



## Öğretmenlerin çalışan sesliliğine yönelik algılarının incelenmesi: Fenomenolojik yaklaşım

Bilal Aygün<sup>1</sup> & Hamit Özen<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ellipse Education Consultancy, <sup>2</sup>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

### Öz

Bu çalışmada öğretmenlerin sesliliğinin belirlenmesi amaçlanmış ve nitel araştırma yönteminin olgu bilim deseniyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme göre belirlenmiştir. Araştırmaya 2018-2019 öğretim yılı bahar döneminde İstanbul ilinde çeşitli eğitim kurumlarında görev yapan 10 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın verileri yapılandırılmış yazılı görüşme formu ile toplanmış, toplanan veriler betimsel olarak analiz edilerek temalandırılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin çalıştıkları kurumu ilgilendiren konularda görüşlerini açıkça ifade edebildikleri bulgularına ulaşılmıştır. Fakat bir kısım öğretmen okul müdürleriyle çatışmaya girmekten kaçındıklarından ve ayrı ideolojik görüşlere sahip olduklarından dolayı sessizliği tercih etmektedirler. Öğretmenler seslilik davranışını okulda birlik ve beraberlik duygusu oluşturmak için sergilemektedir. Ayrıca okul niteliğinin artırılmasına yönelik olarak yenilikçi, iyi örnekleri içeren fikirler sunulmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Çalışan sesliliği, Öğretmen sesliliği, Örgütsel seslilik, Öğretmen algıları

## Investigation of teachers' perceptions about employee voice: Phenomenological approach

### Abstract

We aimed to determine the teachers' voice and employed phenomenology of qualitative research method in this study. The research group was determined via maximum diversity and criteria sampling methods. Ten teachers participated in the study teaching at different schools in Istanbul region during 2018-2019 spring semester. The data was collected through a semi-structured written interview form, and was analyzed descriptively and themed. We found that teachers expressed their opinions clearly on the issues concerning their schools. However, some teachers preferred to be silent because they refrained from engaging in conflict with principals and who had different ideological views. Teachers exhibited voice behavior to create a sense of unity in the school. Furthermore, they provided innovative ideas and good education examples to improve the quality of school.

**Keywords:** Employee voices, Teacher voices, Organizational voices, Teachers' perceptions

### Yazarlara ait bilgiler:

<sup>1</sup> Eđt. Uzm., Ellipse Education Consultancy, baygun47@gmail.com

<sup>2</sup>Dr. Öğr. Üy., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fak., [hamitozen@hotmail.com](mailto:hamitozen@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-7604-5967>

### Atıf için;

Aygün, B. & Özen, H. (2019). Öğretmenlerin çalışan sesliliğine yönelik algılarının incelenmesi: Fenomenolojik yaklaşım. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Türk Dünyası Uygulama ve Araştırma Merkezi (ESTÜDAM) Eğitim Dergisi (ESTUDAM Journal of Education)*, 4 (2), 1-21.

Geliş Tarihi: 20/08/2019

Kabul Tarihi: 30/09/2019

Yayın Tarihi: Eylül 2019

## Giriş

Bilgi ve teknolojinin hızla ilerlediği, değişim ve gelişimin önemini arttığı bu zamanda kurumların varlıklarını sürdürebilmesi için yeniliklere ve alternatif düşüncelere açık olması gerekmektedir. Bu bağlamda mevcut kurumun çalışanlarının kurumları için yararlı ve önemli olduğunu düşündüğü fikir, düşünce, gözlem ve önerilerini açıkça ifade edebilmesi kurumun işleyişi için önem arz etmektedir. Alanyazına çalışan sesliliği olarak geçen kavramla ilgili yapılan çalışmalarda; çalışanların çeşitli nedenlerle çalıştıkları kurumla ilgili yapıcı görüş, endişe, kaygı ve önerilerini dile getiremedikleri ve buna bağlı olarak da sessizlik davranışı sergiledikleri sonucuna varılmıştır (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2011; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Oysaki kurumların başarısı, çalışanların bilgi ve tecrübelerini, öneri ve kaygılarını açıkça ifade edebildikleri, çalışan sesliliğini destekleyen bir çalışma ortamı sağlanmasına bağlı olabilmektedir (Çetin ve Çakmakçı, 2012).

İş gören sesliliği Van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından çalışanların işletmedeki iş ile veya örgüt iklimiyle ilgili düşünce, öneri, fikir, problemleri ifade etme seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte sesliliğin amacının statükoyu eleştirmekten ziyade prosedürel, yönetsel veya örgütsel bir iyileştirmeyi sağlamak olduğu ifade edilmektedir (Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995). Çalışan sesliliği, Türk alanyazınında 'çalışan sessizliği' kadar yer bulamamıştır. Yapılan araştırmalar genellikle işletmelerdeki çalışanlarla gerçekleştirilmiş olup (Armstrong, 2006; McCabe ve Lewin, 1992; Yener, 2017) eğitim kurumları olan okullarda bu tür araştırmaların örneklerine pek rastlanılmamıştır. Türkçe alan yazında konu ile ilgili çalışmanın azlığı ve çalışmanın çeşitli eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen sesliliğini inceleyecek olması bu araştırmayı önemli kılmaktadır. Bu araştırmada eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin sesliliğinin ortaya konulma ve kurumla ilgili düşünce, öneri, fikir, problemleri ifade etme seviyelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1. Öğretmenler çalıştıkları kurumu ilgilendiren konularla ilgili önerilerde bulunmakta mıdır?
2. Öğretmenler çalıştıkları kurumu ilgilendiren konularda görüşlerini açıkça ifade edebilmekte midir?
3. Öğretmenler çalıştıkları kurumda diğerler çalışanları konuya dâhil olmaya teşvik etmekte midir?
4. Öğretmenler çalıştıkları kurumda diğerler çalışanlarla aynı fikirde olmadığında bile düşüncelerini paylaşmakta mıdır?
5. Öğretmenler çalıştıkları kurum için faydalı olduğunu düşündüğü konularda daha kapsamlı bilgi sahibi olmak için çalışmakta mıdır?
6. Öğretmenler çalışma ortamının niteliğini etkileyebilecek konularda katkı sağlamak için çalışmakta mıdır?
7. Öğretmenler yeni proje veya değişikliklerle ilgili düşüncelerini açıkça söyleyebilmekte midir?

8. Öğretmenler önerilerini, kendilerine ve diğer çalışanlara fazla iş yükü ve maliyet getirecek olsa bile çekinmeden söyleyebilmekte midir?

### ***Kuramsal çerçeve***

Seslilik kavramına ilişkin birçok tanım geliştirilmiştir. Morrison'a (2011) göre seslilik; örgüt performansını geliştirmek amacıyla çalışanların işyerleri ve yaptıkları işlerle ilgili düşünce, öneri ve kaygılarının ifade edilmesidir. Seslilik davranışı, ilk defa Hirschman (1970) tarafından "sakıncalı bir durumdan kaçmak yerine değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmak" olarak tanımlanmıştır. Çalışan sesliliği davranışı, çalışanın karşılaştığı ve örgütün aleyhine olduğunu değerlendirdiği yanlış uygulama, problem ve fikirleri diğer çalışanlar ve yöneticilere bildirilmesini tanımlarken, çalışanın kaygılarından ortaya çıkan bir davranış olarak da görülmektedir (Derin, 2017). Morrison'a (2011) göre, "gönüllü ve iyileştirme odaklı iletişim" olan seslilik davranışının arkasındaki temel güdü; örgüt performansını geliştirme veya katkı sağlama arzudur. Başka bir deyişle, örgütün işleyişinin iyileştirilmesine yardımcı olmak için fikir, öneri veya endişeleri ifade etmektir. Çalışan sesliliğinin farklı uygulamaları, farklı tanımlamalarını da birlikte getirmiştir. Çalışan sesliliği, çalışanların işe ilişkin şikâyetlerini yönetime bildirmesi olarak görülürken aynı zamanda çalışanların karar alma sürecindeki rolü olarak da tanımlanmaktadır (Şehitoğlu, 2012).

Çalışan sesliliği doğrudan (direct employee voice) ve dolaylı (indirect employee voice) olarak iki boyuta ayrılmaktadır. Doğrudan çalışan sesliliği, çalışanların bireysel veya grupsal önerilerinin işletmenin karar alma mekanizmasındaki rolünü vurgularken, dolaylı çalışan sesliliği işçi temsilcilerinin ve sendika gruplarının karar alma mekanizmasındaki rolüne gönderme yapmaktadır (Arslan ve Yener, 2016). Dundon, Wilkinson, Marchington ve Ackers (2004), ve Özbolat ve Şehitoğlu (2018) ise sesliliğin; bireysel memnuniyetsizliğin ifadesi, yönetim karşısında bir güç olarak sendikal faaliyetler veya toplu sözleşme pazarlıkları gibi biçimlerde kendini gösteren kolektif bir organizasyonun ifadesi, iş ile ilgili konularda gelişme sağlamak için yönetsel karar sürecine katkının bir biçimi ve örgütün ve çalışanların varlığını sürdürebilmesini sağlamak için işbirliği ve ortaklığın ifadesi olabileceğini belirtmektedir.

Seslilik giderek örgütün fonksiyonelliğini ve iyi oluşunu gösteren bir girdi olarak değerlendirilmektedir. Çalışan sesliliğinin kişinin kendi özelliklerinden, örgütteki çeşitli tutum ve davranış algılayışından ve yöneticinin davranışından etkilendiği daha önce yapılan çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Detert ve Burris, 2007; Ergül, Kartal ve Gökdeniz, 2017). Çalışan sesliliği, alan yazında olumlu ve olumsuz olmak üzere iki şekilde tanımlanmaktadır. Olumlu seslilik, çalışanın örgütün işleyişinin iyileştirilmesine yardımcı olmak için fikir, öneri veya endişelerini ifade ettiği seslilik davranışdır. Bu seslilik davranışı stresin sonucu değil, çalışanın çalışma ortamından ve çalışanın memnuniyetine dayanan bir davranıştır. Bu tür bir memnuniyet durumunda, çalışan kurum için aidiyet hissedip kurumda gerçekleştirilen her bir faaliyetin iyileştirilmesi, verimliliği ve başarısı için öneriler ve yaratıcı fikirler sunar. Olumsuz seslilik davranışı, çalışanın yönetici tarafından yapılan gergin ilişkiler, adaletsizlik veya hatalar nedeniyle fiziksel ve zihinsel gücünün sınırlarını

sürekli aşan ve rahatsızlık duyduğu durumlara tepki göstermesidir (Begum, 2017). Çalışanlar tarafından örgütü olumsuz etkileyen problem ve engellerin açıkça dile getirilmesi olarak da ifade edilen “seslilik” davranışının teşvik edilmesi, çalışanda aidiyet duygusunun oluşmasını sağlamaktadır. Böyle bir örgütsel iklimde çalışanın kendini örgüt sürecinin bir parçası olarak görüp inisiyatif ve sorumluluk üstlenip kendini örgütle özdeşleştirme sonuçlarını da ortaya çıkarmaktadır (Özdemir ve Sarioğlu, 2013). Hirschman (1970) sesliliği; çalışanın, çalışma alanında maruz kaldığı istenmeyen bir durumdan kaçış yerine, bunu olumlu yönde değiştirme gayreti olarak ifade etmiştir. Diğer bir çalışmada Freeman ve Rogers (2006) çalışanlara dayalı karar verme sürecinde çalışan sesliliğinin seviyelerini araştırmıştır. Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılan çalışmada ise, çalışanların çalışma ortamlarındaki katkıları ile alınan kararların daha etkin olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışan sesliliğini, sessizlik bağlamında inceleyen Van Dyne, Ang ve Botero (2003) ise çalışmalarının sonucunda sesliliğin üç temel boyuttan oluştuğunu ortaya koymuşlardır. Bunlardan ilki kabul edilen sesliliktir. Çalışanın istenmeyen bir durumda, bir başkasının etkisi olmadan bu durumu değiştiremeyeceklerini düşündüklerinde veya kendilerine bu durumu değiştirmek için güven duymadıklarında, diğerlerine bağımlı kalmaları ve onların kararına uymalarıdır. Öz yeterlik seviyesinin düşük olması kabul edilen seslilik davranışının nedenidir. İkinci boyut ise savunma amaçlı sesliliktir. Çalışanların örgütte maruz kaldıkları istenmeyen bir durumda ve kendilerini haklı gördüklerinde, bu durumu eleştirirken aynı zamanda haksızlık nedeniyle kendilerini de savunmaya girişmeleridir. Sonuncu boyut ise örgüt yararına seslilik davranışıdır. Prososyal seslilik olarak da tanımlanan örgüt yararına seslilik, çalışanlar arasındaki işbirliği düşüncesine dayalı işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin ifade edilmesi olarak açıklanmaktadır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Yapılan alanyazın taramasında yurt içinde sessizlik kavramıyla ilgili yapılan çalışmaların, çalışan sesliliği ile ilgili yapılan çalışmalardan daha fazla olduğu, çalışan sesliliği konusunda özellikle son yıllarda çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Şehitoğlu (2012) yaptığı çalışmada; seslilik boyutlarının çalışan ve kurum performansı üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerini araştırmıştır. Özdemir ve Sarioğlu (2013) yaptıkları çalışmada ise cinsiyet ve statü durumuna göre çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kulualp (2016) tarafından yapılan çalışmada içsel kontrol odağının çalışan sesliliği, çalışan sesliliğinin de iş doyumunu üzerinde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmış, çalışma ortamında seslilik davranışının desteklendiği kurumlarda çalışanların geliştirilmesi adına daha çok önerilerde buldukları ve memnuniyet düzeyinin konuşamayanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çankır (2016) tarafından yapılan çalışmada pozitif ses çıkartma davranışı ve örgütsel güven arasındaki ilişki araştırılmış, destekleyici ve olumlu ses çıkartma davranışının, yöneticiye ve örgüte karşı güven ile lider ve üye etkileşiminde anlamlı ilişki içinde olduğu saptanmıştır (Çetin ve Çakmakçı, 2012). Türkçe alan yazında, seslilik ve sessizlik konusunda yapılacak araştırmalarda kullanılacak, geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış standart bir ölçeğe olan ihtiyaçtan hareket ederek Van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından geliştirilen “çalışan sesliliği ölçeği”, Türkçe’ye uyarlamıştır. Özdemir ve Sarioğlu’nun (2013) “örgütsel ses ve sessizlik” adıyla kendi geliştirdikleri bir ölçek ile bu konuya kısmi katkı sağladıkları görülmüştür. Alanyazındaki bu ölçeklerin

temel olarak geleneksel, çalışan sesini ölçmeye yönelik olduğunu ve bunların modern çalışan sesliliği ve boyutlarını ölçmekte yetersiz kaldıklarını belirten Begum (2017) ise yaptığı doktora tez çalışmasında modern çalışan sesliliğini ölçmeye yönelik çok boyutlu bir ölçek geliştirerek alanyazına katkı sağlamıştır.

## **Yöntem**

### ***Araştırma deseni***

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin sesliliğinin belirlenmesi, kurumla ilgili düşünce, öneri, fikir ve problemleri ifade etme seviyelerinin belirlenmesi amaçlanan bu çalışma, nitel bir araştırma olarak kurgulanmıştır. Gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırmalar nitel araştırmalardır (Merriam, 2018). Nitel araştırmalar, belli bir duruma yönelik ayrıntılı ve derinlemesine bir değerlendirme yapmak amacıyla gerçekleştirilen çalışmalarda tercih edilmektedirler (Christensen, Johnson ve Turner, 2015). Araştırmanın deseni fenomenoloji (olgu bilim) olarak belirlenmiştir. Fenomenolojik desen; katılımcıların görüş ve deneyimlerine vurgu yapar, deneyimlerden çıkarılan anlamları sorgular ve deneyimlerden oluşan örüntülere odaklanır (Cresswell, 2012). Bu çalışmada da eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin sesliliğinin belirlenmesi, kurumla ilgili düşünce, öneri, fikir ve problemleri ifade etme seviyelerinin, kendi algılarına ve anlatımlarına dayalı olarak irdelenmesi ve sorgulanması amaçlandığından araştırma bir olgu bilim çalışması olarak nitelendirilmiştir.

### ***Çalışma grubu***

Bu araştırmanın çalışma grubu, nitel araştırma yaklaşımı içinde yer alan amaçlı örnekleme yöntemlerinden, maksimum çeşitlilik ve ölçüt örneklemeğe göre belirlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Çalışma grubunun oluşturulmasında, ölçüt örneklemeğe uygun olarak araştırmaya kendi rızasıyla katılma ve gönüllü olma ve herhangi bir eğitim kurumunda aktif olarak öğretmenlik yapma şeklinde iki temel ölçüt dikkate alınmıştır. Maksimum çeşitlilikte ise amaç, genelleme yapmak değil çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmak ve problemin farklı boyutlarını ortaya koyma amaçlanmaktadır (Cresswell; 2012). Bu çalışmada farklı türlerde eğitim veren kurumlarda, görev yapan öğretmenlerinin tercih edilmesi, maksimum çeşitliliğe uygun bir ölçüt olarak kabul edilmiştir ve 2018-2019 öğretim yılı bahar döneminde devlet ve özel eğitim kurumlarında görev yapan 10 öğretmen katılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özellikleri Tablo 1’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Tablo 1’de de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin 9’u (%90) erkek, 1’i (%10) kadındır. Öğretmenlerin, mezuniyet durumlarına bakıldığında, 5’ i (%50) Lisans, 3’ ü (%30) Yüksek Lisans, 2’ si (%20) Doktora mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 2’ si (%20) 1-10 yıl arası mesleki deneyime sahipken 2’ si (%20) 11-20 yıl, 6’ sı (%60) 20-30 yıllık mesleki deneyime sahiptir. Çalışma grubunda yer alan

öğretmenlerin 2'si (% 20) devlet ortaokulunda, 1' i ( %10) devlet lisesinde, 2' si (% 20) özel lisede, 2' si (% 20) özel öğretim kursunda, 2' si (%20) temel lisede ve 1' i (%10) ise özel üniversitede görev yapmaktadır.

**Tablo 1.** Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Mezuniyet Durumu	Mesleki Deneyim (Yıl)	Çalıştığı kurum
Ö 1	E	Yüksek lisans	25	Özel lise
Ö 2	K	Doktora	22	Özel üniversite
Ö 3	E	Lisans	23	Devlet ortaokul
Ö 4	E	Lisans	28	Devlet lise
Ö 5	E	Yüksek lisans	20	Özel öğretim kursu
Ö 6	E	Lisans	24	Temel lise
Ö 7	E	Yüksek lisans	18	Temel lise
Ö 8	E	Lisans	24	Özel lise
Ö 9	E	Lisans	4	Özel öğretim kursu
Ö 10	E	Doktora	9	Devlet ortaokul

### **Verilerin toplanması**

Nitel araştırmalarda en yaygın kullanılan veri toplama tekniklerinden birisi görüşmedir. Nitel araştırma desenlerinden olan ve bu araştırmanın da desenini oluşturan olgu bilim araştırmalarında da başlıca veri toplama tekniği görüşmedir. Bu nedenle bu araştırmada Cresswell'e (2012) göre nitel araştırmalarda sıkça kullanılan bir veri toplama biçimi olan ve açık uçlu sorulardan oluşan yapılandırılmış yazılı görüşme formu kullanılmıştır. Veri toplama aracındaki sorular hazırlanmadan önce alanyazın taranmış ve benzer çalışmalar incelenmiştir. Van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan "çalışan sesliliği ölçeği incelenmiş, araştırmanın amacına uygun olarak öğretmenlerin sesliliği ile çalıştıkları kurumla ilgili düşünce, öneri, fikir ve problemleri ifade etme seviyelerinin belirlenmesi için ilgili durumları sorgulayan görüşme formu taslağı oluşturulmuştur. Nitel araştırmalarda geçerliği ve güvenilirliği sağlamanın bir stratejisi de uzman incelemesi veya uzman gözden geçirmesidir (Merriam, 2018). Araştırmacı tarafından hazırlanan yazılı görüşme sorularının geçerliliğini sağlamak amacıyla, form anlaşılma ve araştırılan konuyu kapsama düzeyi bakımından uzman görüşüne sunulmuş, alınan dönütler doğrultusunda gereken düzeltmeler yapılmıştır. Gerçekleştirilen pilot görüşmeler sonucunda ise tespit edilen hatalar giderilmiş ve görüşme formuna son şekil verilmiştir. Uygulamaya hazır hâle gelen görüşme

formunda sekiz soru yer almıştır. Katılımcıların tümü aynı ilde görev yaptıklarından, tüm katılımcılarla bire bir görüşülüp, yapılan görüşmelerin ses kayıtları alınmış ve yazıya dönüştürülmüştür. Araştırmanın verileri 2019 bahar döneminde toplanmıştır.

### ***Verilerin çözümlenmesi***

Araştırmada, öğretmenlerinin eğitim kurumlarındaki çalışan sesliliğine yönelik görüşlerini, kendi algılarına ve anlatımlarına dayalı, ayrıntılı ve bütünsel olarak incelemek; öğretmenlerin konuya ilişkin her bir soruya verdikleri cevapların benzer ve farklı yönlerini ortaya koymak amacıyla betimsel analiz tekniği kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu yaklaşımda, bireylerin görüşlerini dikkat çekici bir şekilde sunmak adına doğrudan alıntılara da sıklıkla yer verilebilmektedir. Verilerin çözümlenmesi, araştırmanın kavramsal çerçevesi ve araştırma soruları göz önünde bulundurularak hazırlık, örgütleme ve raporlama aşamalarına uygun olarak yapılmıştır (Merriam, 2018).

1. *Hazırlık Aşamasında:* Öncelikle katılımcılarla yapılan görüşmelerin ses kayıtları yazıya dökülmüştür. Görüşme yapılan her bir öğretmene “Ö” ile başlayan bir kod numarası verilmiş, böylelikle araştırmaya katılan öğretmenler 1’den 10’a kadar kodlanmıştır.
2. *Örgütleme Aşamasında:* İlk olarak, araştırma soruları ve araştırmanın kavramsal boyutu dikkate alınarak bir çerçeve oluşturulmuş, bu çerçeve doğrultusunda verilerin düzenleneceği ve sunulacağı temalar belirlenmiştir. Elde edilen veriler gruplandırılarak ilgili olduğu görüşme sorusu altında eşleştirilmiştir. Görüşme soruları ana temalar olarak kabul edilmiştir.
3. *Raporlama Aşamasında:* Bu aşamada, ana tema ve alt temalar anlaşılır şekilde sunulmaya çalışılmış, elde edilen verilerin frekans ve yüzde değerleri alınarak tablolar oluşturulmuştur. Konunun daha iyi anlaşılması için katılımcıların görüşmedeki ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılarak geçerlik ve inandırıcılığın (Cresswell, 2012) sağlanması amaçlanmıştır. Son olarak, çalışan sesliliğine yönelik öğretmen görüşlerini yansıtan temalar, alan yazındaki veriler dikkate alınarak yorumlanmıştır.

Çalışmalarda elde edilen verilerin geçerliği ve güvenilirliği için bulguların, ulaşılan sonuçların ve yapılan yorumların katılımcılar tarafından onaylamasında yarar olduğu belirtilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu nedenle, görüşme sürecinin ardından katılımcılardan elde edilen veriler özet olarak aktarılmış ve verilerin katılımcılar tarafından teyit edilmesi sağlanmıştır. Çalışma verilerinden çıkarılan kodlar ve yapılan kategorilerin alan uzmanları tarafından da teyidi sağlanarak araştırmanın geçerliğine katkı sunmaya çalışılmıştır. Bunun yanında elde edilen sonuçlar tarafsız bir şekilde sunulmuş ve katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılarak desteklenmiştir.

## Bulgular ve yorum

Araştırma bulgularına dayalı olarak; öğretmen sesliliğinin sergilenme durumu, öğretmen sesliliği tarzları, takım ruhu için öğretmen sesliliği, farklı düşüncelerde öğretmen sesliliği, okul niteliğine katkı sağlamak için öğretmen sesliliği olmak üzere beş tema oluşturulmuştur. Bu temalardan ilki öğretmen sesliliğinin sergilenme durumu ile ilgilidir.

### **Öğretmen sesliliğinin sergilenme durumu**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin seslilik davranışı göstermelerine yönelik görüşleri elde edilmiştir. Bu bağlamda öğretmenler; genel işleyiş ve sisteme, eğitimsel konulara yönelik bulunmalarına karşın bir öğretmenin öneride bulunmadığı konusunda bulgular elde edilmiştir. Görüşmeye katılan iki öğretmen okuldaki genel işleyişe yönelik önerilerde bulduklarını söylemişlerdir.

*“Genel işleyişe bakarak, veliyi okulun paydaşı yapamadığımız anlarda ve özlük haklarımızla ilgili konularda öneride bulunurum”(Ö1; Ö4)*

*“Mantığıma ters gelen durumlar varsa eğer, genel işleyişin iyi daha verimli çalışabilmesi için önerilerde bulunurum. Mesela sınavların uygulanmasına, öğrencilere yapılacak etkinliklere, özellikle staj süreçlerine yönelik önerilerde bulunurum” (Ö2)*

*“Özel okulda çalıştığım için okulun imajını yükseltecek her konuyu konuşmaya çalışırım”(Ö8)*

*“Tabi ki söylerim ben tecrübeli öğretmenim ve aldığım eğitimlerden de istifade ederek kurumun ve öğrencilerin başarısı için her konuda önerilerde bulunurum bunu da her ortamda söylerim”(Ö5)*

*“Her şeyi yöneticinin bilmesi mümkün değildir. Kurumun daha iyi olabilmesi için kurumla ilgili her türlü önerilerde bulunmak tabi ki en doğal hakkımız diye düşünüyorum”(Ö9)*

Ö1 ve Ö2 kodlu öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda, genel işleyişini ilgilendiren konularda öğretmenliğin doğası gereği kayıtsız kalmadıkları görülmektedir. Önerilerde bulunma nedenlerinin başında kurumun daha iyi, daha verimli çalışabilmesi için ortaya konulan çaba bulunmaktadır. Öğretmenler seslilik davranışını sergilerken; veliyi okulun daha etkin bir paydaşı yapabilmeyi, öğretmenlerin motivasyonunu düşüren, özlük hakları vs. olumsuz faktörlerin düzeltilmesini hedeflemektedirler. Ayrıca toplu sınavlara, öğrenci etkinliklerinde yaşanan sorunlara ve öğretmen stajlarına yönelik eleştirilerde de buldukları görülmüştür. Özel okulda çalışan Ö8 kodlu öğretmen ise okulun imajını yükseltebilmek adına her konuda seslilik davranışı



göstermeye çabaladığını açıklamaktadır. Araştırmaya katılan Ö4 kodlu öğretmen okul ve öğretmen lehine olabilecek her konuda yapıcı bir şekilde seslilik davranışı gösterdiğini beyan etmiştir. Ö5 kodlu öğretmen de her konuda görüş ifade ettiğini ve bu davranış sebebini sahip olduğu tecrübe ve bilgiye dayanarak yaptığını söylemektedir. Bu ifadeden öğretmenin genellikle öğrenci başarısı için her ortamda çekinmeden konuşabildiği anlamı çıkarılabilir. Ö9 kodlu öğretmen ise seslilik davranışını okul müdürünün istemeden de olsa yapması gereken bir yetki devri olarak algılamakta ve okul ile ilgili her konuda fikir beyan etmeyi bir hak olarak gördüğünü ifade etmektedir. Dolayısıyla, öğretmenlerin çalıştıkları kurum, öğrenci ve çalışanlar adına her türlü konuda yapıcı, olumlu görüş ve önerilerde bulunabildikleri gibi gördükleri olumsuz durumlarda da düşüncelerini ifade edebilmeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Öğretmen sesliliğinde öğretmenlerin yapıcı bir tutum sergiledikleri ve bunu bir doğal hak olarak algıladıkları görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin kendi fikirlerini ifade ederken tecrübe ve eğitime de önem verdikleri bulgusuna ulaşılabilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden ikisi daha çok eğitimsel konulara yönelik önerilerde bulunduğunu ifade etmiştir.

*“Eğitimsel konularda daha çok önerilerde bulunuyorum. Teknolojik, araçların azlığı, sosyal kulüp çalışmalarındaki öğretmen ve müdürlerin ilgisizliği gibi konularda çok fazla öneride bulunmuyorum”(Ö7)*

*“Öğrenci ile ilgili konularda öneride ve müdürün eğitim faaliyetlerini daha sıkı denetlemesi konusunda öneride bulunuyorum. Çünkü yöneticilerin binanın tefrişatı vesaire o kısımlarına çok ilgilenmiyorum. Zaten müdürlerin tefrişat, tamir ve toplantı işleri eğitim işlerinden daha fazla”(Ö6)*

Ö7 ve Ö6 kodlu öğretmenlerin ifadelerinden de anlaşılacağı üzere öğretmen sesliliğinin eğitimsel faaliyetlere yönelik olduğu görülmektedir. Bunu yaparken öğretmenlerin okulun akademik yönden daha başarılı hale getirmeyi amaçladığı söylenebilir. Bununla birlikte öğrencilerin psikolojik iyi oluş hallerine önemli katkıda bulunacak sosyal kulüplerin işlevsizliğine yönelik seslilik davranışının da sergilendiği görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin kurumun fiziksel ortamını iyileştirmeyi hedefleyen ve mali konuları ilgilendiren hususlarda önerilerde bulunmadıkları görülmektedir. Çünkü okul müdürlerinin okulun eğitimsel faaliyetlerinden çok, yönetimsel faaliyetlerini öncelikledikleri de öğretmenlerin eleştirileri arasında bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden Ö3 ise herhangi bir öneride bulunmadığını belirtmiştir.

*“Genellikle sorulduğunda, görüşümü bildiririm. Soru sorulmadığı takdirde yapım itibarıyla her durum da bir öneride bulunayım tercihim yok yani”(Ö3)*

Araştırmaya katılan öğretmenlerden sorulmadığı takdirde önerilerde bulunmayıp fikirlerini belirtmeyen, sessiz kalmayı tercih edenlerin de bulunduğu görülmektedir. Ö3 kodlu öğretmenin sessizlik davranışı altında yatan sebebin öğretmenin kişilik yapısı olduğu söylenebilir.

### **Öğretmen sesliliği tarzları**

Araştırmaya katılan öğretmenler öğretmen sesliliği tarzlarına yönelik algılarını dile getirmişlerdir. Buna göre öğretmenlerin görüşlerini belirtirken; her ortamda seslilik sergiledikleri, bire bir olarak görüşlerini dillendirdikleri, sorulduğunda fikir beyanında bulduklarına ve görüşlerini açıkça ifade etmediğine yönelik dört alt temaya ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan Ö1 ve Ö2 kodlu öğretmen her ortamda görüşlerini açıkça ifade edebildiğini söylemiştir.

*“Bizim toplumda eskiden beri bazı konular açık ifade edilmez. Öyle bir tarzda yetişmişiz. Ama bu ciddi bir mevzu, eğitim konusu olduğu için niyetimiz de eğitimin en güzel şekilde verilmesi olduğundan görüşlerimi açıkça ve içtenlikle her ortamda ifade edebilirim”(Ö1)*

*“Kurumun iyi olması demek orada çalışanların da aynı zamanda mutlu olması demektir. Bunun için görüşlerimi açıkça ifade ederim hiç çekinmem”(Ö2).*

Araştırmaya katılan Ö1 ve Ö2 kodlu öğretmenler eğitimin öneminin farkında olarak her ortamda görüşlerini açıklıkla ve içtenlikle belirttiklerini söylemektedirler. Bunu söylerken yetişme şekillerinde her şeyin her yerde söylenmemesi gerektiğine yönelik bir toplumsal kural hissedilse de öğretmenler çalıştıkları kurum, öğrenci ve çalışanlar adına olumlu görüş ve önerilerini her ortamda açıkça ifade edebildiklerini vurgulamışlardır. Bu öneride bulunma nedenlerinin okulun ve öğrencinin mutluluğu olması da vurgu yapılan diğer önemli sebeplerdir. Araştırmaya katılan iki öğretmen ise bire bir de görüşlerini açıkça ifade edebildiğini söylemiştir

*“Mümkün olduğu kadar birebir, müdürü ve ilgili insanları rencide etmeden toplum içinde değil çünkü günümüzdeki idareciler toplum içinde kendilerine bir şey söylenmesini kaldıramıyorlar, dolayısıyla bu sefer savunmaya geçiyorlar. Direkt onun yerine birebirde söylemeyi daha tercih ediyorum”(Ö4)*

*“Birebir ortamında açıkça ifade ederim. Kalabalık bir ortamda çok fazla fikrimi beyan edemem. Fakat tepki çekeceğimi bilsem bile diyelim sadece müdürü ilgilendiren bir konuya bunu öğretmenlerin içinde değil de gidip müdüre söylerim sadece rehberliği ilgilendiren bir konu ise rehberlikle ilgili, rehber öğretmene söylerim”(Ö7)*

Araştırmaya katılan Ö4 ve Ö7 kodlu öğretmenler, olumlu veya olumsuz görüş ve önerilerini toplu ortamdan ziyade ilgililerle bire bir ortamda açıkça ifade etmeyi tercih etmektedirler. Bunu söylerken temel amacın okul yöneticilerinin eleştiriye açık olmadığı, yanlış anlamayla birlikte ortamın rencide edici hale gelebileceği kaygısı bulunmaktadır. Bunun üzerine okul müdürlerinin etkileşim yerine kendilerini savunmaya geçtiği bulgularına ulaşılmıştır. Öğretmenlerin toplu ortamlarda idareciler ve diğer çalışma arkadaşlarıyla çatışma

ortamının oluşmasından kaçındıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan üç öğretmenin ancak sorulduğunda görüşlerini ifade edebildiğini söylemiştir.

*“Önerilerimi çok fazla dile getirmiyorum çünkü değer gördüğümü düşünmüyorum. Sorulursa belki”(Ö6)*

*“Çok fikir beyan etmiyorum ancak sorulduğunda söylüyorum, önerilerimiz bazen üzerimizde kalıyor durduk yere sorumluluk veriliyor”(Ö8)*

*“Zarar göreceksen düşüncelerimi söylemem, sorulduğunda fikirlerimi çekinerek ifade ederim”(Ö9)*

Elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin okulda değersizlik hissiyatına sahip olduğu ve bu duygu durumunun öğretmen sessizliğine yol açtığı söylenebilir. Ayrıca sunulan önerilerin ve düşüncelerin kendilerine ek iş ve angarya getireceği düşüncesiyle öğretmenler fikirlerini açıkça ifade etmekten kaçınmakta ancak sorulduğunda düşüncelerini paylaştıkları görülmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin eğitim kurumlarında zarar göreceği endişesiyle görüşlerini ifade etmekten kaçındıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durum öğretmenlerin kendilerini okulda güvende hissetmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Araştırmaya katılan bir öğretmen görüşlerini açıkça ifade edemediğini belirtmiştir.

*“Fikirlerimi açıkça ifade edemiyorum. Bazen otoriter idarecilerin ya da siyasi düşüncelerimizin görüşlerimize değer vermediklerini görüyoruz bundan dolayı görüş bildirmiyorum”(Ö3)*

Bir öğretmen çalıştığı okulda seslilik davranışını göstermediğini söylemiştir. Bu durumun altında yatan neden öğretmenin okul müdürü ile siyasi görüşündeki farklılık olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca bu bulgudan okul müdürünün siyasi görüşüne uymayan öğretmenlere daha otoriter yaklaştığı sonucuna ulaşılabılır.

### **Takım ruhu için öğretmen sesliliği**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları kurumda takım ruhunu oluşturma ve geliştirme çabalarına ilişkin görüşleri elde edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin kurum verimliliği için seslilik davranışını gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan beş öğretmen kurum verimliliğinin artırılması için birlik-beraberliğin sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir.

*“Sesliliğimin temelinde birlik-beraberliği sağlama isteği var. Bunu da kurumun verimliliğinin artırılması için yapıyorum. Okulda mutlu olmamız lazım etkililik için. Çocukların dertlerini dinlemeleri için her ortamda konuşuyorum”(Ö1)*

*“Hem öğrencilere hem işte işleyiş olarak toplum psikolojisi açısından olumlu faydası olacaksa motive edecekse çalışma psikolojisi olarak yani. Bunu izah etmeye çalışır, işte beraber yapılırsa edilirse daha iyi olur”(Ö5)*

*“Okulun başarısının artırılması için meslektaşlarımı düşüncelerini özgür bir şekilde ifade etmeleri için teşvikte bulunurum”(Ö10)*

Öğretmen sesliğinde birlik-beraberlik duygusunun sağlanması önemli bir dinamiktir. Çalışmaya katılan öğretmenler genellikle birlik-beraberliğin kurumun verimliliği ile olumlu bir ilişki içinde olduğunu savunmaktadırlar. Bazı öğretmenler mutluluğun okulda öğrencilerin psikolojik, ekonomik ve sosyal sorunlarıyla ilgilenilmesi ile sağlanabileceğini düşünmektedirler. Başka bir düşünceye göre, okulda birlik-beraberlik duygusunun geliştirilmesi düşüncelerin özgür bir şekilde ifade edilmesi ile arttırılacağı ima edilmektedir. Genel anlamda ise çalışmaya katılan öğretmenler birlik-beraberlik duygusunun kurumsal verimi arttırmasındaki başat faktörün okulun psikolojik ikliminde yattığını ifade etmektedirler.

### **Farklı düşüncelerde öğretmen sesliliği**

Araştırmaya katılan öğretmenlere farklı fikirlere sahip olduklarında öğretmen sesliliğine yönelik sorular sorulmuştur. Farklı düşünce ortamlarında seslilik davranışı gösterildiği, inandığı doğrular uğruna kabul görmese de mutlak seslilik davranışı gösterildiği ve farklı düşüncelerde seslilik davranışı gösterilmediğini kapsayan üç alt temaya ulaşılmıştır. Katılımcı üç öğretmen diğer öğretmenler ile farklı düşüncelere sahip olsa bile seslilik davranışını gösterdiklerini açıklamışlardır. Bunu ifade özgürlüğüne sahip bireylerin düşüncelerini özgürce söylemesi gerekliliğine dayandırmışlardır.

*“Tabi paylaşırım yani sonuçta herkes kendi fikrinde özgürdür”(Ö8)*

*“ Herkes görüşlerini ifade etmede özgürdür neticede”(Ö2)*

Çalışmaya katılan Ö8 ve Ö2 kodlu öğretmenler seslilik davranışı sergilerken bunu bir hak olarak görmektedir. Bundan dolayı öğretmenlerin hür ifade haklarını her türlü ortamda her türlü şekilde kullanılması inancına sahip oldukları sonucuna ulaşılabilir. Sonuç olarak öğretmenlerin; farklılıkların ifade özgürlüğüne yol açacağı inancına sahip olmalarının sesliliklerine yol açan önemli bir demokratik unsur olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin iki tanesi, düşüncelerinin kabul görüleceğine ya da yararlı olduğuna inandığında, diğer çalışanlar aynı fikirde olmasa da düşüncelerini paylaştığını söylemiştir.

*“Söylediğim etkili olacaksa ya da bir kıymeti olacaksa fikirlerimi söylerim, Öteki türlü yani fikrini değiştirmeyeceğini bildiğim bir kişiye çok fazla bir konuda ikna etmeye çalışmam”(Ö3)*

*“ Önerilerim kabul görülecekse, fikirlerime değer verildiğinde paylaşırım” (Ö4)*

*“Yararlı görüleceğine inanıyorsam fikirlerimin, diğerlerinin aynı görüşte olup olmaması önemli değildir her türlü fikirlerimi paylaşırım”(Ö6)*

Öğretmenlerin ifadelerinden anlaşılacağı üzere düşüncelerine değer verilmesi ve bu düşüncelerin yararlı görülmesi gerektiğini düşündükleri, kendilerine değer verildiği durumda fikirlerini paylaştıklarını ifade etmişlerdir. Bu yaklaşımın bir önceki yaklaşımla kıyaslandığında bu gruptaki öğretmenlerin kolayı seçtiği ve duruma göre davrandığı söylenebilir. Bu durumsallık akla ilk olarak öğretmenlerin toplumsal uyuma davranışına yatkın oldukları şeklinde açıklanabilir. Araştırmaya katılan iki öğretmen ise farklı düşüncelerin sahip olduğu bağlamlarda seslilik davranışını göstermediklerini açıklamışlardır.

*“Sunmadan önce bir kamuoyunu kendim araştırdım diğer arkadaşların fikirleri nedir şeklinde, diğerleri benimle aynı fikirde değilse ve ilişkilerimiz kötüyse sessiz kalırım” (Ö7)*

*“Karşı taraftan çok olumsuz bir tepkiyle karşılaşacağımıza inanmıyorsak şayet bence düşüncelerimizi söyleyebiliriz, diğer türlü çatışma olmaması için söylememek gerekir diye düşünüyorum”(Ö9)*

Çalışmaya katılan Ö7 ve Ö8 kodlu öğretmenlerden elde edilen bulgular ışığında; öğretmenler, okulda farklı fikirlerin bulunduğunu hissettiklerinde çatışmaya neden olabilecekleri kaygısıyla açıklamaktan çekinmekte oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenler seslilik davranışı sergilemeden önce bir kamuoyu yoklaması yapmakta ve duruma göre görüş ifade etmektedirler. Okul içinde var olan olumsuz iklim koşullarında öğretmenlerin seslilik davranışını göstermediği sonucuna ulaşılabilir. Bunun yanında, öğretmenlerin çatışma ortamlarından kaçındıkları bulgusuna ulaşıldığı ifade edilebilir. Böyle bir çatışma durumunda düşünce ve önerilerinin diğer çalışanlarla çatışmaya neden olabileceği durumda ilgilileriyle paylaşıldığı, iş güvenliğini riske atabilecek fikirlerden de kaçınıldığı belirtilmiştir. Bu durumda öğretmenlerin okulda var olan çatışmaların paydaşlar arasındaki zayıf ilişkilerden kaynaklandığını, çatışmanın her zaman kötü olduğu inancına sahip olduklarını düşündükleri ve çatışmayı çözmek yerine sessiz kalarak kaçındıkları sonucuna ulaşılabilir.

### ***Okul niteliğine katkı sağlamak için öğretmen sesliliği***

Araştırmaya katılan öğretmenler çalışma ortamının niteliğine katkı sağlamak için seslilik konusunda çeşitli görüşler bildirmiştir. Bu bağlamda öğretmenler eğitim-öğretim niteliğinin artırılması, eğitim adına yenilikçi uygulamalar ve projeler için öğretmen sesliliğine önem verdiklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulda eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğini arttırmak için fikirlerini söyledikleri görülmüştür.

*“Tabi ki çalışma ortamının niteliğini etkileyecek konularda katkı sağlarım, özellikle eğitim programları. Milli Eğitim’den gelen programları birebir uyguluyoruz. Neden? Her okul ve her sınıf farklı. Neden uluslararası program uygulamayız anlamıyorum” (Ö1)*

*“Ben özellikle Rehberlik Servisi konusunda konuşuyorum. Öğrencilerin psikolojik iyi oluş halleri çok önemli. Ne yazık ki çok yetersiz. Ayrıca veliler ile olumlu iletişim kuramıyoruz. Bizi işçileri gibi görüyorlar. Bu da bizim psikolojimizi bozuyor”(Ö2)*

*“Yabancı dil derslerinde yeni ve güncel yöntemler ve çağdaş eğitim teknolojilerinin kullanılması hakkında devamlı fikirler öne sürerim” (Ö4)*

*“Ölçme değerlendirme o kadar zayıf ki. Öğretmenin işine geliyor. Mesela ortak sınavlar. Neden otantik ve bireysel ölçme değerlendirme hakkında eğitim almadığımızı toplantılarda dile getiririm”(Ö5)*

*“İşlerimiz de kimliğimizin bir parçasıdır, çoğu zaman ailelerimizden daha çok zamanı işlerimizle geçiriyoruz bu yüzden işyerinin niteliğinin artması bu açıdan bizim için önemli olacaktır”(Ö10)*

Elde edilen bulgular, çalışma ortamının niteliğinin öğretmenler açısından çok önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu niteliğin ilk alt boyutu okulda gerçekleştirilen eğitim-öğretim faaliyetleridir. İlk olarak öğretmenler sesliliklerini eğitim programlarının farksız bir şekilde her bağlamda, her öğrenciye standart olarak uygulanmasını eleştirmek için kullanmaktadır. Uygun okullarda uluslararası programların uygulanması konusunda okullarında öneriler sunmaktadırlar. Bir başka görüşe göre öğretmenler okullarında rehberlik faaliyetlerinin amacına yönelik ve daha etkin bir şekilde yürütülerek öğrencilerin psikolojik iyi oluş hallerinin sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler ayrıca, yabancı dil derslerinin öğretim faaliyetlerine yönelik çeşitli önerilerde bulduklarını da ifade etmektedir. Bunun için güncel yöntemlerle çağdaş teknolojilerin sınıfta kullanılmasını önermektedirler. Son olarak öğretmenler, öğrencilerin başarılarını ortaya koyan ölçme ve değerlendirme faaliyetlerine yönelik seslilik davranışı göstermektedir. Öğretmenler ortak sınavların öğrencilerin otantik yapısını bozan eski bir sistem olduğu konusunda görüş belirtmektedirler.

Araştırmaya katılan iki öğretmenin eğitim adına yenilikçi uygulamalar ve projeler için görüşlerini açıkladıkları görülmektedir.

*“Mesela benim çalıştığım okulda çocuklara keşke temel hukuk ve ekonomi kavramları ve bunların uygulamaları hakkında atölyeler yapılırsa. Hukuk ve ekonomi herkese lazım”(Ö9)*

*“Çocuklar doğadan bihaber keşke bilim ile doğayı birleştirebilsek dediğimde... Hocam öğrenciler bahçede oynuyor ya diyorlar”(Ö8)*

*“Özellikle proje çalışmalarına destek veriyorum. Çünkü yaratıcı uygulamalarla çocuklar bilgiyi gerçek hayatla birleştiriyor. Ama özgün projeler maalesef yok”(Ö7)*

Eğitim adına yenilikçi uygulamalar konusunda çalışmaya katılan öğretmenlerin son derece önemli fikirler üretebildikleri ve bunları ifade ederek öğretmen sesliliği davranışını gösterdikleri söylenebilir. İlk olarak öğretmenler, öğrencilere temel hukuk ve ekonomi kavramlarının verilmesini ve bunların atölyeler ile uygulamaya dönüştürülmesi konusunda fikirlerini ifade edebilmektedir. Bir başka katılımcı öğretmen ise çocuklarda doğa bilincinin artırılması ve doğa bilincinin de bilim kavramıyla birleştirilmesi konusunda önerilerde bulunduğunu söylemektedir. Son olarak öğretmenler proje çalışmalarına destek verdiklerini dile getirmektedir. Fakat özgün projeler bulunmadığından ve bunun yerine birbirini tekrarlayan projelerin varlığından söz edilmektedir.

## **Sonuç ve tartışma**

Bu çalışmada çeşitli eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin sesliliği ve kurumla ilgili düşünce, öneri, fikir, problemleri ifade etme düzeyleri beş temada araştırılmıştır.

## **Önerilerde bulunma**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda, eğitimi ve genel işleyişi ilgilendiren konularda kayıtsız kalmadıkları, genel işleyişin iyi daha verimli çalışabilmesi, sınav uygulamaları, öğrencilere yapılan etkinlikler ve staj süreçlerine yönelik önerilerde bulunma eğilimlerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Bu boyutta elde edilen sonuçlar Morrison ve Milliken'in (2000) yaptığı araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Morrison ve Milliken'e (2000) göre; çalışanların görüş ve önerilerinin kabul görüp uygulamaya geçirilmesinin sağlayacağı ödül, terfi gibi biçimsel veya tanınma, statü gibi biçimsel olmayan faydalar çalışan sesliliğini kurumlar ve çalışanlar açısından önemli kılmaktadır. Çalışanların bu tür ortamlardaki katkıları ile alınan kararların daha etkin uygulandığı görülmüştür.

## **Öğretmen sesliliği tarzları**

Araştırmanın öğretmen sesliliği tarzlarına yönelik sonuçlarına göre, öğretmenlerin eğitimin öneminin farkında olarak her ortamda, çekinmeden görüşlerini açıklıkla ve içtenlikle belirttikleri ve bunu okulun ve öğrencinin mutluluğu için yaptıkları görülmüştür. Her ne kadar gelenekten kaynaklanan fikir ifade etmeme varsa da eğitim söz konusu olduğunda öğretmenler her türlü iletişim kanallarını kullanmaktadırlar. Çalışanlar tarafından örgütü olumsuz etkileyen problem ve engellerin açıkça dile getirilmesi olarak da ifade edilen “seslilik” davranışının teşvik edilmesi, çalışanda aidiyet duygusunu oluşmasını sağlamaktadır. Böyle

bir örgütsel iklim çalışanın kendini örgüt sürecinin bir parçası olarak görüp inisiyatif ve sorumluluk üstlenip kendini örgütle özdeşleştirme sonuçlarını da ortaya çıkarmaktadır (Özdemir ve Sarioğlu, 2013; Şehitoğlu, 2012). Bu nedenlerle çalışan sesliliği olumlu çalışan davranışları arasında kabul edilmekte ve sesliliği etkileyen faktörlerin anlaşılması kurumlar ve yöneticiler açısından önem arz etmektedir.

Bir kısım öğretmen ise okul yöneticilerinin eleştiriye açık olmadığı, yanlış anlamayla birlikte ortamın rencide edici hale gelebileceği kaygısı ile sessizlik davranışını birebir olarak göstermektedir. Öğretmenlerin birebir yaklaşımı seçmesindeki temel nedenin okul müdürlerinin bir eleştiri durumunda savunma ve saldırı durumuna geçmesi olduğu görülmüştür. Bir diğer öğretmen grubunda ise sessizlik davranışı görülmemiştir. Bunun ilk nedeni, öğretmenlerin okulda değersizlik hissiyatına sahip olduğu ve bu duygu durumunun zaman zaman öğretmen sessizliğine yol açmasıdır. Çakıcı (2007)'ya göre, birtakım kaygılarla (fikirlere değer verilmeme, diğer çalışanlardan çekinme, otoriter yönetim vb.) görüşlerin açıkça ifade edilemediği durumlar olmaktadır. Açıkça konuşmanın sonucu değiştirmeyeceğine inanan çalışanların ümidi kırılmakta ve sessizliğe gömülmektedirler. İnsanlar kendilerini güvende hissettiklerinde ve olumlu değişikliklere neden olacaklarına inandıklarında açıkça konuşmaktadırlar.

Ayrıca sunulan önerilerin ve düşüncelerin kendilerine ek iş ve angarya getireceği düşüncesi de sessizliğin başka önemli bir nedenidir. Bununla birlikte öğretmenlerin eğitim kurumlarında zarar göreceği endişesiyle görüşlerini ifade etmekten kaçındıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum öğretmenlerin kendilerini okulda güvende hissetmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Morrison ve Milliken (2000), Dundon, Wilkinson, Marchington ve Ackers (2004) gibi araştırmacılara göre eğer çalışanlar önerilerin kendilerine fazladan iş yükü ve sorumluluk getireceği düşünüyorlarsa tepki ve çatışma durumunun yaşanmaması için sessiz kalmayı tercih ettikleri ifade edilmiştir. Bazı durumlarda öğretmen ve okul müdürü arasındaki siyasi görüş farklılıkları da sessizlik sebebi olabilmektedir. Böylece okul müdürlerinin siyasi görüşüne uymayan öğretmenlere daha otoriter yaklaştığı sonucuna ulaşılabilir. Günümüzde okulların pek çoğunda demokratik ortamın yerleşmemesinden dolayı okul müdürlerinin öğretmenler üzerinde kısıtlayıcı ve baskıcı rolleri bulunmaktadır (Yılmaz, 2008). Yapılan araştırmalar sonucunda, çalışanlarının kendilerinden daha popüler ve aktif olmasını hazmedemeyen yöneticilerin çalışanların sesliliğini sınırladıkları bulunmuştur (Harris ve Muijs, 2003). Bu nedenle araştırmaya katılan öğretmenlerden bazılarının içine kapanıklık ve pasif kalma davranışlarında bulunması yapılan araştırmalarla örtüşmektedir.

### ***Takım ruhu için öğretmen sesliliği***

Çalışma sonucunda, öğretmen sesliliğinin birlik-beraberlik duygusunun sağlanmasında önemli bir dinamik olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan öğretmenler genellikle birlik-beraberlik ile okulun başarısına yol açan eğitimde olumlu değişimler arasında olumlu bir ilişki olduğunu savunmaktadırlar. Çalışan sesliliği, sadece eleştirmekten ziyade geliştirmeye yönelik bir güdü vasıtasıyla değişim-merkezli yorumların ifade edilmesini vurgulayan bir davranıştır. Başka bir deyişle, kurum yararına sessizlik, yapılan iş ile ilgili öneri, bilgi



ve görüşlerin ifade edilmesidir. Bu nedenle, seslilik davranışının bu özel tipi bilinçli, proaktif ve diğer-merkezli olup odak noktası diğerlerine yani çalışılan kuruma faydalı olmaktır (Çetin ve Çakmakçı, 2012). Öğretmenlerden eğitimsel değişimleri yönetmeleri ve eğitim sistemlerinin karmaşık reformlarını uygulamaları istenmektedir. Eğitimsel değişim, öğretmenin düşünce ve davranışlarına bağlıdır. Eğitimde yapılacak değişimlerde öğretmenlerin bilgi, beceri, yeterlilik ve değişmeye karşı duyduğu ihtiyacın bilinmesi gerekir (Aygün, 2014). Öğretmenliğin doğasında daima en iyiyi arama, verimli ve etkili olma, başarıya ulaştıracak yöntem ve teknikler araştırma güdüsü olduğundan kurum içinde proaktif seslilik davranışı sergilemeleri beklenmektedir. Ayrıca öğretmenlerin birlik-beraberlik duygusunu geliştirirken diğer öğretmenlerin de sesliliğini arttırmaları için sert eleştirilerden kaçındıkları görülmüştür. Dundon, Wilkinson, Marchington ve Ackers (2004) yaptığı çalışmada çalışanların kurumları için olumlu gördükleri konulardaki fikirlerini diğer çalışanlarla paylaşabildikleri, bu konuda onlarında desteklerini almaya ve yönetime karşı birlikte hareket etmeye çalıştıkları görülmüştür. Bu davranışları sergilerken kendi görüşlerini dayatmadan, diğerlerinin görüşlerine müdahaleden ve onları yönlendirmeden kaçınmaya gayret ettiklerini belirtilmiştir. Bu bulgular yaptığımız araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

Bazı öğretmenler mutluluğun okulda öğrencilerin psikolojik, ekonomik ve sosyal sorunlarıyla ilgilenilmesi ile sağlanabileceğini ve böylece takım ruhu oluşabileceğini düşünmektedirler. Başka bir düşünceye göre, okulda birlik-beraberlik duygusunun geliştirilmesi düşüncelerin özgür bir şekilde ifade edilmesi ile arttırılacağı ima edilmektedir.

### ***Farklı düşüncelerde öğretmen sesliliği***

Çalışmada öğretmenlerin, seslilik davranışını bir hak olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bundan dolayı öğretmenlerin hür ifade haklarını her türlü ortamda her türlü şekilde demokratik bir gereklilik olarak kullandıkları sonucuna ulaşılabilir. Varılan bir başka çarpıcı sonuç ise öğretmenler okullarında kendilerini değerli hissettiklerinde, iş arkadaşları ve okul müdürleri öğretmenlerin fikirlerine önem verdiğinde seslilik davranışları daha fazla görülmektedir.

Bazı öğretmenlerin kolayı seçtiği, duruma göre davrandığı bundan dolayı farklı düşünme ortamlarında bazen seslilik davranışı gösterdiği bazen ise sessiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumsallık akla ilk olarak öğretmenlerin toplumsal uyma davranışına yatkın oldukları şeklinde açıklanabilir (Milgram, 1974). Öğretmenler uymama davranışının doğurabileceği sonuçtan çekinen bireyler olarak, uyma davranışı göstermektedirler. Bu tür uyma davranışına itaat denilir. İtaat sonucu uyma davranışının temelinde, uyulananın uyan üzerindeki gücü ya da kontrolü vardır. Bu durum okullarda özgür düşüncenin önüne set çeken katı bir hiyerarşik yapının oluşmasına yol açabilir. Buna ilave olarak öğretmenler farklı fikirlerin olduğu ortamda seslilik davranışından kaçınmaktadır. Bunun sebepleri ise olumsuz okul iklimi, çatışmadan kaçınma, paydaşlar arasındaki zayıf ilişkilerin bulunması olarak açıklanabilir (Zehir ve Erdoğan, 2011).

### ***Okul niteliğine katkı sağlamak için seslilik***

Araştırmanın bir sonucu da eğitim ortamındaki niteliğin öğretmenler açısından çok önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma ortamı dendiğinde ilk akla gelen okulda gerçekleştirilen eğitim-öğretim faaliyetleridir. Öğretmenler sesliliklerini eğitim programlarının farksız bir şekilde her bağlamda, her öğrenciye standart olarak uygulanmasını eleştirmek için kullanmaktadır. Uygun okullarda uluslararası programların uygulanması konusunda okullarında öneriler sunmaktadırlar. Ayrıca öğretmenler okullarında rehberlik faaliyetlerinin amacına yönelik ve daha etkin bir şekilde yürütülerek öğrencilerin psikolojik iyi oluş hallerinin sağlanması konusunda seslilik davranışını göstermektedirler. Öğretmenlerin yabancı dil derslerinin öğretim faaliyetlerine yönelik olarak öneriler sunmakta, yeni ve güncel yöntemlerle çağdaş teknolojilerin sınıfta kullanılmasını önermektedirler. Son olarak öğretmenler okuldaki öğrencilerin başarılarını ölçen sınav ve ölçme değerlendirme faaliyetlerine yönelik seslilik davranışı göstermektedir. Öğretmenler ortak sınavların öğrencilerin otantik yapısını bozan eski bir sistem olduğu konusunda görüş belirtmektedirler.

Eğitim adına yenilikçi uygulamalar konusunda çalışmaya katılan öğretmenlerin son derece önemli fikirler üretebildikleri ve bunları ifade ederek öğretmen sesliliği davranışını gösterdikleri söylenebilir. İlk olarak öğretmenler öğrencilere temel hukuk ve ekonomi kavramlarının verilmesini ve bunların atölyeler ile uygulamaya dönüştürülmesi konusunda fikirlerini ifade edebilmektedirler. Bir başka katılımcı öğretmen ise çocuklarda doğa bilincinin arttırılması ve doğa bilincinin de bilim kavramıyla birleştirilmesi konusunda önerilerde bulunduğunu söylemektedir. Son olarak öğretmenler, proje çalışmalarına destek verdiklerini dile getirmektedirler. Fakat özgün projeler bulunmadığı bunun yerine birbirini tekrarlayan projelerin varlığından söz edilmektedir.

### **Öneriler**

Okuldaki ilişkiler, işbirliği, sosyokültürel, sanatsal, bilimsel etkinlikler benimsenmiş ve süreklilik özellikleri ve değeri kazanmış ise öğretmenler daha özgür, girişken ve cesaretli davranışlar göstermektedir. Çalışan sesliliği ile ilgili yapılan çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, eğitimin hem yapı hem de müfredat olarak verimliliği sağlamadığı görülmektedir. Bu nedenle;

- Okullarda öğretmenlerin görüşlerini açıkça ve rahat bir şekilde söyleyebildiği bir ortamın sağlanması gerekmektedir.
- Okul müdürlerinin ya da daha üst düzey yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki bürokratik engellerinin kaldırılması, güvenli bir çalışma ortamının oluşturulması ve çalışanların görüş ve önerilerinin açıkça ifade edebilmelerinin önü açılması için önerilir.
- Okul müdürlerinin eğitim öğretim çalışmalarında öğretmenlerin önerilerini, yaptığı çalışmaları ve uygulamaları takdir ederek adil bir şekilde ödüllendirmeleri önemlidir.

- Okullarda eğitim ve öğretim açısından içine uluslararası programların da konacağı alternatif uygulamalar uygulamaya konmalıdır.
- Okuldaki kurullarda öğretmenlere aktif rol verilerek ve eğitim öğretimle ilgili kararlarda etkililikleri arttırılabilir.
- Ayrıca öğretmenlerle yapılan bu çalışmanın diğer meslek çalışanlarıyla yapılarak meslek gruplarına göre çalışan sesliliğinin düzeyleri karşılaştırılabilir.

## Kaynakça

- Armstrong, M. (2006). *Handbook of human resource management practice (10th ed.)*. London: Kogan Page Limited.
- Arslan, A. & Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191.
- Aygün, B. (2014). *Lise öğretmenlerinin öğretimsel liderlik rollerindeki farkındalıkları ve öğretimsel liderliği sınırlayan faktörlere yaklaşımlarının incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Begum, S. (2017). *Çalışan sesi: çok boyutlu bir ölçek geliştirme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Christensen, L., Johnson, B., & Turner, L. (2015). *Research methods design and analysis*. (A. Aypay, Çev.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cresswell, J. (2012). *Educational research*. Boston: Pearson.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 145 -162.
- Çankır, B. (2016). Çalışanlarda pozitif ses çıkartma davranışı nasıl oluşur? örgütsel güven, psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimi ile pozitif ses çıkartma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 1-12.
- Çetin, Ş. & Çakmakçı, C. (2012). Çalışan sesliliği ölçeğini Türkçeye uyarlama çalışması. *KHO Bilim Dergisi*, 22(2), 1-19.
- Derin, N. (2017). İşyerinde kişiler arası güven ile işgören sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 51-68.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007), Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1150-1171.
- Ergül, A., Kartal, C., & Gökdeniz, İ. (2017). Çalışanların ses çıkarma davranışının zaman hırsızlığına olan etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(1), 80-89.
- Freeman, R. B. & Rogers, J. (2006). *What workers want*. New York: Cornell University Pres.

- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to declines in firms, organizations, and nations*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Harris, A. & Muijs, D. (2003). *Teacher leadership: principles and practice*. England: Institute of Education, University of Warwick.
- Kulualp, H. G. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(4), 745-761.
- McCabe, D. M. & Lewin, D. (1992). Employee voice: a human resource management perspective. *California Management Review*, 34(3), 112- 123.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel Araştırma: desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority*. New York: Harper & Row.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5, 373-412.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Özbolet, G. & Şehitoğlu, Y. (2018). Çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişki: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 35-49.
- Özdemir, L. & Sarıoğlu, 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), 257-282.
- Pinder, C. & Harlos, K. (2011). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.
- Şehitoğlu, Y. (2012). İşgören sesliliği, nedenleri ve boyutları: teorik bir çerçeve. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 27-38.
- Van Dyne, L. & Le Pine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Cummings, L., & Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over mudied waters). *Research in Organizational Behavior*, 2(12), 215-285.
- Van Dyne, L., & Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multi-dimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392. DOI: 10.1111/1467-6486.00384.
- Yener, S. (2017). Psikolojik rahatlık algısının işgören sesliliği ve takım işbirliği arasındaki ilişkide aracı değişken rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 187-204.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yılmaz, N. (2008). *Eğitim Sistemi içerisinde öğretmenin fonksiyonları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zehir, C. & Erdoğan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 1389–1404.