

İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ VE SONUÇLARI

Hüseyin BALCI**, Erdoğan ERDAL***

ÖZET

Bu araştırmada, okul kültüründe örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları öğretmen görüşlerine göre tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma, öğretmenlerin sessizleşme nedenlerini ve örgütsel sessizliğin okul ve öğretmenler açısından algılanan sonuçlarını ortaya koymaktadır. Araştırma verileri 2020-2021 öğretim yılında Konya ili Bozkır ilçesindeki Millî Eğitim Bakanlığına bağlı 2 ilköğretim okulu ve 2 ortaöğretim okulunda çalışmakta olan 12 öğretmenden elde edilmiştir. Araştırmada nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Olgubilim (fenomenoloji) araştırma yöntemi kullanılmıştır. Olguları açıklayabilmek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış ve bulgular, betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Okul ikliminin olumsuz olması, öğretmenlerin konuştukları zaman olumsuz bir sonuçla karşılaşabileceklerini düşünmeleri sessizliğin sebebine ilişkin bazı görüşlerdir. Örgütsel sessizliğe neden olabilecek yönetici tutum, davranışları ile ilgili olarak yöneticilerin adaletsiz ve güven vermeyen davranışları fazlaca ifade edilmiştir. İstenmeyen yönetsel özellikleri olarak yöneticilerin işbirliği ve demokratik yönetim anlayışına sahip olmamaları vurgulanan bir diğer husustur. Örgütsel sessizliğin öğretmenlerin eleştirel düşünce ve yaratıcılıklarını azalttığı, öğretmenlerin mutsuz olmalarına ve streslerinin artmasına sebep olduğu, okulun iklimini bozarak okul kültürünü etkilediği görüşler 'de fazlaca ifade edilmiştir. Örgütsel sessizliğin hem öğretmenleri hem de okulu olumsuz şekilde etkilediği araştırma sonucunda ortaya konmuştur. Araştırma uygulayıcılara ve gelecekteki çalışmalara öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: : Okul iklimi Okul Kültürü, Örgütsel Sessizlik.

CAUSES AND CONSEQUENCES OF ORGANIZATIONAL SILENCE IN PRIMARY AND SECONDARY SCHOOLS

ABSTRACT

In this study, the causes and consequences of organizational silence in school culture were tried to be determined according to the views of teachers. The study reveals the reasons for teachers' silence and the perceived consequences of organizational silence in terms of schools and teachers. Research data were obtained from 12 teachers working in 2 primary schools and 2 secondary schools affiliated to the Ministry of National Education in the Bozkır district of Konya province in the 2020-2021 academic year. Qualitative research design was used in the research. The phenomenology research method was used. In order to explain the cases, semi-structured interview technique was used and the findings were analyzed by descriptive analysis method. Obtained findings have been interpreted. Negative school climate and teachers' thinking that they may encounter a negative result when they speak are some of the views on the reason for silence. The unjust and untrustworthy behaviors of the managers have been expressed a lot in relation to the managerial attitudes and behaviors that may cause organizational silence. Another point that is emphasized is that managers do not have cooperation and democratic management understanding as undesirable managerial characteristics. It has been expressed that organizational silence reduces the critical thinking and creativity of teachers, causes teachers to be unhappy and increases their stress, and affects school culture by disrupting the school climate. As a result of the research, it has been revealed that organizational silence affects both teachers and school negatively. The research was completed with recommendations for practitioners and future studies.

Keywords: School climate, School Culture, Organizational Silence.

GİRİŞ

İnsanoğlunun varoluşundan günümüze kadar eğitim ihtiyacı hep olmuştur. Solunum ve beslenme bir insan için nasıl yaşamsal bir gereksinim ise eğitimde toplum için son derece öncelikli bir ihtiyaçtır. Toplumsal ihtiyaçlar ve eğitim durağan bir yapıdan öte sürekli kendini yenileyen aktif bir süreçtir. Nitekim şartların değişmesi ve gelişmesiyle bu ihtiyaç

** 1(Sorumlu yazar) Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı,hbaalci-42@hotmail.com, ORCID ID:0000-0002-8360-7072

***2Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı,erdogan_erdal@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8353-5232

daha farklı özelliklere sahip bir boyutta giderilmeye çalışılmış ve sonraki neslin hayatını daha yaşanılır kılmak gibi amaçlarla eğitimin gelişimi sürmüştür.

Her alanda yaşanan çok boyutlu değişim ve dönüşüm küreselleşme süreciyle paralel yeni şeyler üretmeyi, düşünmeyi, yeni yeteneklerle yeni hedeflere ulaşma girişimlerini zorunlu kılmaktadır. İçinde bulunduğumuz yüzyılda dünya, başta bilim ve teknoloji olmak üzere tüm alanlarda çok hızlı bir değişim ve gelişim sürecinde ilerlemektedir. Söz konusu gelişmeler eğitim kurumları olan okulların örgütsel yapısı üzerinde de birtakım etkiler ortaya çıkarmıştır.

Okullar öğrencilerin kendi güç ve yeteneklerini kullanarak yaşantı birlikteliği sonucu toplumsal bir duygu edinmelerine olanak verir. İyinin ve doğrunun tüm üyeler arasında eşit ve özgür aktarılmasına olanak vererek toplumsal ve kültürel yönden hem kendi etkilenen hem de topluma etki eden bir yapı oluşturur. Okullarda etkileşimde bulunan tüm paydaşlar arasındaki davranışlar, üyelerin tam olarak nelere inandıkları, okul içinde paylaşılan doğrudan ve dolaylı mesajların algılanış biçimi, üyeler arasındaki iletişim gibi faktörler her okulun öznel kültürünü oluşturmaktadır. İyi bir kültür üyeler arasındaki işbirliği, fikir alışverişi, sıkı çalışma gibi özellikleri teşvik eden mesajlardan doğar. Okulun güçlü bir kültüre sahip olup olmaması da sessizlik üzerinde etki oluşturmaktadır.

Okul örgütlerine hâkim olan iyi bir kültür; insan performansını etkili kullanabilmekte okula olan aidiyeti artırmakta, moral ve motivasyon değerlerini yükseltebilmektedir. Bu durum örgütsel sessizliğe etkileri açısından önemli bir faktördür.

İlk çalışmaları Morrison ve Miliken tarafından yapılmış olan örgütsel sessizlik; kurum içindeki çalışanların fikirlerini kasıtlı olarak saklaması, düşüncelerini paylaşmaması, her konuda isteksizlik göstererek kurumun gelişimine gerekli katkıyı sunmaması olarak tanımlanmıştır. (Yalçın ve Baykal, 2012: 43). Bununla birlikte, eğitim örgütlerinde çalışanlar; görevleriyle ilgili problemleri okul yöneticilerine iletebiliyorlarsa, kendi görüşlerini ortaya koyabilmekle çözüme katkı sunabiliyorlarsa verim artacaktır. Çözüm odaklı fikirleriyle örgüte katkı sunan çalışanlara sahip eğitim örgütlerinin başarılı olabileceği bilinmektedir. Tam tersi durumda, okul verimsiz bir sessizliğe bürünecek ve okul örgütü bu durumdan olumsuz etkilenebilecektir.

Okullarda örgütsel sessizliğin daha iyi anlaşılması ve okul örgütünde yaşanan bu sorunlara çözüm bulabilmek adına bu çalışmada “ilköğretim ve ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları” konusu ele alınacaktır.

Problem Durumu

Okullar bilimin, gelişimin ve değişimin öncüsü olan kurumlardır. Okullar ortaya koyduğu geniş görüş ile toplumsal değerlerin aktarılmasını, geliştirilmesini sağlar. Toplumsal ihtiyaçlara uygun nitelikli iş gücü oluşturmada temel rol oynar. Bu sebeple küresel değişimlerin olduğu, sosyal, ekonomik değişimlerin hızlı ve etkili cevap gerektirdiği günümüzde okullar bu gelişmelere cevap verebilecek yeterliliğe sahip olmalıdır (Bayram, 2010). Okullarımızda okulun işlevini, verimini engelleyecek her türlü sorun hızlıca ele alınmalıdır.

Okulların etkililiğini engelleyebilen, gelişime ve değişime ket vuran önemli problemlerin başında örgütsel sessizlik gelmektedir. Bilgi paylaşımının, iş birlikçi çalışmanın, üretim ve performans göstermenin son derece önemli olduğu günümüzde, okulda öğretmenlerin buna destek vermemesi, fikirlerini, önerilerini paylaşmaması okullarımızın verimliliği açısından büyük riskler doğuracaktır. Öğretmenlerin hangi sebeplerle sessiz kaldıkları ve bu sessiz kalma davranışlarının olası sonuçları araştırılarak kurum verimliliğini yavaşlatabilen, rekabeti, etkililiği azaltabilen, fikirlerin saklanmasına yol açabilen, okulun fonksiyonlarını yerine getirmesini engelleyebilen sessizliğin nedenleri ve sonuçları tespit edilerek

yaşanabilecek sorunların önüne geçilmesi öncelikli gerekliliktir. Çünkü gelecek okullarda yetişen öğrencilerle şekillenecektir.

Bu bağlamda çalışmada ilköğretim ve ortaöğretim okullarında yaşanan örgütsel sessizliğin nedenleri ve nasıl bir sonuç oluşturduğu üzerinde durulacaktır.

Kuramsal Çerçeve

“Sessizlik” sözlük anlamında “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Sessizlik; hiçbir söz, eleştiri, tartışma ve sesin olmadığı sakinlik durumu olarak algılanmaktadır. İnsanın psikolojik açıdan sessizlik durumu ise korku, heyecan, kaygı, umutsuzluk vb. duygularının tamamen dışarı çıkmaması, dinginlik hâlini bize anımsatır. Bazen büyük takdirin, saygının, sözlerle belirtilemeyecek memnuniyetinde ifadesi olabilir. Çoğu zaman sorunsuzluk ve uyumla eş tutulur. Bazı kişiler bu hâli “ağızlarının fermuarını çekmek” ve “sessizliğin asaletine sığınmak” gibi tabirlerle ifade ederler. Özellikle ülkemizde suskunluk ve sessizlik hâlinin doğru olduğu düşünülerek teşvik edilmesi söz konusudur. (Eroğlu vd. 2011: 99). “Söz gümüşse sükût altındır” atasözü bu durumun bir yansımasıdır. Bazen de içimizde birçok şeyin olup bittiği; planlama, analiz, kritik etmenin çok olduğu bir sessizlik hâli hâkim olur. Sessizlik durumu her zaman bir onayı, kabullenmeyi olumsuzluğu ifade etmeyebilir. Dışardan bizi gözlemleyenler ise sanki bizi hayatın durma tuşuna basmış etkisiz, geri çekilmiş bir sükût halinde görebilirler. Bu farklı durumlarda ise sessizliğin tepkisel bir yönünün olduğunu düşünmek mümkündür.

Rekabetin, kargaşa durumlarının hızla arttığı dünyamızda değişim ve dönüşümün gereği olarak bilgi paylaşımını yaygınlaştırarak bu sürece adapte olabilen okullara ihtiyaç vardır. Okulların etkililiğini sağlamada başarılı olmak günümüzde insan kaynaklarına önem vermekten geçmektedir. Örgütler çalışanları bilinçli ya da bilinçsiz etkileyebilmek sessiz kalmalarını tetiklemektedirler. Bu geri çekilmişlik, sükût hâli geçmişte sorun çıkarmama durumu olarak algılanmakta iken günümüzde bir tepkinin sonucu olduğu düşünülmektedir (Bildik, 2009: 34). Bu durumda karşımıza örgütsel sessizlik kavramı çıkmaktadır. Örgütsel sessizliği örgütsel sese dönüştürebilmek okul için çok önemli bir boyuttur.

Örgütsel ses; örgüt içindeki tüm çalışanların, örgütün amaçları doğrultusunda sorumluluk almaya, fikir beyan etmeye görüş ve önerilerini, düşüncelerini çekinmeden söylemeye istekli olmaları durumu olarak tanımlanabilir. Değişim ajanı olarak nitelendirilen okul için bu durum güçlü bir etki kaynağıdır (Alparlan, 2010: 5). Okulun örgütsel hedeflere ulaşabilmesi kurum içindeki tüm çalışanların sesine kulak verilmesi, öğretmenlerin tecrübeleri ışığında bilgi üretmeye teşvik edilmesi ile mümkün olacaktır. İstek, öneriler, eleştirilere önem vermek sessizlik hâlini kırarak örgütsel sesi yükseltecektir. Yöneticiler; sadece örgütsel ses üretme çabalarını dinlemekle yetinmemelidir. Geri bildirimler ışığında gereken düzeltmeler yapılmalı ve düzeltme sonuçlarının değerlendirmesi de yapılmalıdır. 2003 yılında Dyne ve arkadaşlarının yapmış oldukları bir çalışmada örgütsel ses ve örgütsel sessizliğin bir biri karşısında duran iki zıt kavram olarak algılanmaması gerektiği ifade edilmiştir. Bu iki durumun bireylerin bilgi görüş ve önerilerini tutmaları veya tutmamaları ile ilgili olduğu, temel farkın varlık veya yokluğa dayalı bir ilişki olmadığı belirtilmektedir (Kolay, 2012: 6). Literatüre son yıllarda girmiş olan örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili çalışmalar ve araştırmalarda iki temel çalışma yol gösterici olmaktadır. İlk olarak Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılan çalışmada; sessizliğin nasıl bir düzen içinde geliştiği, bu sürecin nasıl işlediği araştırılmıştır. Çalışmada örgütsel sessizliği baskın, güçlü hâle getiren faktörler örgüt içi koşullarla açıklanmaktadır. Örgütsel sessizlik ile ilgili bir başka çalışma ise Pinder ve Harlos tarafından 2001 yılında yapılmıştır. Söz konusu araştırmacılar

çalışanlarca algılanan adaletsizlik konularında, yöneticilerle çalışanların açıkça konuşup, konuşmamlarının örgütsel sessizliğe etkisini incelemiştir (Gül ve Özcan, 2011: 110-111). Bu çalışmalardan sonra örgütsel sessizlik konusunda bir takım çalışmalar yapılmış ve örgütsel sessizlik kavramı tanımlanmaya çalışılmıştır.

Morrison ve Milliken (2000) sessizliği, iş görenlerin çalıştıkları kurum ve pozisyonları ile ilgili işlerde ya da kurum gelişimini desteklemekle ilgili durumlarda maksatlı olarak bilgilerini ve düşüncelerini esirgemeleri olarak açıklamıştır. Örgütsel sessizlik bireyin suskunluğa bürünerek görev konuları ile ilgili fikir ve davranışlarının anlaşılabilirlikte olmamasıdır. Başka bir tanımda ise örgütsel sessizlik; kurumlarda davranışsal, duyuşsal, bilişsel ve bireysel boyutlarda yaşanan örgütsel sorunların çözümüne yönelik rol oynayacak kurum yöneticileri ve örgüt liderlerine alt çalışanların problemlerin çözülmesi konusunda sözlü, yazılı fikir ve çalışmalara katkı sunmaktan kaçınmaları olarak tanımlanmıştır (Pinder ve Harlos, 2001; akt. Bildik, 2009).

Örgütsel sessizliğin temelinde çalışanların, kurum içi yaşanan sorunlara ya da sorun olmamakla birlikte ortaya çıkan değişim, dönüşüm ihtiyaçlarına, kurumsal gelişme çabalarına fikir ve düşünce olarak katkı sunmamları ve bunun kolektif olarak gerçekleşmesi yatmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006). Bu durum birden fazla çalışanın bir arada olduğu örgütlerde sıklıkla yaşanmaktadır.

Morrison ve Milliken'e (2007) göre örgütsel sessizlik, öğretim görevlilerinin örgütsel konularda çalıştıkları üniversiteler ile ilgili fikir ve görüşlerini, kaygılarını, tercihi olarak esirgeme davranışı olarak tanımlanmaktadır (akt. Bayram, 2010: 20). Örgütlerde sessizlik, çalışanların ortak bir davranış biçimi olarak kurumsal gelişim ve düzen geliştirici faaliyetler ile ilgili iyileşme ve gelişme adına hizmet alanları veya işyeriyle ilgili yetkinlik alanları çerçevesinde eylem ve görüşlerini sakınması, saklaması ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanabilir (Çakıcı, 2007: 149).

Tangirala ve Ramanujam (2008) çalışmalarında sessizliği, "çalışanların iş ya da örgütleriyle ilgili önemli durumları, konuları ya da olayları paylaşmayarak bilinçli olarak kendilerinde tutmaları" olarak tanımlamışlardır (akt. Oruç, 2013: 11). Örgütsel sessizlik örgütsel performansı artırabilen veya azaltabilen bir davranış biçimidir. Örgütsel sessizlik anlaşılması ve çözülmesi zor duygusal bir muamma olmasına rağmen, memnuniyeti ve hoşnutsuzluğu ifade etmede etkin bir süreçtir (Tayfun ve Çatır, 2013: 115).

Örgütsel sessizliği analiz edecek, açıklayacak bir yöntem bulunmalıdır. Fakat bunun söylemsel olarak ifade edilmesi zor bir durumdur. Kişiler kendilerini ve ailelerini korumak için susmaktadırlar bu durum sessizliğin gizli tuzağıdır (Rosemary, 2003; akt. Kahveci, 2010: 7). Örgütte çalışanların sessiz kalmalarındaki nedenlerin başında ise seslerini çıkardıkları zaman bunun bir işe yaramayacağını düşünmelerinin yanı sıra kendileri için kurumda tehlikeli durumlar oluşmasından çekinmeleri olduğu belirtilmiştir (Yalçın ve Baykal, 2012: 43).

Bu bağlamda çalışmada ilköğretim ve ortaöğretim okullarında yaşanan örgütsel sessizliğin nedenleri ve nasıl bir sonuç oluşturduğu üzerinde durulacaktır.

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, çalışmada kullanılan veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve verilerin analizinde yapılan çalışmalarla ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessizleşme nedenlerini ve örgütsel sessizliğin okul ve öğretmenler açısından algılanan sonuçlarını inceleyen bu çalışmada nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Nitel araştırma, olayları bir bütün hâlinde ele alarak geniş bir bakış açısı sağlar. Araştırmalarda sorun ve problemler üzerine betimsel

bir incelemeyi sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntemde olayların bütüncül bakış açısıyla yorumlanması, irdelenmesi mevcut probleme çözüm önerisi getirmesi beklenir. Olaylar kendi iç dinamikleri açısından ele alınır ve araştırma konusunun farklı bireylerin bakış açısıyla ortaya konularak yorumlanmasına çalışılır (Altunışık ve R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, 2010: 302). Bu araştırmada öğretmenlerin tecrübeleri ile var olan ve fark edilemeyen bir olguyu ortaya koyarak, kişisel bakış açısıyla betimlemeleri sebebiyle olgu bilim (fenomenoloji) araştırma yöntemi kullanılmıştır. Olgu bilim, her durum içerisinde kesinlik taşımaz. Derinlemesine üzerinde durulmamış, algılanmamış birçok olayı dikkate almamızı sağlamaktadır. Olgunun ve olayların daha iyi ifade edilmesini ve yaşantılar yoluyla, deneyimler içerisinde ortaya koyulabilmesini içerir. Hem uygulama olarak, hem de kuramsal alanyazında araştırmacılara kolaylıklar sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Bu sebeple bu çalışmada olguları açıklayabilmek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma konusunun dışına çıkılmadan, öğretmenlerin sorulara vereceği cevaplar dikkate alınmıştır. Çalışmaya katılan her kişinin gerçeği fark etmesi ve farkında olduğu bu durumu kolaylıkla ifade etmesi açısından, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılmasının daha verimli olacağı öngörülmüştür.

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubu 2020-2021 eğitim-öğretim yılı Konya ili Bozkır ilçesinde ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşturulmuştur. Seçiminde maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme, görece olarak küçük bir örneklem oluşturarak bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Maksimum çeşitliliği sağlamak için ilçe merkezinde bulunan tüm ilköğretim kurumlarından, farklı türde eğitim veren anadolu lisesi, mesleki ve teknik anadolu lisesi, imam hatip lisesi, proje okulunda görev yapan farklı branş ve kıdemdeki öğretmenlerin görüşüne başvurulmuştur.

Tablo 1. Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Kıdem	Kademesi	Branşı
Ö1	Kadın	16-20	Ortaöğretim	El sanatları
Ö2	Kadın	1-5	İlköğretim	Okul öncesi
Ö3	Kadın	1-5	Ortaöğretim	Edebiyat
Ö4	Kadın	6-10	İlköğretim	Özel Eğitim
Ö5	Kadın	11-15	İlköğretim	İngilizce
Ö6	Kadın	21-25	İlköğretim	Din Kültürü
Ö7	Erkek	11-15	Ortaöğretim	Matematik
Ö8	Erkek	26 üzeri	İlköğretim	Fen Bilimleri
Ö9	Erkek	6-10	Ortaöğretim	Bilişim Tek.
Ö10	Erkek	16-20	Ortaöğretim	Tarih
Ö11	Erkek	26 üzeri	İlköğretim	Sınıf
Ö12	Erkek	21-25	Ortaöğretim	Beden Eğitimi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem aralığı 0-26 yıl arasında değişmektedir. Araştırmada görüşlerine başvuru alan öğretmenlerin 6'sı kadınlardan, 6'sı erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 6'sı ilköğretim okullarında 6'sı ortaöğretim okullarında görev yapmaktadır. Toplam 12 farklı branşta görüşe başvurulmuştur. Katılımcılar Ö1-Ö12 arasında numaralandırılarak sunulmuştur.

Veri Toplama Tekniği ve Analizi

1. Literatür taraması yapılarak kavramlar incelenmiş bunların sınıflaması ve tanımlanması yapılmıştır.

2. Literatür taramasından elde edilen verilere göre yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Formun geliştirme ve değerlendirmesinde uzman görüşlerine başvurulmuştur. Elde edilen dönüte göre veri toplama aracında soru yazımı ile ilgili gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

3. Çalışma için 3 ilköğretim ve 4 ortaöğretim okulu belirlenmiş, bu 7 okuldaki toplam 12 öğretmenle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veriler, görüşme yöntemine uygun olarak gönüllü katılımcılarla ve salgın koşullarına dikkat edilerek yapılmıştır. Görüşmelere başlamadan önce katılımcılar araştırmacının amacı konusunda onam formuyla bilgilendirilmiştir. Katılımcılara bilgilerin gizliliği ve güvenilirliğiyle ilgili gerekli açıklamalar yapılmıştır. Görüşmeler öğretmenlerin belirlediği zaman dilimlerinde yapılmış, yaklaşık 60 dakika sürmüştür.

4. Beş adet açık uçlu soruya yer verilmiştir. Görüşmenin gerçekleştirildiği anda yeni sorular üretilmiş ve kişilerin eklemek istediği durumlar konuşulmuştur.

5. Öğretmen görüşlerinin analizinde nitel veri analiz tekniklerinden biri olan betimsel analiz yöntemi uygulanmıştır. Öğretmenlerin sorulara verdikleri uzun cevaplar, cevabın ana fikrini bozmadan, orijinal görüşler korunarak araştırmacı tarafından aktarılmıştır. Elde edilen verilerin tamamı detaylı biçimde incelenmiş, tablolaştırılarak düzenlenmiştir.

6. Güvenirlik ve geçerliği sağlamak amacıyla; görüşme sonucu elde edilen ve düzenlenerek yazılı hâle getirilen görüşlerin katılımcılar tarafından kontrol edilmesi sağlanmıştır.

Ayrıca katılımcıların görüşleri doğrudan aktararak iç güvenirlik sağlanmaya çalışılmıştır. Gizliliği sağlamak açısından katılımcılar Ö1-Ö12 kısaltması yapılarak belirtilmiştir. Tablolaştırılan ifadeler karşılaştırılarak teyit edilmiştir. Daha sonra oluşturulan temalar, eğitim yönetimi alanından iki uzmana incelenmiştir. İki uzmandan alınan geri bildirimler ile araştırmacının kodlamaları karşılaştırılmıştır. Öğretmen görüşleri sonucunda elde edilen veriler, görüşme süreçlerinde kullanılan sorular dikkate alınarak analiz edilmiş, elde edilen veriler yorumlanmış, ulaşılan bulgular düzenlenerek sunulmuştur.

Etik Konular

Bu araştırma Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulunun 16.04.2021 tarihli 2021/211 sayılı kararı ile alınan izinle yürütülmüştür.

BULGULAR

Bu çalışmada ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessizleşme nedenleri ve örgütsel sessizliğin okul ve öğretmenler açısından algılanan sonuçları incelenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin sessizleşme nedenlerinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Yöneticilerin hangi kişisel tutum, davranışlarının ve yönetsel özelliklerinin örgütsel sessizliğe neden olduğu araştırılmış, örgütsel sessizliğin öğretmenlere ve okula etkisi bakımından sonuçları öğretmen görüşlerine göre analiz edilmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerinden elde edilen bilgiler alt başlıklar halinde getirilmiş, en fazla tekrar eden görüşten en az tekrar edene doğru sıralanmıştır. Elde edilen bulgular tablo halinde sunulmuştur. Bulgular yorumlandıktan sonra ise doğrudan alıntılara yer verilip farklı görüşler ile benzer görüşler arasında bağlantılar kurulmuştur.

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okullarda Sessizleşme Nedenlerine İlişkin Bulgular:

Bu çerçevede öğretmenlere aşağıdaki soru sorulmuştur. Tablo 2’de öğretmenlerin okullarda sessizleşmelerine neden olan faktörlere ilişkin görüşlerine yer verilmiştir.

Soru 1: Size göre okullarda öğretmenlerin sessizleşmelerine neden olan faktörler nelerdir?

Gruplandırmada birbiri ile benzer nitelik gösteren görüşler bir araya getirilerek aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2. Öğretmenlerin Okullarda Sessizleşmelerine Neden Olan Faktörlere İlişkin Görüşleri

Görüş No:	Görüşler	Katılımcı	Frekans
1.	Okulun olumsuz bir iklime sahip olması	Ö1,Ö2,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9, Ö10,Ö11,12	10
2.	Olumsuz sonuçla karşılaşma korkusu	Ö1,Ö2,Ö3,Ö5,Ö4,Ö6,Ö7, Ö9,Ö10	9
3.	Öğretmenlik mesleğine verilen değer azalması	Ö1,Ö2,Ö3,Ö5,Ö8,Ö9,Ö10, Ö12	8
4.	Öz güven eksikliği	Ö1,Ö2,Ö4,Ö5,Ö10,Ö11, Ö12	7
5.	İdareci ve öğretmenlerin saf çıkarıcı yaklaşımları	Ö1,Ö4,Ö6,Ö7,Ö8,Ö10	6
6.	Deneyimsizlik ve özlük haklarını bilmemek	Ö1,Ö2,Ö4,Ö7,Ö11	5
7.	Görüş ve düşüncelere önem verilmemesi	Ö1,Ö7,Ö9,Ö10	4

8.	Okul-aile birliği ilişkilerindeki sorunlar	Ö2,Ö8,Ö12	3
9.	Sessizliği tepki olarak kullanma	Ö1,Ö7,Ö10	3

Tablo 2’de öğretmen görüşlerini belirleyebilmek için sorulan. Size göre okullarda öğretmenlerin sessizleşmelerine neden olan faktörler nelerdir? şeklindeki soruya ilişkin öğretmen görüşlerini incelediğimizde “Okulun olumsuz bir iklime sahip olması” görüşünde yığılma olduğu görülmektedir. Vurgu yapılan bir diğer husus öğretmenlerin “Olumsuz sonuçla karşılaşma korkusu” sessizleşmeye neden olan bir faktör olarak belirtilmiştir. “Öğretmenlik mesleğine verilen değerin azalması” benzer görüşleri 8 öğretmen tarafından belirtilmektedir. Öğretmenlerin “Özgüven eksikliği”, “idareci ve öğretmenlerin saf çıkarıcı yaklaşımları”, “deneyimsizlik ve özlük haklarını bilmemek”, “görüş ve düşüncelere önem verilmemesi”, “okul aile birliği ilişkilerindeki sorunlar”, “sessizliği tepki olarak kullanma” da öğretmen görüşlerinde okullarda öğretmenlerin sessizleşmesine neden olan faktörler olarak ifade edilmektedir.

Aşağıda dikkat çeken katılımcı ifadelerine yer verilmiştir.

Ö8: “Olumsuz sıkıntılı bir okul ikliminin olması, okul kültürünün yerleşmemiş, çalışma ortamında güvenin olmamasından dolayı öğretmenler sessizleşebilmektedir.”

Ö7: “Olumsuz bir sonuç alacağının düşüncesinden, yanlış anlaşılma, sorumluluğun üzerinde kalması gibi sebepler nedenlerden biridir.”

Ö6: “Okul yöneticilerimizin ve öğretmen arkadaşlarımız tarafından görev paylaşımında adaletsizliklerin olması, yanlı tutum ve davranışlar adaletsiz uygulamalar. Bunları konuşan kişilerin sorun çıkarıcı olarak damgalanması. İdarecilerle ve öğretmen arkadaşlarımla iyi geçinme düşüncesi ve çatışmadan kaçınmak için bazen susmayı tercih ederim.”

Ö2: “Öğretmenin toplum içerisindeki eski saygınlığını yitirmesi, son yıllarda öğretmene verilen değerin azalması öğretmenleri olumsuz etkilemektedir.”

Ö4: “Öğretmenlerin yetişme ortamları, özgüven eksikliği ve mizaçları da sessizliğe sebep olabilir”

Ö5: “Koltuk sevdalısı yöneticilerin koltuklarını korumaktan başka bir şey yapmaması(%99 koltukçu) ve bazı öğretmenlerin bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın düşüncesine sahip saf çıkarıcı yaklaşımlar göstermesi”

Ö1: “Öğretmenlerin kendileriyle ilgili yasal mevzuatı bilmemesi ve kendilerini tecrübesiz hissetmeleri, deneyimsizlik de bir sebeptir.”

Ö10: “Öğretmenin görüş ve düşüncelerine önem verilmemesi sessizlik nedenidir.”

Ö12: “Velilerin öğretmenlerin işine fazla müdahalede bulunmak istemeleri ve okul aile işbirliğinin zayıf olması öğretmenleri sessizleşmeye iter.”

Ö1: “ Özverili çalışma yapmak isteyen bir öğretmenin hemen yaptığının şu kurala göre yanlış, şu yasaya aykırı diye pasifleştirilmesi görüşlerin dikkate alınmaması. Bu sebeple öğretmen tepki olarak sessiz kalabilir.”

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Hangi Kişisel Tutum ve Davranışlarının Örgütsel Sessizliğe Neden Olduğuna İlişkin Bulgular:

Bu çerçevede öğretmenlere aşağıdaki soru sorulmuştur. Tablo 3’te yöneticilerin hangi kişisel tutum ve davranışlarının örgütsel sessizliğe neden olduğuna ilişkin öğretmen görüşlerine yer verilmiştir.

Soru 2: Size göre okul yöneticilerinizin hangi kişisel tutum ve davranışları örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir?

Gruplandırmada birbiri ile benzer nitelik gösteren görüşler bir araya getirilerek aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3. Yöneticilerin Hangi Kişisel Tutum ve Davranışlarının Örgütsel Sessizliğe Neden Olduğuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

Görüş No:	Görüşler	Katılımcı	Frekans
1.	Adaletsizlik ve güven vermeyen davranışlar	Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö6,Ö9,Ö10, 9 Ö11,Ö12	
2.	Kibir ve en iyisini ben bilirim üslubu	Ö1,Ö2,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö9, 9 Ö11,Ö12	
3.	Baskıcı, sınırlı, sert ve kaba davranışlar	Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7, 8 Ö8	
4.	Ön yargılı ve mesafeli davranışlar	Ö1,Ö2,Ö4,Ö5,Ö7,Ö9,Ö11 7	
5.	Eleştiriye açık olmama	Ö2,Ö4,Ö5,Ö7,Ö10 5	
6.	İletişim becerilerinde yetersizlik	Ö1,Ö2,Ö8,Ö10 4	
7.	Öz motivasyonsuzluk	Ö1 1	

Tablo 3'te öğretmen görüşlerini belirleyebilmek için sorulan "Size göre okul yöneticilerinizin hangi kişisel tutum ve davranışları örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir?" şeklindeki soruya ilişkin öğretmen görüşlerini incelediğimizde okul yöneticilerinde görülen "Adaletsizlik ve güven vermeyen davranışlar" ile "Kibir ve en iyisini ben bilirim üslubu" görüşüne benzer görüşte olan öğretmenlerin sayıca fazla ve 9 kişi olduğu görülmektedir. Vurgu yapılan bir diğer husus idarecilerin "Baskıcı, sınırlı, sert ve kaba davranışları" örgütsel sessizliğe neden olan bir faktör olarak belirtilmiştir. 8 öğretmen benzer görüşleri ifade etmiştir. "Ön yargılı ve mesafeli davranışlar", "Eleştiriye açık olmama", "İletişim becerilerinde yetersizlik", "Öz motivasyonsuzluk" da öğretmen görüşlerinde örgütsel sessizliğe neden olan yönetici tutum ve davranışları olarak ifade edilmektedir.

Aşağıda dikkat çeken katılımcı ifadelerine yer verilmiştir.

Ö1: "Öz motivasyonu düşük bir yönetici kendi motive edemediği gibi öğretmenleri de motive edemez. Dürüst olmaması, güvenilir olmaması ve çalışanlara karşı esnek olmaması, sert olması. Kibirli olması, sabırsız olması, işini sevmemesi, vicdanlı olmaması empati yapmaması, çok sesliliğe önem vermemesi, baskıcı bir yapıya sahip olması gibi kişisel tutum ve davranışları sessizliğe neden olmaktadır."

Ö4: "Öğretmenlerin görüş ve düşünce bildirmeleri durumunda okul idarecilerinin öğretmene karşı sergilediği olumsuz tutumlar, yeni fikir ve düşüncelere kapalı olmaları ve yaşlı idarecilerin yönetimde bulunması, lider yönetici eksikliği başarının takdir edilmemesi, öğretmenler arası ayırım, sendikaya göre öğretmene muamele yapma, farklı fikir ve görüş bildirimini idareye müdahale olarak algılanıp tepki verilmesi. Sabırsız ve hoşgörüsüz yöneticiler agresif hareketleri içeren tutumları ve konuşan kişilere karşı tavır alıcı davranışlar."

Ö6: “Adaletsiz uygulamalar yapması, güven vermeyen tutumları, hoşgörüsüz tutumu sebebiyle ve idarecinin kaba davranışlar sergilemesi, sinirli olması beni sessizleşmeye iter.”

Ö2: “Her şeyi ben bilirim havaları, öğretmenlerin görüş ve düşüncelerine değer vermemesi, öğretmenlere yönelik tehdit (ders programı değişikliği gibi). Sürekli baskı ve beğenmeme davranışları, eleştiriye açık olmaması, beden dilini doğru kullanmaması, iletişim sıkıntıları fiziksel veya sözlü şiddet gibi idareci davranışları bizi etkilemektedir.”

Ö11: “Okul yöneticilerinin öğretmenleri genç ve deneyimsiz olarak görmeleri ya da bu tarz bir ön yargıyla yaklaşmaları. Okul yöneticilerinin sürekli veli taraftarı olarak öğretmeni haksız çıkarma tutumu. Okul yöneticilerinin fikir veren öğretmeni herkesin içinde küçük düşürmesi sonucu bundan etkilenen diğer öğretmenlerin de fikirlerini açık bir şekilde ifade etmek istememesi vb. idareci davranışları.”

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Yönetimsel Özelliklerine İlişkin Bulgular:

Bu çerçevede öğretmenlere aşağıdaki soru sorulmuştur. Tablo 4’te yöneticilerin hangi yönetimsel özelliklerinin örgütsel sessizliğe neden olduğuna ilişkin öğretmen görüşlerine yer verilmiştir.

Soru 3: Size göre okul yöneticilerinizin hangi yönetimsel özellikleri örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir?

Gruplandırmada birbiri ile benzer nitelik gösteren görüşler bir araya getirilerek aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4. Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe Neden Olabilecek Yönetimsel Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Görüş No:	Görüşler	Katılımcı	Frekans
1.	İş birliği ve demokratik yönetim anlayışının olmaması	Ö1,Ö2,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö10, Ö11,Ö12	9
2.	Ast üst ilişkilerini ve yönetim süreçlerinde adaleti ayarlayamama	Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö7,Ö9,Ö11, Ö12	8
3.	İyi bir rehber ve lider olamama	Ö1,Ö4,Ö6,Ö7,Ö8,Ö10	6
4.	Yönetimde mobbing uygulama	Ö1,Ö6,Ö10	3
5.	Etkili ve yeterli geri bildirim sağlamamak	Ö1,Ö6,	2
6.	Sıkı denetim uygulamaları yapma	Ö6	1

Tablo 4’te öğretmen görüşlerini belirleyebilmek için sorulan “Size göre okul yöneticilerinizin hangi yönetimsel özellikleri örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir?” şeklindeki soruya ilişkin öğretmen görüşlerini incelediğimizde okul yöneticilerinde görülen “İş birliği ve demokratik yönetim anlayışının olmaması” görüşüne benzer görüşte olan öğretmenlerin sayıca fazla ve 9 kişi olduğu görülmektedir. Vurgu yapılan bir diğer husus idarecilerin “Ast üst ilişkilerini ve yönetim süreçlerinde adaleti ayarlayamama” örgütsel sessizliğe neden olan faktör olarak belirtilmiştir. 8 öğretmen benzer görüşleri ifade etmiştir.

“İyi bir rehber ve lider olamama” oldukça fazla vurgu yapılan bir diğer husustur. “Yönetimde mobbing uygulama”, “Etkili ve yeterli geri bildirim sağlamamak”, “Sıkı denetim uygulamaları yapma” da öğretmen görüşlerinde yöneticilerin örgütsel sessizliğe denilen olan yönetsel özellikleri olarak ifade edilmektedir.

Aşağıda dikkat çeken katılımcı ifadelerine yer verilmiştir.

Ö1: “Yöneticimin iyi bir rehber, lider olmaması, yeterli ve zamanında geri bildirim vermemesi, çalışana değer vermeyip yönetim süreçlerine dahil etmemesi, mobbing yapması örgütsel sessizliğe neden olur.”

Ö2: “Yöneticilerin ast üst ilişkisini oturtamamaları emir verici cümleler kullanmaları ve bazen de saygısız davranmaları. Öğretmenin ve öğrencilerin fikirlerinden ziyade çevrenin yada velilerinin fikirlerinin önemsenmeleri. İşbirliği ilkesinin düzene oturtulmaması. Yeni fikirlere açık olmamaları. Adaletli yönetim yapılmaması gibi yönetsel özellikleri örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir.”

Ö4: “Her şeyi ben biliyorum okulun başı benim ben ne dersem o olur başka kimse karışmamalı düşüncelerine sahip oldukları ve bu düşüncelerini öğretmenlere yansıtmaları. Motivasyonu düşük yönetici kurum içinde de güdüleme sağlayamamaktadır. Demokratik bir ortamın olmaması, astlarıyla görev paylaşımı yapmayıp karar alma mekanizmalarına öğretmenleri dahil etmeyen yöneticiler okul kültüründe çok sesliliği etkileyecektir buda sessizliği doğurur bence. Okul yöneticisi eğitim lideri olarak yol gösterici olmalıdır.”

Ö7: “Demokratik bir yönetim yerine baskıcı bir yönetim izlenmesi. Olumsuz bir okul kültürü oluşturması. Güven, sevgi, saygı yerine olumsuz diğer davranışlar takınılması, mesleğine yönelik gerekli becerileri gösterememesi, etkili yöneticilik ve liderlik özelliklerinden yoksun olması.”

Ö10: “Otoriter olması demokratik olmaması. Öğretmen fikirlerini ya baştan reddetmesi ya da tamam deyip herhangi bir girişimde bulunmaması, ilgisiz olması, mobbing uygulaması, okulda bir iklim oluşturulamaması, lider rol model olmaması.”

Ö6: “Yöneticinin denetimi yaparken sık yapması ve bunu baskı aracı olarak kullanması, farklı fikir ve görüşleri dikkate almada en iyisini ben bilirim havasında olması, lider yönetici özelliklerinden yoksun olması, mobbing yapması, geri bildirim eksikliği diyebilirim.”

İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Örgütsel Sessizliğin Öğretmenlere Etkisi Açısından Sonuçlarına İlişkin Bulgular:

Bu çerçevede öğretmenlere aşağıdaki soru sorulmuştur. Tablo 5’te örgütsel sessizliğin öğretmenlere etkisi açısından sonuçlarına ilişkin öğretmen görüşlerine yer verilmiştir.

Soru 4: Size göre örgütsel sessizliğin öğretmenlere etkisi açısından sonuçları neler olabilir?

Gruplandırılmada birbiri ile benzer nitelik gösteren görüşler bir araya getirilerek aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5. Örgütsel Sessizliğin Öğretmenlere Etkisi Açısından Sonuçlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Görüş No:	Görüşler	Katılımcı	Frekans
1.	Öğretmenlerin eleştirel düşünce ve yaratıcılığın azalması	Ö1,Ö2,Ö4,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10, Ö11,Ö12	9

2.	Mutsuzluk ve stresin artması	Ö1,Ö2,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö10, Ö12	8
3.	Bağlılık ve sahiplenmenin azalması	Ö1,Ö2,Ö4,Ö6,Ö7,Ö10,Ö12	7
4.	Öğretmenler arası olumsuz rekabet ve olumsuz iletişimin artması	Ö2,Ö3,Ö4,Ö9,Ö11,Ö12	6
5.	Agresif öğretmen davranışları	Ö1,Ö2,Ö5,Ö11,Ö12	5
6.	Meslek sevgisini ve mücadele ruhunu zedeleme	Ö4,Ö8	2

Tablo 5'te öğretmen görüşlerini belirleyebilmek için sorulan "Size göre örgütsel sessizliğin öğretmenlere etkisi açısından sonuçları neler olabilir?" şeklindeki soruya ilişkin öğretmen görüşlerini incelediğimizde "Öğretmenlerin eleştirel düşünce ve yaratıcılığın azalması" görüşüne benzer görüşte olan öğretmenlerin sayıca fazla ve 9 kişi olduğu görülmektedir. Vurgu yapılan bir diğer husus öğretmenlerde "Mutsuzluk ve stresin artması" örgütsel sessizliğin öğretmenler üzerindeki olumsuz bir sonucu olarak belirtilmiştir. 8 öğretmen benzer görüşleri ifade etmiştir. "Bağlılık ve sahiplenmenin azalması" oldukça fazla vurgu yapılan bir diğer husustur. "Öğretmenler arası olumsuz rekabet ve olumsuz iletişimin artması", "Agresif öğretmen davranışları", "Meslek sevgisini ve mücadele ruhunu zedeleme" de öğretmen görüşlerinde örgütsel sessizliğin öğretmenlere etkisi bakımından sonuçları olarak ifade edilmektedir.

Aşağıda dikkat çeken katılımcı ifadelerine yer verilmiştir.

Ö2: "Fikirlerini açık ve özgür bir şekilde dile getiremeyen öğretmen zamanla o kurumdan dolayı olarak da öğrencilerinden uzaklaşabilir. Öğretmenin için de ki öğretme aşkı ve sevgisi azalabilir, verimliliği düşebilir. Fikirlerini açık şekilde ifade edemeyip kendi fikrini baskı yoluyla dayatan yöneticilere karşı öğretmenler mutsuz olur. Mutsuz olan öğretmen ister istemez bu mutsuzluğunu derslerine ve öğrencileriyle olan ilişkilerine yansıtabilir. Öğretmen mesleki bilgilerini çocuklara etkin bir şekilde aktaramayabilir. Öğretmenler arasında oluşan rekabete ve iletişim kopukluğuna neden olabilir. Öğretmenin aşırı katı ve otoriter davranışlar sergilemesine neden olabilir."

Ö4: "Öğretmenlerin motivasyonun azalması, psikolojik olarak yıpranma, hakkını savunmama ve kendini geliştirmeyen öğretmenler haline gelme. Eleştirel düşünce azalır, mesleğe olan saygısı zedelenir. İş tatmini azalır monoton ve iletişimsiz bir yapı oluşur."

Ö6: "Öğretmenlerin psikolojisi bozulabilir, mutsuz olurlar, performansları ve çalışma tempoları düşer okula olan bağlılık azalır. Konuşmayıp her şeyi içime attığım için kendimi değersiz hissedirim."

Ö7: "Öğretmenlerin veriminin düşmesine, okula karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine, işbirliğinin yok olmasına, isteklendirme ve başarının düşmesine, okul ortamında önyargıların artmasına sebep olabilir."

Ö8: "Hedef ve hayallerinin gün yüzüne çıkmasını engeller, mücadele ruhunu azaltır, meslek sevgisini azaltır."

Ö10: "Okulda öğretmenin verimi düşer. Öğretmenin okulu sahiplenme duygusu azalır. Her hangi bir sorunda elini taşın altına sokmaz, gününü kurtarma yolunu seçer, dedi kodu ortamlarında konuşmayı seçer, daha çok içine kapanır, hiçbir zaman inisiyatif almaz."

Ö11: “Öğretmenin için de ki öğretme aşkı ve sevgisi azalabilir, verimliliği düşer. Öğretmen mesleki bilgilerini çocuklara etkin bir şekilde aktaramayabilir. Öğretmenler arasında oluşan rekabete ve iletişim kopukluğuna neden olabilir. Öğretmenin aşırı katı ve otoriter davranışlar sergilemesine neden olabilir.”

İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Sessizliğin Okula Etkisi Açısından Sonuçlarına İlişkin Bulgular:

Bu çerçevede öğretmenlere aşağıdaki soru sorulmuştur. Tablo 6’da örgütsel sessizliğin okula etkisi açısından sonuçlarına ilişkin öğretmen görüşlerine yer verilmiştir.

Soru 5: Size göre örgütsel sessizliğin okula etkisi açısından sonuçları neler olabilir?

Gruplandırılmada birbiri ile benzer nitelik gösteren görüşler bir araya getirilerek aşağıda sunulmuştur.

Tablo 6. Örgütsel Sessizliğin Okula Etkisi Açısından Sonuçlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Görüş No:	Görüşler	Katılımcı	Frekans
1.	Okul iklimi ve kültüründe bozulmalar	Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö6,Ö7,Ö8, Ö10,Ö11,Ö12	10
2.	Öğrenci başarılarının düşmesi ve veli tepkilerinin artması	Ö1,Ö2,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö10, Ö11,Ö12	9
3.	Değişim, gelişim ve yenileşmeyi engelleme	Ö2,Ö3,Ö5,Ö7,Ö11,Ö12	6
4.	Ortak hedef ve amaçların gerçekleştirilememesi	Ö1,Ö2,Ö4,Ö7,Ö8	5
5.	Toplumsal beklentilere cevap verememe	Ö2,Ö3,Ö9,Ö11	4
6.	Öğrenci ve öğretmen yer değiştirme taleplerinin artması	Ö1,Ö2,Ö6	3
7.	Okul etkinlik ve katılım performansının düşmesi	Ö6,Ö7	2

Tablo 6’ da öğretmen görüşlerini belirleyebilmek için sorulan. “Size göre örgütsel sessizliğin okula etkisi açısından sonuçları neler olabilir?” şeklindeki soruya ilişkin öğretmen görüşlerini incelediğimizde “Okul iklimi ve kültüründe bozulmalar” görüşüne benzer görüşte olan öğretmenlerin sayıca fazla ve 10 kişi olduğu görülmektedir. Vurgu yapılan bir diğer husus öğretmenlerde “Öğrenci başarılarının düşmesi ve veli tepkilerinin artması” örgütsel sessizliğin öğretmenler üzerindeki olumsuz bir sonucu olarak belirtilmiştir. 9 öğretmen benzer görüşleri ifade etmiştir. “Değişim, gelişim ve yenileşmeyi engelleme” oldukça fazla vurgu yapılan bir diğer husustur. “Ortak hedef ve amaçların gerçekleştirilememesi,” “Toplumsal beklentilere cevap verememe”, “Öğrenci ve öğretmen

yer değiştirme taleplerinin artması”, “Okul etkinlik ve katılım performansının düşmesi” de öğretmen görüşlerinde örgütsel sessizliğin okula etkisi bakımından sonuçları olarak ifade edilmektedir.

Aşağıda dikkat çeken katılımcı ifadelerine yer verilmiştir.

Ö1: “Sessizlik okula hâkim olursa ortak amaçlar gerçekleştirilemez, okul iklimi ve kültürü bozulur okul aile birliği ilişkileri yara alır ve öğretmenler mutsuz olduğu ortamdaki uzaklaşmak için tayin ister yer değiştirme artar öğrenciler sürekli öğretmen değiştirdiği için öğrenci başarısı da düşer.”

Ö2: “Okul aile iletişiminin kopmasına ve velilerin tepkilerinin artmasına neden olur. Demokratik bir okul ortamı olmadığı için yeniliklere kapalı geleneksel bir eğitim anlayışına neden olur. Dolayısıyla okulun başarısı düşer, öğrencinin var olan başarısını gölgeler. Yeni eğitim akımlarından uzak kalmış geleneksel eğitim yürüten kurum olarak çağın gerisinde kalmış bir okul olur. Okul yeniliklere kapalı kendini geliştiremeyen, olduğu konumda devam edip ilerleme gösteremeyen bir kurum haline gelir. Bu durum zamanla hem yöneticiyi hem öğretmenleri hem de öğrencileri olumsuz etkiler. Kısaca mutsuz öğretmenin mutsuz öğrencileri neticesinde de mutsuz topluma doğru giden bir süreç oluşur.”

Ö6: “Okul içi iletişim bozulur, okul iklimi bozulur, etkinliklere katılım azalır, buna bağlı olarak okul kültürü oluşmaz. Bu durumdan öğrenciler ve veliler etkilenir okul aile işbirliği bozulur mutsuz olan öğretmen okuldan tayin istediği için yer değiştirmeler artar ve okul tercih edilmeyen bir okul haline dönüşür.”

Ö7: “Okul kültürünün tüm okula yayılamamasına, okul başarı, performans ve gelişim düzeylerin düşmesine, okula ait her türlü etkinliklerde öğretmenlerin çekimser kalmasına, sebep olabilir.”

Ö8: “Öğrencilerin hedef ve hayallerine ulaşmasını engeller. Buda öğrencilere ve eğitim sistemine doğrudan yansiyarak bencil bireyler yetişir. Bana dokunmayan yılan bin yaşasın kafasında bireyler yetişir.”

Ö4: “Öğretmenin moral ve motivasyonu düşerse sınıfında düşer öğrencilerin başarılarının düşmesi okul başarısını etkiler bu şekilde zincirleme bir reaksiyon oluşarak başarı ve mutluluk olumsuz etkilenir. Ortak amaçlar etrafında bütünleşme bozularak okul kültürü yok olur.”

Ö10: “Okulun akademik başarısı düşer. Okul kültürü oluşmaz. Biz anlayışı yerine ben anlayışı oluşur. Her iş resmi boyutlu kâğıt üzerinde kalır. Sorunlar sürekli ötelendiği için okul içi huzursuzluklar artar.”

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde; ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessizleşme nedenleri ve örgütsel sessizliğin okul ve öğretmenler açısından algılanan sonuçları ortaya konulmuştur. Bu sonuçlar çerçevesinde uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir

Okullarda öğretmenlerin sessizleşmesine neden olan faktörlere ilişkin bulgular incelendiğinde; okul ikliminin olumsuz olmasının sessizliğe neden olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler konuştukları zaman olumsuz bir sonuçla karşılaşabileceklerini düşünmektedirler. Bu sebeple sessizleşmeyi tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yalçın ve Baykal (2012) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin sessiz kalmalarındaki nedenlerin başında ise seslerini çıkarttıkları zaman bunun bir işe yaramayacağını düşünmelerinin yanı sıra kendileri için kurumda tehlikeli durumlar oluşmasından çekinmeleri olduğu belirtilmiştir. Çalışmayla benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Öğretmenler öğretmenlik mesleğine verilen değerin azaldığını ve toplum içindeki eski saygınlığını yitirdiğini düşünmektedir. Bu hissiyatın öğretmenleri sessizleşmeye ittiği düşünülebilir. Kişisel olarak bazı öğretmenlerin çekingen olması ve öz güven eksikliği sessizlik sebebi olarak belirtilmiştir. Öğretmenlerin deneyimsiz olmaları ve özlük haklarını yeterince bilmemeleri de sessiz kalmada bir diğer etken olabilmektedir. İdareci ve öğretmenlerin saf çıkarıcı bir yaklaşımı benimsemeleri, kendilerini ilgilendirmeyen konularda çıkarlarına göre hareket etmeleri sessizleşme sebebi olarak ifade edilebilir. Çakıcı (2010) yaptığı araştırmada yükseköğretim kurumlarındaki bazı öğretim görevlilerinin, unvan, kadro beklentileri içinde olmasından dolayı örgüt içi sıkıntıları görmezden geldiklerini, üst yöneticilerle ters düşmekten çekindiklerini ve sessiz kalabildiklerini ortaya koymuştur. Kurum içinde öğretmenlerin görüş ve düşüncelerine önem verilmemesi, okul aile birliği ilişkilerindeki sorunlar ve bazı öğretmenlerin sessizliği bir tepki, tavır olarak kullanma isteği de araştırmada okullarda sessizleşmeye neden olan faktörler olarak belirtilebilir.

Tayfun ve Çatır (2013) örgütsel sessizliği anlaşılması, çözülmesi zor, duygusal bir muamma, anlatım olarak ifade etmiştir. Memnuniyeti ve hoşnutsuzluğu ifade etmede etkin bir süreç olduğunu çalışmada belirtilmiştir. Verilen örnek çalışmamızdaki sonuçlar ile paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin hangi tutum ve davranışlarının örgütsel sessizliğe neden olabileceğine ilişkin bulgular incelendiğinde; yöneticilerin adaletsiz ve güven vermeyen davranışlarının olması, kibir ve en iyisini ben bilirim, ben yaptım oldu şeklindeki üslubu, öğretmenleri rahatsız edici, baskıcı, sinirli, sert, kaba davranışlarının olması, yöneticilerin ön yargılı ve mesafeli davranışları, eleştiriye açık olmamaları, iletişim becerilerindeki yetersizlikler, yöneticilerin motivasyonunun düşük olması gibi faktörler araştırma sonucunda örgütsel sessizliğe neden olan yönetici tutum ve davranışları olarak belirtilebilir. İlk olarak Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılan çalışmada; sessizliğin nasıl bir düzen içinde geliştiği, bu sürecin nasıl işlediği araştırılmıştır. Çalışmada örgütsel sessizliği baskın, güçlü hâle getiren faktörler örgüt içi koşullarla açıklanmaktadır. Örgütsel sessizlik ile ilgili bir başka çalışma ise Pinder ve Harlos tarafından 2001 yılında yapılmıştır. Söz konusu araştırmacılar çalışanlarca algılanan adaletsizlik konularında, yöneticilerle çalışanların açıkça konuşup, konuşmamalarının örgütsel sessizliğe etkisini incelemiştir. Araştırmalar çalışmada ulaşılan sonuçları desteklemektedir.

Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin hangi yönetsel özelliklerinin örgütsel sessizliğe neden olabileceğine ilişkin bulgular incelendiğinde; yöneticilerde işbirliği ve demokratik yönetim anlayışının olmaması, astlarıyla, üstleriyle ilişkilerde ve görev paylaşımlarında adaleti ayarlayamamaları, yanlış davranışlar göstermeleri, öğretmenlere iyi bir rehberlik ve liderlik yapamamaları, yönetim süreçlerinde mobbing uygulamaları, muhataplara etkili ve yeterli geribildirim sağlamamaları, denetimi bir baskı aracı olarak kullanarak; sıkı denetim uygulamaları yapmaları gibi faktörler araştırma sonucunda yöneticilerin örgütsel sessizliğe neden olan yönetsel özellikleri olarak belirtilebilir. Morris ve Milliken (2000)'nin yaptıkları araştırma sonucuna göre; bazı yöneticiler, iş yerlerinde çalışanların siyasi ve teknik konularda konuşmasını istememektedir. Ortak kararlarla ilgili fikirlerde yöneticilerin sürekli müdahaleleri ve engellemeleri söz konusu olduğundan, çalışanlarda yöneticilerin bu engellemelerine maruz kalmamak için sessiz kaldıklarını ifade etmektedir.

Öğretmen görüşlerine göre örgütsel sessizliğin öğretmenlere etkisi bakımından sonuçlarına ilişkin bulgular incelendiğinde; örgütsel sessizliğin öğretmenlerin eleştirel düşünce yeteneklerini azalttığı, öğretmenlerin yaratıcılıklarını körelttiği sonucuna ulaşılabilir. Öğretmenlerin mutsuz olmalarına ve streslerinin artmasına sebep olduğu, öğretmenlerin kuruma olan bağlılıklarını zayıflattığı, öğretmenlerin okulu sahiplenmelerinin azalmasına sebep verdiği, öğretmenler arasında olumsuz iletişim ve olumsuz rekabeti tetiklediği ulaşılan

diğer sonuçlardır. Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu ortamlarda bazı öğretmenlerin, öğretmen arkadaşlarına ve bazı öğrencilere karşı agresif davranışlarda bulunabileceği araştırmada çıkan bir diğer sonuçtur. Örgütsel sessizlik öğretmenlerin meslek sevgilerini ve mücadele ruhlarını zedeleyerek onları olumsuz şekilde etkiler. Tüm bu faktörler araştırma sonucunda elde edilen örgütsel sessizliğin öğretmenlere etkisi bakımından sonuçları olarak belirtilebilir. Çakıcı (2010) yaptığı araştırmada sessizliğin kurum ve çalışanlar bazında neden olabileceği sorunları ve sıkıntıları ifade etmiştir. Bu çalışmanın bulguları ile yapılan çalışmanın bulguları örtüşmektedir ve araştırmayı destekler niteliktedir.

Sonuç olarak okul kültüründe örgütsel sessizliğin kırılması ve öğretmenlerin okullarda daha verimli ve mutlu olmaları isteniyorsa örgütsel sessizliğe neden olabilecek tüm olumsuz faktörler ortadan kaldırılmalıdır. Öğretmenlerin fikirlerine önem verilmeli, demokratik bir okul iklimi yaratılmalıdır. Araştırma sonuçlarından yola çıkarak yönetici kaynaklı problemlerin önüne geçebilmek adına okul yöneticisi seçme ve yetiştirme programları gözden geçirilmelidir. Okul idarecilerine etkili iletişim, yönetim ve liderlik konularında eğitimler verilmelidir. Öğretmenler arasında adaleti ve güveni sağlayıcı bir ödüllendirme mekanizması sessizliğin kırılmasına önemli katkı sağlayacaktır. Öğretmenlerin gelişimini destekleyici öğretimsel etkinlikler artırılmalı, okulda öğretmenleri bütünleştirici etkinliklere yer verilmelidir. Okul yöneticileri yeni fikirlere ve eleştirilere açık olmalı, okul içi iletişim kanalları sürekli açık olmalıdır.

Bu araştırma nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmış, sınırlı sayıda okul ve öğretmen görüşü alınarak sonuçlandırılmıştır. Benzer çalışmalar farklı eğitim-öğretim kademeleri, özel okullar ve farklı illerdeki farklı okul ve öğretmenlerin görüşlerine de yer verilecek şekilde genişletilebilir. Okul kültürü içerisinde yer alan veli, öğrenci, yönetici, okul destek elemanları da çalışmaya dâhil edilerek konuya ilişkin görüşleri alınabilir. Nicel araştırma teknikleri kullanılarak benzer çalışmalar yapılabilir.

Yazar Katkı Beyanı

1. **Hüseyin BALCI:** Literatür tarama, madde yazma, kavramsallaştırma, metodoloji, veri toplama ve analizi, ön taslak yazımı
2. **Erdoğan ERDAL:** Denetim (ölçme aracı, veri analizi). inceleme-yazma ve düzenleme.

KAYNAKÇA

- Alparslan A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim yönetimi*, Ankara: Yargıcı Matbaası.
- 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.

- Çakıcı A. (2010), *Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, ss.145-162*
- 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
- Dündar, İ. P. (2007). *Kavram, yöntem ve fonksiyonlarla işletme*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2002). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: iş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:16, Sayı:2, ss.97-124*
- Gül H. ve Özcan N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:2, ss.80-134*
- Halis, İ., (2003). *Modern toplumda okul ve sınıf yönetimi*, Ankara: Mikro Yayınları
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mialaret G. (1999). Eğitim bilimlerinin epistemolojik ve metodolojik temelleri, Çev: Seçkin Özsoy, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:32, Sayı:1*
- 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), 708-718*.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana: Doktora Tezi
- 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*.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki- Sakarya Üniversitesi Örneği*, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar verme süreçleri ve örgütsel Sessizlik*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Şimşek, Y.ve Altinkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri, *Akademik Bakış*, Sayı:17
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. No: 732.
- Tayfun A. ve Çatır O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:5, Sayı:3, ss.114-134
- TDK (2021). Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük, 18.05.2021 tarihinde <http://tdkterim.gov.tr/bts/> adresinden alınmıştır.
- Tutar, H. ve Erdönmez, C. (2008). *İşletme becerileri grup çalışması*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Ünlü, S. (2013). İş yaşamında motivasyon kuramları, Edit: Y. Tuna, *İş ve Yaşamda Motivasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını
- Variş, F. (1996). *Eğitimde program geliştirme: teori ve teknikler*, Ankara: Alkım Yayınevi,
- Yalçın, B. ve Baykal Ü. (2012). Özel hastanelerde görevli hemşirelerin sessiz kaldığı konular ve sessiz kalma nedenleriyle ilişkili faktörler, *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, ss.42-50
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.