

A Qualitative Research on School Principal-Related Organizational Silence According to Teacher Perceptions

İhsan ASLAN¹
Süheyla ORAN ÇINAR²

Abstract

This study seeks to determine the reasons why teachers working in primary schools keep silent about school principals, what types of silence exist, as well as the suggestions of teachers. In this study, phenomenology, one of the qualitative research methods, was used. The study group consists of 10 teachers selected via maximum diversity sampling. The data were obtained with a semi-structured interview form and analyzed using content analysis. According to the results, teachers' silence in schools emerges due to individual and organizational reasons. Teachers prefer to keep silent because the principals do not value their opinions and ideas, put pressure on them, fail to support them, and use their power as a means of silencing them. It was observed that teachers prefer all three types of silence including accepted silence, defensive silence, and prosocial silence. Teachers emphasized the necessity of a democratic environment where they can feel safe, be valued, share and express their opinions and expect principals to be more thoughtful to reduce organizational silence behavior.

Keywords: Organizational silence, teacher, principals, primary, school.

¹ PhD Student, Eskişehir Osmangazi University, Institute of Educational Sciences, Educational Management, Diyarbakır, ihsnasln@hotmail.com, ORCID No: <https://orcid.org/0000-0001-8055-1889>

² PhD Student, Eskişehir Osmangazi University, Institute of Educational Sciences, Educational Management, Eskişehir, shylm@gmail.com, ORCID No: <https://orcid.org/0000-0001-5697-3360>



Siirt Eğitim Dergisi

Araştırma Makalesi

Başvuru Tarihi: 29.12.2022

Kabul Tarihi: 14.08.2023

Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürü Kaynaklı Örgütsel Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma

İhsan ASLAN¹
Süheyla ORAN ÇINAR²

Özet

Bu araştırmanın temel amacı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürü kaynaklı sessiz kalma nedenlerinin ve sessiz kalırken hangi sessizlik türlerinin kullanıldığını belirlemektir. Araştırma nitel araştırma desenlerinden, olgu bilim (fenomenoloji) desenine dayalı olarak yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubu, maksimum çeşitlilik örnekleme ile belirlenen 10 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiş ve içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin okullarda sessiz kalma nedenleri bireysel nedenler ve örgütsel nedenler olarak ortaya çıkmıştır. Öğretmenler müdürlerin kendi görüş ve fikirlerine değer vermemesi, onları baskı altına alması, desteklememesi ve güçlerini susturma aracı olarak kullanmasından dolayı sessiz kalmayı tercih etmişlerdir. Öğretmenlerin kabullenici, savunmacı ve prososyal olmak üzere her üç sessizlik türünü de tercih ettikleri görülmüştür. Öğretmenler kendilerini güvende, değerli hissedebilecekleri, adil paylaşımda bulunabilecekleri ve görüşlerini ifade edebilecekleri demokratik bir ortamın oluşturulmasının gerekliliğine değinmiş ve örgütsel sessizlik davranışını azaltmak için müdürlerin daha anlayışlı olmasını beklediklerini belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, öğretmen, müdür, ilkokul

¹ Doktora Öğrencisi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Diyarbakır, ihnasln@hotmail.com, ORCID No: <https://orcid.org/0000-0001-8055-1889>

² Doktora Öğrencisi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Eskişehir, shylm@gmail.com, ORCID No: <https://orcid.org/0000-0001-5697-3360>

Giriş

Eğitim, her açıdan değişen ve gelişen dünyaya karşı ayak uydurabilmenin en etkili yoludur. Okullar ise bireylerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak ve sistematik bir şekilde eğitim faaliyetlerinin sürdürülmesi için kurulmuş yapılardır (Şişman, 2014). Eğitimin vazgeçilmez unsuru olan okullar, öğrencilerine mevcut eğitim sistemlerine göre bilgi, yetenek ve istedik davranışlar kazandırmakla görevlidir. Bu görevde baş aktör öğretmendir. Öğretmenlerin okullarında mutlu bir şekilde görev yapması ve rahat olması, eğitimin niteliği açısından oldukça önemlidir (Şişman ve Acat, 2003). Öğretmenlerin daha çok inisiyatif almaları ve yeni roller üstlenmelerine ihtiyaç duyulan görüş ve eleştirilerini açıkça ifade etmelerine ve sahip oldukları bilgileri paylaşmalarına da ihtiyaç duyulmaktadır (Üçok ve Torun, 2015).

Öğretmenlerin özgür ve rahat bir şekilde görevlerini yapmaları sağlıklı örgütlerde çalışmalarına bağlıdır. Çalışanlarını, yenilikçi düşüncelerin ve faydalı fikirlerin değerli bir kaynağı olarak gören sağlıklı örgütler, aynı zamanda eleştirilere, şikâyetlere hatta usulsüzlük ve ihlal bildirimlerine de açık olmalıdır. Bu kapsamda örgüt yöneticileri, çalışanlarının fikirlerini, endişelerini, şikâyetlerini dile getirmelerini teşvik eden sağlıklı ve açık örgüt ortamları yaratmayı hedeflerler.

Örgütlerdeki iş ve işlemlerde etik kurallara uyulmaması, örgüt çalışanlarının işlerine ve örgütlerine karşı olan tutumları üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Örgüt ya da okuldaki müdürler, çok çeşitli olan paydaşlarına karşı sorumludurlar. Bu farklı referans grupları, çoğunlukla, müdüre ilişkin beklentileri konusunda birbirleriyle çelişebilmekte ve müdürü zorlayıcı bir duruma sokabilmektedirler. Okul müdürleri, pek çok değişkeni dikkate almak, farklı kaynaklardan gelen sorunlarla baş edebilmek ve farklı güç dengelerini göz önünde bulundurmamak durumundadır. Müdürler yaşadıkları bu sıkıntılı durumları kısmen de olsa kayırmacılık yapmak suretiyle aşma eğilimi taşımaktadırlar (Blase ve Pounder, 1988). Bu tür davranışlar karşısında öğretmenlerin ortaya koyabileceği tepkilerden birinin de sessizlik olabileceği düşünülmektedir. Ancak araştırmalar (Çakıcı, 2007; Hewlin, Milliken ve Morrison, 2003; Perlow ve Williams, 2003), çalışanların kritik endişelerini veya değerli olduklarını düşündükleri fikirlerini hem yöneticileri hem de meslektaşları ile paylaşmada genellikle tereddüt ettiklerini göstermiştir. Örgütsel sessizlik olarak tanımlanan bu davranış, çalışanların yöneticileriyle örgütün değişim ve gelişime yönelik faydalı gördükleri bilgileri veya kritik endişelerini bilinçli olarak paylaşmaması (Harlos ve Pinder, 2001, s. 334) ya da çalışanın örgütteki sorunlu konularla ilgili endişesi veya farklı bir bakış açısı olduğunda konuşmama eğilimini (Ang, Botero ve Dyne, 2003) ifade etmektedir. Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili düşünce ve duygularını ifade etmemeleri ile sonuçlanan yaygın bir davranış biçimidir (Arlı, 2013).

Henriksen ve Dayton (2006), örgütsel sessizliği "bir organizasyonda ortaya çıkan sorunlara toplu bir tepki" olarak tanımlamaktadır. Örgütsel sessizlik tanımıyla ilgili Johannesen (1974) de birbirinden farklı ifadeler kullanmış ve genel anlamda örgütsel sessizliğin çalışanların diğerlerinden kasten bilgi saklaması olarak ifade etmiştir. Yani iletişim kurulmayan her durum örgütsel sessizliği tanımlamaz. Daha çok çalışanların önerilerini, düşüncelerini ya da kaygılarını kapsayan önemli bilgileri kendilerine saklama durumunda, iletişimden kaçınmaları söz konusu olduğunda örgütsel sessizlikten bahsedilebilir (Tangirala ve Pangaraj, 2008). Örgütsel sessizliğin tanımlarına bakıldığında, örgüte dahil olan bireylerin örgütle ilgili konularda ya da iyileştirmelerde kasıtlı ve gönüllü olarak görüş ve düşüncelerini açıklamadıkları, sürecin normalleştiği ve örgütte bir sessizlik ortamının hakim olduğu görülmektedir.

Örgütsel Sessizlik

Örgütler, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere birlikte çaba gösteren insanlardan oluşmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak ve örgüt üyelerinin bu amaçlara ilgisiz kalmasının önüne geçebilmek için örgütler kendi içlerinde bir takım haklar, sorumluluklar, davranış normları, değer sistemleri, güç ilişkileri ve liderlik biçimleri oluştururlar. Bunların, örgütün geneline yayılması ve birçok üye tarafından benimsenmesi örgütün genel kültürel özelliklerini ve bununla birlikte örgütün etkileşim sistemini belirlemektedir. Örgütler, sosyal oluşumlardır ve bir örgütün başarılı olup olmaması genellikle

örgüt içindeki çalışanların etkileşimlerine bağlıdır (Lusthaus, Adrien Anderson, Carden ve Montalvan, 2002). Örgütü oluşturan çalışanlar, bir örgütün en önemli bileşenleridir. Çalışanın örgütü ilgilendiren herhangi bir konu ya da problemle alakalı olarak kişisel görüşünü söylememeyi tercih etmesiyle başlayabilen sessizlik süreci, zamanla çalışanın örgütü ilgilendiren pek çok konuyla ilgili görüşlerini paylaşmamaya karşı isteksiz olmasına ve bunun örgütsel düzeyde bir sorun haline dönüşmesine neden olabilir (Blackmon ve Bowen, 2003).

Çalışanlarını, yenilikçi düşüncelerin ve faydalı fikirlerin değerli bir kaynağı olarak gören sağlıklı örgütler, aynı zamanda eleştirilere, şikâyetlere hatta usulsüzlük ve ihlal bildirimlerine de açık olmalıdır. Bu kapsamda örgüt yöneticileri, çalışanlarının fikirlerini, endişelerini, şikâyetlerini dile getirmelerini teşvik eden sağlıklı ve açık örgüt ortamları yaratmayı hedefler. Ancak araştırmalar (Çakıcı, 2007; Hewlin, Milliken ve Morrison, 2003; Perlow ve Williams, 2003), çalışanların kritik endişelerini veya değerli olduğunu düşündükleri fikirlerini hem yöneticileri hem de meslektaşları ile paylaşmada genellikle tereddüt ettiklerini göstermiştir.

Örgütsel sessizlik olarak tanımlanan bu davranış, çalışanların yöneticileriyle örgütün değişim ve gelişime yönelik faydalı gördükleri bilgileri veya kritik endişelerini bilinçli olarak paylaşmaması (Harlos ve Pinder, 2001) ya da çalışanın örgütteki sorunlu konularla ilgili endişesi veya farklı bir bakış açısı olduğunda konuşmama eğilimini (Ang, Botero ve Dyne, 2003) ifade etmektedir. Çalışanın örgütü ilgilendiren herhangi bir konu ya da problemle alakalı olarak kişisel görüşünü söylememeyi tercih etmesiyle başlayabilen sessizlik süreci, zamanla çalışanın örgütü ilgilendiren pek çok konuyla ilgili görüşlerini paylaşmamaya karşı isteksiz olmasına ve bunun örgütsel düzeyde bir sorun haline dönüşmesine neden olabilir (Blackmon ve Bowen, 2003).

Örgütsel sessizlik çok boyutlu bir yapıdır ve kabullenici, savunmacı ve toplum yararına sessizlik olmak üzere üç türe ayrılmaktadır (Van Dyne vd., 2003). Kabullenici sessizlik; çalışanın fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça söylemenin ve fark yaratmanın anlamsız ve gereksiz olduğu inancıyla sessiz kalmasıdır. Dolayısıyla, kabullenici sessizlik pasif davranış özellikleri içermektedir. Bu pasif davranışın gereği olarak çalışan örgütsel süreçlere dâhil olmama eğilimindedir. Bu nedenle kabullenici sessizlik, çalışana örgütle ilişkiyi kesme davranışına götürmektedir. Çalışanlarda söylenenlerin önemsenmeyeceği düşüncesi hâkim olduğu için bir umursamazlık (örgütteki topluluktan, eylem ve işlemlerden geri çekilme) hali gelişmektedir. Bu nedenle, çalışanlar tüm örgütsel durumlara koşulsuz bir biçimde katlanarak, alternatif çözüm yollarını göz ardı etmektedir. Bu sessizlik davranışı, değişim ve gelişimlere karşı bir tür tepkisizlikten oluşmaktadır (Van Dyne vd., 2003). Savunmacı sessizlik; Morrison ve Milliken (2000) tarafından, “çalışanın kendini koruma amacıyla bilgi, fikir ve düşüncelerin saklanması” olarak betimlenmiştir. Savunma amaçlı sessizlik içerisindeki çalışanlar alternatifleri ileride kendi lehlerine kullanabilmek için proaktif davranarak kişisel bir strateji olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu sessizlik, kabul edilmiş sessizlikten esasen farklıdır ve kabullenici sessizliğin yanında daha aktif bir davranıştır. Savunmacı sessizliğin temelinde değişim için öneri yapma ya da konuşma korkusu vardır (Van Dyne vd., 2003). Prososyal sessizlik; örgüt yararına sessizlik olarak da ifade edilmektedir. Bu sessizlik, özveri ve işbirliğine bağlı olarak işe yönelik fikir, bilgi ve düşüncelerin örgütün ya da diğer çalışma arkadaşlarının fayda görmesi adına saklanmasıdır (Podsakoff vd., 2000).

Örgütsel sessizliğin; girdisi ve çıktısı insan olan, yönetici ve öğretmenleri de kapsayan tüm paydaşları ile çok sesliliğe ev sahipliği yapması beklenen okullarda da yıkıcı sonuçları olabilir. Bu kapsamda; etkili iletişim, ifade özgürlüğü, sorunsuz bilgi akışı, sağlıklı geri dönüt ve öğretmen çalışmalarını pekiştiren sağlıklı öğrenme ortamları olması gereken okullar için örgütsel sessizlik diğer örgütlerde olduğu gibi giderek daha da önemli bir problem haline gelmektedir.

Örgütsel sessizliği çok boyutlu bir olgu olarak ele aldığımızda, işgörenlerin sessiz kalma nedenleri, sessiz kalma biçimleri, sessiz kaldıkları konular ile sessizliğin algılanan sonuçları irdelenmesi gereken alt boyutlardır. Buna karşın, eğitim örgütlerindeki örgütsel sessizlik çalışmalarının ulusal ve uluslararası düzeyde daha çok yükseköğretim seviyesinde yoğunlaştığı (Alparslan, 2010; Alvani, Nikmaram, Shojaii, Yamchi, Zahrani, 2012; Akçin, Alniaçık, Çiftçioğlu ve Erat, 2017; Akın ve Ulusoy, 2016; Celep ve Tülübaş, 2014; Demir ve Cömert, 2019; Çakıcı, 2008; Dey, Grunwald ve Mayhew,

2006; Razavi ve Sadeghi, 2020; Sholekar ve Shoghi, 2017), ortaokul seviyesinde ise daha az çalışma (Celep ve Kaya, 2016; Crockett, 2013; Çiğdem ve Doğan, 2021; Demirtaş ve Kahveci, 2013; Güçlü ve Köse, 2017; Külekçi ve Özgan, 2012;) olmasının yanı sıra, ilkokul özelinde öğretmenlerin okul müdürü kaynaklı örgütsel sessizlik algılarının oldukça sınırlı çalışıldığı görülmektedir. Ayrıca ilkokul seviyesindeki öğretmen sessizliğinin etkisi, pedagojik gereksinimlerinin farklı olması ve kritik gelişim dönemleri arasındaki yılların daha az olmasından dolayı ilkokul öğrencilerinin üzerinde daha yıkıcı olabilir.

Öğretmenlerin fikirlerine saygı duyulması, özgüvenlerinin kırılmaması toplumun geleceği açısından son derece önemlidir. Okulda var olan sorunların öğretmenler tarafından dile getirilmemesi, öğretmenlerin kendilerini stres ve baskı altında hissetmeleri, var olan sorunların çözümünde kendilerini yetersiz hissetmeleri öğrencileri ve eğitim sürecini olumsuz etkilemekte, okulun amaçların ulaşmasını engellemektedir (Özdemir, 2015).

Öğrenciler, hayatlarının geri kalanını şekillendirecek olan toplumsal adalet, özgürlük, toplum önünde konuşma gibi katılımcı değerleri ilk kez bu eğitim-öğretim seviyesinde deneyimlerler. Öğretmenlerinin sessiz olduğu bir okulda yetişecek öğrencilerden bu değerleri benimsemeleri ve hayatlarına yansımaları beklenemez. Bu bağlamda, eğitimin temelini atıldığı ilkokul seviyesinde öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sessizliğin olası öncülleri ve ardılları arasında farklı uyarıcılar olmasına rağmen, okul örgütünün yöneticisi konumundaki müdürden kaynaklı sessizlik nedenlerinin ve sonuçlarının detaylı analizlerin yapıldığı nitel çalışmalarla incelenmesi gerekliliği en dikkat çeken noktalardan biri olarak göze çarpmaktadır.

Bu araştırma, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin hangi nedenlerden dolayı sessiz kaldıklarının belirlenmesi ve sessizliğin ortadan kaldırılabilmesi için yapılması gerekenlerin açıklanması bakımından önem arz etmektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü kaynaklı nedenlerden dolayı sessiz kalma gerekçeleri, sessiz kalırken hangi sessizlik türlerini kullandıklarını belirlemektir. Bu kapsamda araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik konusundaki görüşleri nelerdir?
2. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü kaynaklı örgütsel sessizlik davranışını sergileme nedenleri nelerdir?
3. Örgütsel sessizlikte müdürün etkisine ilişkin öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
4. Öğretmenlerin okullarda sessiz kalma gerekçelerine göre tercih ettikleri sessizlik türleri nelerdir?
5. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin okullardaki sessizliğin ortadan kaldırılabilmesi ile ilgili çözüm önerileri nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

İlkokullarda okul müdürünün davranışlarından kaynaklı örgütsel sessizliğin nedenleri ile öğretmenlerin sessizliğe ilişkin algılarının belirlenmesi ve örgütsel sessizliğin çözümüne ilişkin önerilerin sunulması amacıyla ilkokulda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin ortaya konması amaçlanan bu çalışma, nitel veri toplama teknikleri kullanılarak yürütülmüştür. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik çalışma kullanılmıştır. Fenomenolojik bir çalışma insanların yaşadıkları şeylere ve yaşadıkları şeyleri nasıl deneyimlediklerinin betimlenmesine odaklanan bir yaklaşımdır. Fenomenolojik çalışmanın asıl hedefi bir kimsenin aklındakileri, yani yaşanmış deneyimlere ilişkin algısının özünü ortaya çıkarmaktır. (Creswell, 2013; Patton, 1990). Bu nedenle fenomenolojik araştırmalarda veri kaynakları odaklanılan olguyu yaşayan ve yansıtabilecek birey ya da gruplar olup, sıklıkla veri toplama aracı olarak görüşme tekniğinden faydalanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu bağlamda bu araştırma, ilkokullarda okul müdürü kaynaklı örgütsel sessizliği hisseden öğretmenler ile görüşme tekniğini kullanılmasından dolayı fenomenolojik desende yürütülmüştür.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır sur ilçe milli eğitim müdürlüğü'ne bağlı üç ilkokulda görev yapan 10 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubuna dahil edilen öğretmenler belirlenirken maksimum çeşitlilik örneklemeinden faydalanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemeinde temel amaç, araştırmaya dahil edilen bireylerin özelliklerinde gözlenen çeşitliliklerin en iyi şekilde yansıtılabilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 119). Buna göre çalışma grubuna dahil edilen öğretmenler belirlenirken, cinsiyet, branş ve yaş bağlamında çeşitlilik göstermesine dikkat edilmeye çalışılmıştır. Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin demografik özellikleri aşağıda Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Çalışma Grubunda Yer Alan İlkokul Öğretmenlerinin Demografik Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Branş
K1	Erkek	37	Sınıf Öğretmeni
K2	Kadın	27	Sınıf Öğretmeni
K3	Erkek	40	İngilizce Öğretmeni
K4	Kadın	35	Sınıf Öğretmeni
K5	Kadın	39	İngilizce Öğretmeni
K6	Erkek	35	Sınıf Öğretmeni
K7	Kadın	26	Sınıf Öğretmeni
K8	Erkek	32	İngilizce Öğretmeni
K9	Erkek	38	Sınıf Öğretmeni
K10	Kadın	30	Sınıf Öğretmeni

Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları 26 ile 40 arasında değişmektedir ve bu öğretmenlerin 5'i kadın, 5'i erkektir. 7 öğretmen sınıf öğretmeni ve 3 öğretmen İngilizce öğretmenidir.

Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veriler nitel veri toplama tekniklerinden biri olan görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ne tam yapılandırılmış görüşme formu kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşme formu kadar esnek; iki uç arasında yer alır (Karasar, 1995). Yarı yapılandırılmış görüşme, önceden hazırlanan ve belirlenen soruları içeren, alt (sonda) sorular aracılığı ile cevapların detaylandırılmasını sağlayan esnek yapıda bir görüşme tekniğidir (Türnüklü, 2000). Yapılan alanyazın taraması neticesinde açık uçlu olan sorulardan oluşan bir form oluşturulmuştur. Görüşme formu oluşturulduktan sonra uzman görüşüne başvurulmuştur. Sonraki aşamada araştırılmak istenen konu kapsamında oluşturulan görüşme formu sorularından amaca en uygun sorular seçilmiştir. Sorular numaralandırılmış ve kategorize edilmiştir. Çalışmaya uzman ile beraber son düzenlemeler yapılarak araştırmaya uygun hale getirilmiştir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Çalışmanın verilerini toplamak amacıyla oluşturulan dört soruluk görüşme formu 10 öğretmene uygulanmıştır. Görüşmeler öğretmenler odasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 45 dakika sürmüştür. Görüşmeler sırasında öğretmenlerin onayı ile ses kayıtları alınmıştır. Görüşme sonrasında görüşme esnasında alınan kısa notlar ve ses kayıt cihazı ile elde edilen veriler yazıya dökülmüştür. Görüşlerin analizinde, nitel veri analiz tekniklerinden içerik analiz tekniği kullanılmıştır. Tümevarımcı bir analiz türü olan içerik analizi araştırılan olgu veya olayın kökenlerine yoğunlaşır. Kodlama yöntemiyle verilerin altında yatan kavramlar ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler belirlenir. Nitel araştırmada araştırmacı topladığı betimleyici ve detaylı verilerden hareketle probleme özgü temaları keşfetme, topladığı verileri anlamlı ve sistemli yapılara dönüştürerek, bir kuram oluşturma veya bir kuramı doğrulama çabasıdır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2018). Görüşme neticesinde sorulara verilen cevaplar içeriklerine göre ilk önce anlamlı gruplara bölünmüştür. Görüşme sonucunda elde edilen veriler, içeriğine göre tablolastırılmıştır. Öğretmenlerin görüşleri tabloların altına yazılmıştır. Bu görüşler Ö1, Ö2, Ö3...Şeklinde kodlanmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Bu çalışmada geçerlik ve güvenirliliği etkileyen unsurları ortadan kaldırmak amacıyla çeşitli önlemler alınmıştır. Çalışmanın geçerliğini sağlamak için; çalışmada kullanılacak görüşme formunun hazırlanma aşamasında konu ile ilgili bilgi sahibi olan 2 akademisyen ve 2 öğretmen olmak üzere 4 uzman görüşüne başvurulmuştur. Hazırlanan görüşme formu katılımcı öğretmenlere verilerek soruların açıklık ve anlaşılabilirlik açısından incelemeleri istenmiştir. Uzman görüşleri ve katılımcı öğretmen incelemesinden sonra elde edilen verilere göre görüşme formunda gerekli düzeltmeler yapılarak görüşme formuna son hali verilmiştir. Çalışmada dış geçerliğini sağlamak için araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin analizi ve bulguların nasıl düzenlendiği ayrıntılı bir şekilde verilmiştir. Çalışmanın katılımcıları araştırmanın amacına katkı sağlayabilecek öğretmenlerden seçilmiştir. Çalışma sürecinde araştırmacılar tarafsız kalmaya gayret göstermiş olup aktarılabirliği sağlamak ve benzer araştırmaların yapılmasının önünün açılmasını sağlamak için araştırma sürecinin her adımı yöntem kısmında açıklanmış ve doğrulanabilirliği için veri toplama süreci ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

Bulgular

Araştırmanın bulguları, araştırma soruları ve ana temalar dikkate alınarak oluşturulan başlıklar altında sunulmuştur. Bu başlıklar, (1) *örgütsel sessizlik algısı*, (2) *örgütsel sessizliğin nedenleri*, (3) *örgütsel sessizlikte müdürün etkisi*, (4) *okullardaki sessizlik gerekçeleri*, (5) *okullardaki sessizliğin ortadan kaldırabilmesi için öğretmen önerileridir*.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında katılımcı öğretmenlere “İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik konusundaki görüşleri nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve öğretmenlerin cevapları temalandırılarak tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcı Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Ana Tema	Alt Tema	f	Katılımcılar(Ö)
Örgütsel Sessizlik Algısı	Grup tepkisizliği	4	Ö1,Ö4,Ö5,Ö10
	Susma	3	Ö2,Ö3,Ö8
	Kabullenme	6	Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö9

Tablo 2’de öğretmenlerin örgütsel sessizlik konusundaki görüşlerine ilişkin üç alt tema kategorize edilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre grup tepkisizliği, susma ve kabullenme kodları oluşturulmuştur. Örgütsel sessizlik algısı ana temasına yönelik öğretmen ifadelerinden bazıları aşağıdaki gibidir;

Örgütsel Sessizlik Algısı

Katılımcılar, örgütsel sessizliği nasıl algılayıp tanımladıklarını (1) *grup tepkisizliği*, (2) *susma* ve (3) *kabullenme* ile açıklamaktadırlar. Eğitim örgütleri olarak okulları düşündüğümüzde, öğretmenlerin okula yönelik herhangi olumlu ya da olumsuz bir düşünce üretmemeleri, kurumsal amaçların yerine getirilmesinde istekli olmamaları, hiçbir şeyin değişmeyeceğini düşünerek önerilerini, çekincelerini bilinçli bir şekilde diğer paydaşlarla paylaşmamaları okulun gelişmesi önünde engel teşkil edecek etmenlerdendir. Dikkat çeken bu alt temalar aşağıda tek tek ele alınmıştır.

Grup tepkisizliği

Ö1, örgütsel sessizlik hakkında “*Kitlese bir algısı olduğunu grup olarak bir durum karşısında sessiz olma geliyor benim aklıma, tepki vermeme, sessiz durma*” şeklinde belirtmektedir. Ö4 ise, “*Bir topluluğun herhangi bir konu ya da bir sorun karşısında kendini ifade edememesi ya da bilinçli olarak susmasıdır*” derken kasten bir davranışa atıfta bulunmakta ve bunun grup olarak yapılmasına dikkat çekmektedir. Ö5 kodlu katılımcı, “*Tamamen iletişimi kopardık, sessiz kaldık, hiçbir şeye müdahale etmedik, yanlış yapıldığını bildiğimiz şeylere bile müdahale etmedik*” ifadesiyle grup tepkisizliğinin yanlış düzeltme durumunda bile baskın geldiğini, ortak fayda noktasında bile devreye girmediğini ve

kendilerini okullarından tamamen soyutladıklarından söz etmektedir. Ö10 kodlu katılımcı sessizliği “Okulda meydana gelen herhangi bir konu ya da farklı bir sorun teşkil eden bir olay karşısında o okuldaki kişilerin ya da öğretmenlerin idareye karşı korkmaları ya da çekinmeleri veya itaatten kaynaklı duygu ve düşüncelerini karşı tarafa yani idareye sağlıklı bir şekilde iletememeleri ya da susmaları” olarak tanımlayarak, genel olarak grupça bir tepkisizliğin, çekingenliğin olduğuna dikkat çekmiştir.

Susma

Grup tepkisizliğinin varyasyonu olarak görülebilecek bu alt temada Ö2, örgütsel sessizliği daha çok olumsuz durumda susmayı tercih etme olarak algıladığını “Bana göre örgütsel sessizlik, okulda yaşanan herhangi bir olumsuz davranışa karşı toplumun genelinin sessizliği tercih etmesi” şeklinde belirtmiştir. Ö3 kodlu katılımcı sessizliği “Olumsuz davranışlara karşı kişilerin sessiz kalması” olarak ifade ederken, Ö8 kodlu katılımcı ise, “Bir kişinin bulunduğu kurumda memnun olmadığı halde, işleyişin olmadığını gördüğü halde bu duruma bilinçli ya da bilinçsiz sessiz kalması” şeklinde tanımlamıştır.

Kabullenme

Ö4 kodlu katılımcı hariç tüm katılımcılar, ilk iki alt temada ifade edilen örgütsel sessizlik algılarını belirtirlerken durumu artık kabullendiklerinden dolayı okullarında hiçbir şeyin değişmeyeceği algısına sahip olduklarını da bildirmişlerdir. Bu duruma verilebilecek belki de en önemli aynı zamanda üzerinde düşünülmesi gereken örnek, Ö1 kodlu katılımcının yanıtı olabilir. “Örgütsel sessizliğin artık onun hayatında yeri doldurulamaz olduğu sık sık yaşadığımız durumlar. Ama artık o kadar sık yaşıyoruz ki hep bunlar hayatımızın bir parçası olmuş diyebilirim” şeklindeki cümlesinden anlaşılabilir. Benzer şekilde Ö2, “İki taraflı etkili iletişimin mümkün olmadığı için boşa nefes tükettiğini karşı tarafın sizi anlamadığını, anlamak istemediğini düşünüyorsunuz, boşa konuşuyorsunuz” şeklinde dile getirmiştir. “Ses edememişim, etsem de fayda etmeyecekti” yanıtı ile Ö3 de diğer katılımcılar ile benzer yanıt vermiştir. Ö5 kodlu katılımcı “Ne yaparsam yapayım zaten değiştiremiyorum, bir faydası yok deyip herkes bir şekilde geri çekildi, ben de öyle oldum” diyerek bir adım ileri gittiğini ve okuldaki görev ve sorumluluklarından kendini soyutladığını belirtmiştir. Ö9 kodlu katılımcı ise, “Olumsuz bir durum ortada olduğunda herkes susuyor... Sessiz kalıyor çünkü diyorlar ki konuşsak ne olacak, nasıl bir şey olacak? Nasılsa hiç kimse bu hareketlerinden vazgeçmeyecek” diyerek durumu kabullendiğini ve sessiz kalmayı tercih ettiğini ifade etmiştir.

Yukarıda ifade edilen üç alt temadan da anlaşılacağı üzere katılımcılar, örgütsel sessizlikten algıladıkları ifade ve eylemleri sırf susma olarak değil, çalıştıkları örgütten fikir ve davranışlarıyla kendilerini soyutlamaları olarak da görmekteler ve deneyimledikleri sessizliklerin gün geçtikçe hayatlarında daha çok karşılımlarına çıkan bir durum olduğunu özellikle vurgulamaktadırlar.

Öğretmenlerin Okul Müdürü Kaynaklı Örgütsel Sessizlik Davranışını Sergileme Nedenlerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında katılımcı öğretmenlere “İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü kaynaklı örgütsel sessizlik davranışını sergileme nedenleri nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve öğretmenlerin cevapları temalandırılarak tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Nedenlerine İlişkin Bulgular

Ana Tema	Alt Tema	f	Katılımcılar(Ö)
Bireysel Nedenler	Küçük düşme korkusu	2	Ö4,Ö6
	Otoriteden çekinme	5	Ö3,Ö4,Ö6,Ö7,Ö9
Örgütsel Nedenler	Görev dağılımı	2	Ö7,Ö9
	Çalışanlar arası iletişim	2	Ö2,Ö7
	Fikir ayrılığı	2	Ö4,Ö6
Yönetimsel Nedenler	Yıldırma	4	Ö1,Ö2,Ö3,Ö10
	Yönetici desteği eksikliği	3	Ö2,Ö6,Ö9

Tablo 3’de öğretmenlerin örgütsel sessizlik nedenlerine ilişkin üç ana tema kategorize edilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre küçük düşme korkusu, otoriteden çekinme, görev dağılımı, çalışanlar arası iletişim, fikir ayrılığı, yıldırma, dayanak noktası kodları oluşturulmuştur. Bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenler ana temalarına yönelik öğretmen ifadelerinden bazıları aşağıdaki gibidir;

Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

İlkokul öğretmenlerinin sergiledikleri örgütsel sessizliğin görüldüğü konuları, diğer bir ifade ile olası nedenlerini belirlemek için oluşturulan ikinci temaya katılımcıların verdikleri yanıtlar (1) bireysel, (2) örgütsel ve (3) yönetsel nedenler bağlamında gruplandırılmıştır:

Bireysel nedenler

Örgütsel sessizliğin bireysel nedenlerine katılımcıların verdikleri yanıtlar *küçük düşme korkusu* ve *otoriteden çekinme* olarak iki alt tema altında toplanmıştır.

Küçük düşme korkusu

Öğretmenlerin herhangi bir konuda fikir beyan etmeleri, görüşlerini ya da çekincelerini dile getirmeleri durumunda küçük düşme korkuları onların medeni cesaretini kırabilmekte ve onları yavaş yavaş sessizliğe sürükleyebilmektedir. Bu konuda, Ö4 kodlu katılımcı “Okul müdüründen kaynaklanan bir durumdan dolayı öğretmen fikrini beyan edemiyor ya da meslektaşların arasında küçük düşme korkusu olabiliyor. Çünkü bu nedenler değişmediği sürece insanlar her türlü konuda kendilerini ifade etmekten çekinebilir” şeklinde ifade etmekte ve sebep olan etmenlerin değişmediği sürece küçük düşme korkusunun devam edeceğini vurgulamaktadır. Diğer taraftan öğretmenlerin bilgi eksikliğinden ve tecrübesizlikten dolayı kendi alanlarına hâkim olmadıklarını hissetmeleri hususu da Ö4 tarafından “Öğretmenin bilgi eksikliği ya da tecrübesizliği olabilir. Hani bir soru sorulduğu zaman o konuda bilgi sahibi değilse sessiz kalmayı tercih edebilir, sessiz kalabilir” şeklinde belirtilmiştir. Ö6 kodlu öğretmen, “Grup içerisinde ‘problem çıkaran kişi’ olarak görülmek istenmediklerinde ve çoğunluğun kabul ettiği bir konuda kendi fikrinin çoğunluk tarafından dikkate alınmayacağını düşündüğü konularda sessiz kalmaktadır” diyerek öğretmenlerin kendilerine güvenmedikleri ve görüşlerinin önemsenmeyeceğini düşündüklerinde sessiz kalmayı tercih ettiğini ifade etmektedir.

Otoriteden çekinme

Öğretmenlerin otoriteden çekinme, topluluk karşısında reddedilme, ceza almaya da eleştirilme korkularının onları örgütsel sessizliğe yönelttiğini Ö3 kodlu katılımcının “Burada gidip de müdüre, işte müdürüm bu yaptığınız aslında yanlış bir davranıştır, deme olayı olmuyor maalesef, yapamıyoruz yani, bir korku var” yanıtı ve Ö4 kodlu katılımcının “Öğretmenin topluluk karşısında eleştirilme korkusu vardır. Medeni cesareti yoktur. Aynı şekilde müdürünün kendine ceza vermesi. Mesela bu tip çekingenliklerden dolayı, okul müdüründen çekinerek görüşünü tam beyan etmeyen öğretmenler olabilir” ifadesinden anlaşılmaktadır. Ö9 kodlu öğretmenin “Toplantıları çok uzun tutardı ve kendinden çok bahsederdi, bu konu tüm öğretmenleri rahatsız ederdi ama kimse de bir şey demezdi dersleri azalması ya da okula geline gün sayısı artmasın diye” diyerek öğretmenlerin rahatsız oldukları herhangi bir konuda görüş bildirmekten çekindiklerini ifade etmektedir. Benzer olarak Ö7 kodlu öğretmen “İdarenin yanlış davranışlarını birçok öğretmen onaylayınca bana söz kalmadığını düşünüyorum, haksız da olsa artık diyecek bir sözüm kalmıyordu” diyerek, okul müdürünün davranışları karşısında öğretmenlerin tepkilerini dile getirmemelerinin örgütsel sessizlik davranışının oluşmasına neden olduğunu ifade etmektedir. Ö6 kodlu öğretmen “Müdürün baskıcı ve zorba bir tutumu olursa öğretmenler bir durumu etkileyecek ya da düzeltebilecek önemli durumlarda da sessiz kalır” diyerek otoriteden çekinme konusunun sessizliğin artmasına neden olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel nedenler

Katılımcıların sessizliklerine ilişkin bireysel nedenleri, çalıştıkları kurumlar bağlamında düşünüldüğünde paydaşları oldukları örgütten kaynaklı nedenlerden ayrı tutulamaz. Öğretmenlerin yaşadığı sessizliğin örgütsel nedenleri (1) görev dağılımı, (2) çalışanlar arası iletişim ve (3) fikir ayrılığı temalarında toplanmıştır.

Görev dağılımı

Okullarda yaşanan anlaşmazlıklardan birisi ek ders dağılımı ve sınıf paylaşımı konusundadır. Ö7 kodlu öğretmen “*Ek derslerin dağılımında öğretmenler sessiz kalıyorlar. Ücretsiz izinde olan öğretmenlerin dersini sadece belirli öğretmenlere dağıtan idarecilere var ama kimse bir şey söylemiyor*” diyerek, Ö9 kodlu öğretmen ise “*Öğretmenler arasında eşit davranmanın korunamadığını düşünüyorum. İdareye daha yakın bir öğretmenin izin alması çok daha kolay*” diyerek okul müdürünün daha adil olmasının gerekli olduğunu ifade etmişlerdir.

Çalışanlar arası iletişim

Öğretmenler arasındaki iletişim, etkileşim, karşılıklı güven ve ortak paylaşımlar okul iklimini güzelleştiren etmenlerdendir. Öğretmenin beraber çalıştığı arkadaşına güven duyması, onunla düşüncelerini rahatça paylaşabilmesi ya da gerektiğinde onu sorunlarını ya da çekincelerini paylaşabileceği bir “dost” olarak görebilmesi, okul içinde kendini rahat hissedebilmesi açısından önemlidir. Öğretmenin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerindeki kopukluk ya da güvensizliğin, okul içi ve dışı ilişkilerini zedeleyeceği ve öğretmenin sessizlik davranışını sergilemesine neden olabileceği düşüncesi Ö2 kodlu katılımcının şu yanıtından anlaşılabilir: “*Bunun yanı sıra bazen tabii öğretmen arkadaşların da bazı olumsuz davranışları olabiliyor. Yanınızdaki arkadaşınızdan şüpheleniyorsunuz. Çok çirkin, kötü bir ortam oluşmuştu.*” Öğretmenlerin birbirleri arasındaki konuşmaların okul idaresi tarafından duyulduğunu hissetmeleri, aralarından birisi ya da birilerinin müdüre haber uçurduğunu, laf taşıdığını hissetmelerine neden olmaktadır. Böylece öğretmenler okul içerisinde bilgi paylaşımı yapmaktan, gerçek düşüncelerini paylaşmaktan ya da herhangi bir konuda bilgi vermekten kaçınarak sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Ö2 kodlu katılımcı “*Çünkü konuşulan her şeyden bir şekilde yani daha sonrasında müdürün haberi varmış hissi alıyorsunuz*” diyerek okul ortamında kendini rahat hissetmediğini ve “*dediğim gibi paylaşamıyor, paylaşmamaya başladım*” ifadesiyle de okulda sessiz kalmaya zorlandığını belirtmiştir. Ö7 kodlu öğretmen “*Öğretmenlerin birbirleri hakkında farklı konuşmalarının, birbirlerini çekememelerinin de*” sessizliğin oluşmasında bir etken olduğunu belirtmektedir.

Fikir ayrılığı

Okulların huzurlu örgüt olabilmeleri için öğretmenler arası ilişkiler de en önemli etkenlerden biridir. Öğretmenlerin birbirlerine değer vermeleri, herhangi bir konuda mutabık kalabilmeleri veya olumlu insani ilişkiler kurabilmeleri okul ortamında herkesin mutlu ve huzurlu olabilmesi için gereklidir. Bu noktada, fikir ayrılıklarının saygı görmesi de önemlidir. Öğretmenler, bilimsel ve pedagojik süzgeçten geçirilmeden birbirlerinin fikirlerine, önerilerine değer vermez, düşmanca saldırır ya da sürekli birbirleriyle çatışma yaşarlarsa, aynı amaç için çalışan öğretmenlerin aralarındaki olumlu ilişkiler zedelenebilir. Bunun sonucu olarak da gün geçtikçe görüş bildirmekten kaçınıp sessizliğe doğru sürüklenebilirler. Ö4 kodlu katılımcı bu durumu “*Öğretmenlerin çalışma ortamındaki birbirleriyle olan ilişkilerinden dolayı bir konuda mesela fikir birliğine varamamaktan ya da iç çatışmalardan dolayı bu sessizlik olabiliyor*” şeklinde ifade etmektedir. Ö6 kodlu öğretmen, “*Bazı gruplar içerisinde diğer öğretmenlerden tepki geleceğini düşündükleri konularda sessiz kalınacağını*” belirterek öğretmenlerin gruplar arasında görüş bildirmekten kaçındıklarını belirtmektedir.

Yönetmel nedenler

Bireysel ve örgütsel nedenlere ek olarak örgütsel sessizliğe neden olan diğer bir etmen de örgütün yöneticileridir. Katılımcılar bu nedenleri, (1) yıldırma ve (2) dayanak noktası olarak gerekçelendirmişlerdir.

Yıldırma

Okul müdürlerinin öğretmenler üzerinde baskı kurmaları, gösterdikleri düşmanca yaklaşım ve davranışlardan dolayı onları sindirmeleri veya durmaksızın yeni bir şeyler üretmeleri konusunda zorlamaları ortak fayda için öğretmenlerin sürece dâhil olmalarına ket vurabilir. Ö1, üzerindeki sürekli proje üretme baskısını ve özel hayatın kalmaması derecesinde çok sayıda yapılan toplantılara şöyle atıfta bulunmaktadır “*Sonra şey olur ama müdür toplantı sonunda sizden sürekli bir proje beklentisi*

içerisinde", "idari baskı olabilir çünkü inanılmaz bir baskı var öğretmenler üzerinde. Toplantı üzerine toplantı yapılıyor. Okullarda toplantı yapılıyor. Uzaktan Zoom üzerinden toplantı yapılıyor. Whatsapp gruplarından mesaj atılıyor. Yani sürekli bir baskı altında hissediyorsunuz kendinizi". Okul müdürünün otoritesini baskın bir şekilde kullanması, öğretmenleri dinlememesi ya da onların görüşlerini ifade etmelerine müsaade etmemesi yıldıрма alt temasına dâhil edilmiştir. Bununla ilgili olarak Ö2 kodlu katılımcı "Gerektiğinde istiyorsa dinliyor, istemiyorsa dinlemiyor" şeklinde görüş bildirerek, okul müdürü tarafından dinlenmek, dikkate alınmak istediğini vurgulamıştır. Öğretmenlerin kendilerinin dinlemediğini ya da sözlerinin dikkate alınmadığını düşünmeleri ya da hissetmeleri, susmayı tercih ederek sessiz kalmalarında bir etken olarak görülebilir. Benzer şekilde Ö3 kodlu katılımcının görüşleri şu şekildedir "Olumsuz bir şey oluyor aslında onda sesimizi çıkarmamız lazım ama ne oluyor? Başımızda bir otorite var, o bize sus deyince mecburen biz susuyoruz, o sessizliğin oluşmasının sebebi otorite." Otoritenin öğretmenleri susturma aracı olarak ya da öğretmenlerin fikirlerini rahatça ifade edebilmelerinde bir engel teşkil etmesi öğretmenlerin susmalarına ve sessizliği bir çözüm aracı olarak görmelerine neden olabilmektedir. Ö10 kodlu öğretmen, okul müdürü için "Baskı yoluyla yaptırmaya çalışıyordu. Öğretmenlerimizin çoğu yeni atamayı, herkes gençti. Müdür bunu kullanıyordu yani herkese baskı yapıyordu, doğal olarak da biz korkuyorduk" diyerek okul müdürünün baskı uygulamasının öğretmenlerdeki sessizliğin çıkmasına neden olduğunu belirtmiştir.

Yönetici desteği eksikliği

Okul müdürleri, okullarında yaşanabilecek herhangi bir problemin çözümünde etkin rol oynamalıdır. Öğretmenler; öğrenci, veli ya da şahsi yaşadıkları olumsuz bir durumun çözüme kavuşturulmasında okul müdürlerinin desteğine ihtiyaç duyarlar, onların yanlarında olmasını beklerler. Ö2 kodlu katılımcının bu bağlamdaki görüşü şu şekildedir: "Çok başınız dara düştüğünde, çaresiz kaldığınızda arkanızda idareyi bulmak istiyorsunuz, görmek istiyorsunuz". Öğretmenin yaşamış olduğu ciddi bir olumsuzluk anında yanında okul müdürünü görememesi, yalnız ve çaresiz hissettireceğinden kendisini geri çekmesine ve bu durumun süreklilik arz etmesi halinde ise öğretmenin sessiz kalmayı tercih etmesine neden olabilir. Ö6 kodlu öğretmen okul müdürünün "Demokratik, anlayışlı, adaletli, dürüst ve güvenilir" olması durumunda okulda sessizliğin olmayacağını belirterek, öğretmenlerin daha çok destekleyici bir müdüre olan ihtiyacına dikkat çekmiştir. Ö9 kodlu öğretmen, "Proje ya da etkinlik yapan öğretmen idareden destek almıyorsa o işten uzaklaşıyor." diyerek yöneticilerin desteğinin öğretmenler için çok önemli olduğunu vurgulamıştır.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikte Müdürün Etkisine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Bu başlık altında katılımcı öğretmenlere "Örgütsel sessizlikte müdürün etkisine ilişkin görüşleri nelerdir?" sorusu yöneltilmiş ve öğretmenlerin cevapları temalandırılarak tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Sessizlikte Müdürün Etkisine İlişkin Bulgular

Ana Tema	Alt Tema	f	Katılımcılar(Ö)
Müdür Kaynaklı Etkiler	Değersizleştirme Kayırmacılık	7 4	Ö1,Ö2,Ö3,Ö5,Ö8,Ö9,Ö10 Ö1,Ö2,Ö7,Ö8

Tablo 4'de öğretmenlerin örgütsel sessizlikte müdürün etkisine ilişkin iki alt tema kategorize edilmiştir. Öğretmen görüşlerine değersizleştirme ve kayırmacılık kodları oluşturulmuştur. Müdür kaynaklı etkiler ana temasına yönelik öğretmen ifadelerinden bazıları aşağıdaki gibidir;

Örgütsel Sessizlikte Müdürün Etkisi

Örgüt yöneticisi olarak müdür, öğretmenleri ve diğer paydaşları karar alma sürecine dâhil ederek onların da değerli fikirlerini almalı hem bireysel hem de kurumsal imkân ve kabiliyetleri azami seviyeye çıkarma arzusunda olmalıdır. Katılımcılar, yaşadıkları sessizliğin doğrudan müdür kaynaklı etkilerini (1) değersizleştirme ve (2) adam kayırma alt temalarında ifade etmişlerdir.

Değersizleştirme

Okul müdürlerinin, kararlar alırken öğretmenlerin fikirlerini, eleştirilerini almaları ve mümkünse kâğıt üzerinde bırakmadan hayata geçirmeleri öğretmenin kendini değerli hissetmesi

yönünden önemli etmenlerden sayılabilir. Öğretmenler paydaşı oldukları örgütlerde kendilerine değer verildiğini hissettiklerinde görevlerini daha keyifle yapacaklar ve okulla ilgili herhangi bir görüş, istek ya da durumu ifade ederken çekinmeyeceklerdir. Öğretmenin okulda önemsiz görülmesi veya değer verilmediği hissettirilmesi, onların mutsuz olmasına sebep olabileceğinden, sonraki aşamada öğretmenin susmayı yani sessizliği tercih etmesine neden olabilir. Ö1 kodlu katılımcı bu konuya şöyle dikkat çekmektedir “*Toplantıda birtakım konularla ilgili kararlar alınıyor, fikirlerimiz soruluyor ama uygulama aşamasında ne kadar dikkate alınıyoruz bilemiyorum.*” Benzer şekilde Ö2, “*Ne bileyim göz ardı ettiğini görüyorsunuz*” ve Ö5, “*Fikrinizi önemsemediğini gülererek söylüyor. Zaten fikrinizi önemsemediğini, çok basit bir şey söylediğinizi ima ediyor*” derken müdürlerinin aslında onları “görmediğini” vurgulamaktadırlar. Ö3 ise “*Bir öğretmeni susturmaya gelince çok güzel susturuyor ama bir okuldaki barış ortamı ya da o okuldaki toplumsal uyumu sağlama konusunda yetersiz*” yanıtı ile müdürün yalnız “güç” silahını otoritesini sağlamlaştırmak için kullandığını, bir okulda olması gereken birliği ise sağlayamadığını belirtmiştir. Ö8 kodlu öğretmen “*Demokratik tutumla, eleştiriye açık bir tutumla okulları yöneten müdürlerin olduğu okullarda genellikle örgütsel sessizlik görülmez. Öğretmenler gelir kendini ifade eder, müdürler de onu dinler. Tabii ki her sorun çözülmeyebilir ama önemli olan burada öğretmeni dinlemektir*” diyerek okul müdürlerinin öğretmeni dinleyerek onlara karşı demokratik bir tutum sergileyerek onlarda örgütsel sessizlik davranışının ortaya çıkmasını engelleyebileceğini belirtmiştir. Ö9 kodlu öğretmen “*Diyelim ki bir durum var. Müdürün yanına gidiyorsun ve bahsetmeye çalışıyorsun ama müdür seni önemsemiyor ve sorun sadece orada kalıyor*” diyerek müdürün öğretmeni dinlememesinin, ona değer vermemesinin sorunlara yol açabileceğini ifade etmiştir. Ö10 kodlu öğretmen ise, “*Çünkü aşırı egolu bir insandı. Küçük dağları ben yarattım edası vardı ve tüm öğretmenleri küçük görüyordu ve Öğretmen benim istediğim her şeyi yapmak zorunda*” demesiyle müdürün öğretmene değer vermediğini açıkça belirtmiştir.

Kayırmacılık

Okul müdürleri öğretim kadrosunu oluşturan öğretmenlere karşı eşit mesafede olmalı ve onlara karşı olabildiğince adil olmalıdır. Bunun aksi durumunda öğretmenlerin olumsuz davranışlar sergilemeleri olasıdır. Bu konuyla ilgili olarak Ö7 kodlu öğretmen, “*Üst makamda olan bir yetkilinin eşinin bizim okulda çalıştırılıp her türlü kolaylığı ona sağladılar ama diğer öğretmenlere karşı bu kadar adil davranmaz müdür*” diyerek okul müdürünün tüm öğretmenlere karşı adil davranmaması ve onlara eşit mesafede olmamasının öğretmenlerin sessizliği sergilemelerinde bir etken olduğunu belirtmiştir.

Ö8 kodlu öğretmen “*Bir ders programı yapıldığı zaman okul idaresi yönetime katkısı olanlara ya da kendi arkadaş grubuna pozitif ayrımcılık yapıyor*” diyerek müdürün adil olmaması durumunda sessizliğin ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Ö1 kodlu katılımcı, “*Ortaya bir ürün koyabilen öğretmenlere müdür tarafından daha çok arka çıkıldığını ve bunun sadece çalıştığı okulda değil yaygın bir gerçek olduğunu açıkça proje yapanlar daha çok kayırılıyor, her yerde bu böyledir*” yanıtı ile ifade etmektedir. Ö2 ise “*Arkadaşı kayırdığını düşünüyorum. Aynı zamanda, aynı şartlara bağlı olan iki kişi arasında kayırma yapılmaz*” diyerek, aynı örgüt ikliminde çalışan öğretmenler arasında belirli kişilere iltimas gösterildiğine dair eleştirisini dile getirmektedir.

Öğretmenlerin Okullarda Sessiz Kalma Gerekçelerine Göre Tercih Ettikleri Sessizlik Türlerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında katılımcı öğretmenlere “Öğretmenlerin okullarda sessiz kalma gerekçelerine göre tercih ettikleri sessizlik türleri nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve öğretmenlerin cevapları temalandırılarak tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Okullarda Sessizlik Gerekçelerine İlişkin Bulgular

Ana Tema	Alt Tema	f	Katılımcılar(Ö)
Sessizlik Gerekçeleri	Kabullenici sessizlik	5	Ö1,Ö2,Ö3,Ö5,Ö6
	Korunmacı sessizlik	4	Ö3,Ö4,Ö6,Ö10
	Korumacı sessizlik	4	Ö1,Ö4,Ö7,Ö8

Tablo 5’de öğretmenlerin okullardaki örgütsel sessizliğin gerekçelerini, diğer bir ifade ile öğretmenlerin hangi örgütsel sessizlik türünü ya da türlerini sergilediklerini belirleyebilmek amacıyla

katılımcıların yanıtları (1) kabullenici, (2) korunmacı ve (3) korunmacı sessizlik alt temalarında gruplandırılmıştır. Ancak bazı katılımcıların birden fazla sessizlik gerekçesini ifade ettikleri gözden kaçırılmaması gereken bir noktadır. Bu durum da kimi değişen durum ve şartlar için kullanılan sessizlik gerekçesinin değişebileceğine işaret etmektedir.

Kabullenici Sessizlik (Acquiescent)

Kanıksama, yadsımama, kabullenme, benimsemek ya da alışmak gibi eylemlerle betimlenebilen bu alt temada katılımcılar ne kadar seslerini çıkarsalar da müdahil olup fikir, eleştiri sunsalar da basmakalıp devam eden faaliyetlerin hiçbir koşul altında müdür tarafından değiştirilmeyeceğini vurgulamaktadırlar. Öğretmenler, söylediklerinin dinlenmeyeceğini düşündükleri için herhangi bir değişimin olmayacağına inandıkları ve böylece sonucu değiştiremeyeceklerini kabullendikleri için sessiz kalmayı tercih ettiklerini ifade etmektedirler. Ö2, “*Konuşsak, önem vermiyordu. Böyle geldi böyle gidecek diye biz artık umursamıyorduk*” derken sistemi ve işleyişi değiştiremeyeceğine inandığı için daha fazla önem vermediğini vurgulamıştır. Ö3’ün “*Tabi ki konuşsam beni dinlemez. Dinlemeyeceğini kendim gördüm. Söylediklerimin önemi yok bunun farkına vardım yaşadığımız olaylardan. Dinlemeyecekti yani dinlemiyordu. Konuşsam da fayda etmez.*” yanıtındaki “tabi ki” ifadesi ile olayları kabullendiğini, aksinin mümkün olamayacağını altını çizmektedir. Benzer şekilde Ö5, görüşünü dile getirebilecek yeterli zamanı bulamadığını ve başka bir girişime gerek kalmadığını şu şekilde belirtmektedir: “*Söylüyorsunuz ama karşı taraf ikna olmayınca da bunu tahmin edersiniz. Zaten 1-2 dakikalık bir konuşma oluyor. Karşı taraf ikna olmayınca ikinci bir konuşma yapma gereği duymuyorsunuz*”. Okul müdürünün belirli kişilere değil tüm öğretmenlere karşı aynı tavrı takındığını ve öğretmenleri dinlemediğini ifade eden Ö3 kodlu katılımcı, “*Sonradan suçlu olarak gösterilmektense sessiz kalmayı en güzel çözüm yolu olarak gördüğünü topluca arkadaşlarla da sorunlarımızı ilettik yine takmadı. O yüzden neden uğraşayım ki? Yani adam ön yargılı, dinlemez zaten. Bundan dolayı sessiz kalmak en güzeli; sonradan biz suçlu oluyoruz*” şeklinde ifade etmiştir. Ö6 kodlu öğretmen “*Daha çok fikirlerimin önemsenmediğini, konuşsam da dikkate alınmayacağını düşündüğüm konularda, fikirlerimi açıklasam da yine yönetimin kendi bildiğini yapacağını düşündüğüm konularda sessiz kalırım. Böyle durumlarda iş ile bilgilerimi kendime saklarım*” diyerek, kendini önemsiz hissettiğinde sessiz olmayı tercih ettiğini belirtmiştir.

Öğretmenlerin sonucu değiştiremeyeceklerine, değişime etkileri olmadığına yönelik bir inanca sahip olmaları durumunda, bu durumu kabullenerek sessiz kalmayı düşündükleri görülmüştür. Ö1 ve Ö5 kodlu katılımcılar bu durumu sırasıyla “*Ben değişim olacağına inanmadığım için sessiz olurum*” ve “*öğretmenlerimiz korktuğu için değil, sonucu değiştiremeyeceğine artık kendini inandırdığı için sessiz kalıyor*” şeklinde dile getirmişlerdir. Öğretmenin çabalarının boşa gittiğini düşünmesi, kendilerini bir konuda etkisiz görmeleri, onların görüşlerini bildirme konusunda isteksiz olmalarına ve giderek sessizliği bir çözüm yolu görmelerine neden olabilmektedir.

Korunmacı Sessizlik (Defensive)

Katılımcılardan iki tanesi korunma amaçlı sessizlik gerekçesi bildirmiştir. Öğretmenler, müdürün tavırlarından ya da herhangi bir ceza alma korkusundan dolayı korunma amaçlı olarak sessizliği tercih edebilmektedirler. Ö3, yönetsel tavırdan dolayı kendisini koruma amaçlı sessiz kaldığını “*Müdürü gördükten sonra, o yönetimi gördükten sonra, o insanın nasıl birisi olduğunu biliyorsunuz ki. O okuldaki öğretmenlerin tutumları da ondan kaynaklıydı*” şeklinde ifade ederken, Ö4 daha çok ceza alma korkusuna vurguyu şu şekilde yapmaktadır: “*Ceza alma korkusu olduğu için mesela kendimi tam ifade edemediğim konular da olmuştur.*” Öğretmenlerin herhangi bir konuda görüş belirttiklerinde bu görüşlerinin sonucu olarak okul müdürü tarafından herhangi bir şekilde ceza verileceğini ya da müdürün olumsuz bir tutumuyla karşılaşacaklarını düşünmeleri, onların kendilerini koruma amaçlı sessizliği bir kalkan olarak kullanmalarına neden olabilmektedir. Bununla ilgili olarak, Ö10 kodlu öğretmen, “*Aslında müdürün vereceği tepkiden ve baskıdan dolayı sessiz kalıyoruz*” diyerek ve Ö6 kodlu öğretmen “*Bir baskı sonucu haklı olsa bile kendine zarar gelmesin diye susmaktır*” diyerek müdürün tepkisinden korktuğunu bu nedenle de kendisini koruma amaçlı olarak sessiz kaldığını belirtmiştir.

Korumacı Sessizlik (Prosocial)

Üçüncü alt tema olan korumacı sessizliğin gerekçesi örgütü ya kendi içinde kendine karşı ya da üçüncü şahıslara (İlçe/İl Milli Eğitim Müdürlüğü, MEB, vb.) karşı korumayı içermektedir. Ö4 kodlu katılımcı, okul müdürünü koruma amaçlı olarak, onu küçük düşürmemek için herhangi bir yanlışı direkt olarak topluluk içinde söylemektense ona özel olarak söylemeyi tercih ettiğini, böylelikle de okuldaki tartışma ortamı oluşma ihtimalini ortadan kaldırmaya çalıştığını “Okul müdürünün bir yanlışı varsa direk söylemem de hani onu küçük düşürmemekten dolayı. Hani tartışma ortamı yaratılmasın” şeklinde belirtmiştir. Aynı katılımcı ayrıca “Mümkün olduğu kadar hani huzur ortamını bozmamak için, iş ortamını bozmamak için” yanıtı ile okulunun kendi içindeki mesai ortamını, huzur atmosferini koruma amaçlı sessiz kalmayı tercih ettiğini ifade etmiştir. Benzer olarak Ö8 kodlu öğretmen, “Eğer o okulda bir huzur iklimi varsa, huzuru bozmayayım diye sessiz kalınabilir” diyerek okuldaki ortamı koruma amaçlı sessiz olmanın tercih edilebileceğini ifade etmiştir. Ö1 kodlu katılımcı ise okulunu üçüncü şahıslara karşı koruduğunu “Okuldaki sorunu dışarıya dedikodu babında yansıtmam. Çünkü orası benim mahremiyetim ve beni rahatsız eden bir sorun varsa ben bunu dışarıda konuşmaktan çok önce çözümüne odaklanırım” şeklinde ele almıştır. Okulunu özeli olarak görmüş, “kol kırılır yen içinde kalır” mantığıyla okuldaki herhangi bir sorunun okul içerisinde çözümlenmesinin önemine dikkat çekmiştir. Ayrıca, okulun dış çevreye olumsuz şekilde yansıtılmasındansa yaşanabilecek herhangi bir olumsuz durumun çözümüne odaklanılmasının daha önemli olduğuna dikkat çekmiştir. Ö7 kodlu öğretmen, “Biz öğretmeniz, bazen öğrencilerimiz zarar görür, olay aile ve müdüre intikal etmesin diye, öğrenci zarar görmesin diye sessiz kalırız” diyerek, öğrencinin olumsuz etkilenebileceğini düşündüğü bir konuda öğrencisini koruma amaçlı sessizliği tercih edebileceğini ifade etmiştir.

Öğretmenlerin Okullarda Örgütsel Sessizliğin Çözümüne Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında katılımcı öğretmenlere “İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin okullardaki sessizliğin ortadan kaldırılabilmesi ile ilgili çözüm önerileri nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve öğretmenlerin cevapları temalandırılarak tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Okullardaki Sessizliğin Ortadan Kaldırılabilmesine İlişkin Bulgular

Ana Tema	Alt Tema	f	Katılımcılar(Ö)
Sessizliğin Ortadan Kaldırılması	Güven	2	Ö1,Ö4
	Adalet	5	Ö1,Ö3,Ö4,Ö6,Ö10
Kaldırılması	Değer verme	6	Ö1,Ö2,Ö4,Ö6,Ö7,Ö10
	Kurum kültürü oluşturma	6	Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö9,Ö10

Tablo 6’da okullardaki sessizliğin ortadan kaldırılabilmesine ilişkin dört alt tema kategorize edilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre güven, adalet, değer verme ve kurum kültürü oluşturma kodları oluşturulmuştur. Sessizliğin ortadan kaldırılması ana temasına yönelik öğretmen ifadelerinden bazıları aşağıdaki gibidir;

Güven

Bireylerin sosyal ilişkilerini sağlamada ve sürdürmede mihenk taşı etmenlerinden olan güven duygusu kimi zaman sadece korunma ihtiyacı gibi en temel içgüdülerle birlikte hareket edebilmektedir. Okulun en temel paydaşlarından olan öğretmenlere, müdürlerin güven duymaları gerektiğine dair beklentisini ve önerisini Ö1 kodlu katılımcı sadece iki kelime ile şu şekilde dile getirmiştir: “Öğretmenini korumalı”. Ö4 kodlu katılımcı ise herkesin hatası olabileceğini, asli unsurun müdürün çabası ve sağladığı güven olduğunu “Hani kimse peygamber değil. O yüzden herkesin hataları var, hepimiz kuluz. O yüzden önemli olan elinden geleni yapmak ve güvenmek” yanıtı ile dile getirmiştir. Latince “Errare humanum est, sed perseverare diabolicum” (hata yapmak insani, ısrar etmek ise şeytani bir olgudur) şeklinde ifade edildiği gibi, hata yapmak insan doğasının bir parçasıdır. Ancak bu durum hatanın tekrarlanmasının sorumluluğunu hafifletmek için değil, deneyimden öğrenmenin bir yolu olarak anlaşılmalıdır. Okul müdürleri hataları tekrarlamadıkları ve güveni sarsmadıkları sürece, öğretmenlerin sessizlik tepkileri ile karşılaşmamakta ve onlar tarafından hoş görülebilmektedirler.

Adil Olma

Okul müdürünün bütün öğretmenlere eşit şekilde yaklaşmasının, problem çözme mekanizması rolünde ayrımcılık yapmamasının ve güven ortamı sağlamanın gerektiğini Ö3 kodlu katılımcı “*Her zaman öğretmenin yanında olmalıdır. Ayrımcılık yapmamalıdır, herkesin sorunlarını dinlemelidir, her şeyi yoluna sokmalıdır, güven ortamı sağlamalıdır*” önerisi ile ifade etmiştir. Ö4 kodlu katılımcı, “*Ben okul müdürü olsaydım eğer, ders programını adaletli şekilde dağıtırdım. Bu bile mesele*” şeklindeki yanıtı ile ders programının planlanmasında adaletli olunması gerektiği yönündeki önerisini dile getirmiştir. Benzer şekilde, Ö1 de okul müdürünün adil olmasını “*İdareci aslında o adalet kuralları çerçevesinde okulu yürütecek*” diyerek vurgulamıştır. Ö6 kodlu öğretmen “*Yönetimin tüm personele adaletli olması sessizliği ortadan kaldırabilir*” görüşleriyle kişiye özel yaklaşımlardan uzak durulması gerektiğini vurgulamış ve müdür olmuş olsaydı “*Öğretmenler arasında hiçbir fark gözetmeden tüm öğretmenlere adil davranırdım*” diyerek adaletli olmanın önemine vurgu yapmıştır. Benzer bir şekilde Ö10 kodlu öğretmen okul müdürü için “*Gizli görüşmeler yapıp kendilerine yakın öğretmenlerin işlerini daha iyi hale getirmemelidir*” ve “*tüm öğretmenler eşit olmalıdır, kimseye ayrımcılık yapılmamalıdır*” diyerek okul müdürünün tüm öğretmenlere karşı adil olmasının önemine dikkat çekmiştir.

Değer Verme

Daha önce belirtilen güven alt temasında Ö4 kodlu katılımcıya benzer şekilde Ö1 de hata yapmanın insana özgü olduğunu, hataların paylaşılmasının çözümü hızlandıracağı önerisini “*Öğretmen hata yapabilir. İnsanız sonuçta, biz de yoruluyoruz. Elbette ki hata yapıyoruz, yapacağımız da önemli olan hataların uygun bir üslupla dile getirilmesi, paylaşılması, beraber çözüm yolu aranması*” şeklinde dile getirmiştir. Okul müdürünün öğretmene verdiği değeri onlarla iyi iletişim kurarak hissettirebileceğini Ö2 kodlu öğretmen “*İyi bir iletişim için toplantı yapardım, birlik ve bütünlük hissettirirdim. Öğretmenler arasında yardımlaşma yapardım, bilgi alışverişinde bulunurdum, böyle yapsam öğretmen bunları sınıfa yansıtır*” şeklinde belirtmiştir. Ö4 kodlu katılımcı “*Yani size bakması ya da size bakmadan konuşması bile en basitinden bir etkidir. Size değer verdiğini ya da vermediğini anlarsınız*” ve “*okulda bir karar alınırken öğretmenlerle birlikte karar alınır. Okul müdürü ben böyle uygun gördüm, sen şöyle yap dediği zaman, öğretmene değer vermemiş olur*” diyerek değer verilmenin önemine dikkat çekmiştir. Ö7 kodlu öğretmen “*Bir şeyleri zorla yaptırmam, gönüllülük işi olacaksa olsun*” diyerek okul müdürünün öğretmene değer verdiğini hissettirmesi gerektiğini belirtmektedir. Okul müdürünün öğretmenlere değer verdiğini göstermenin farklı bir yolunu Ö7 kodlu öğretmenin “*Öğretmene destek çıkıp onları başarı odaklı işlerle uğraşmalarını sağlarım. Öğretmenlerimi ve personelimi ödüllendiririm*” şeklindeki önerisiyle ifade etmiş ve yönetici desteğinin önemine dikkat çekmiştir. Ö10 kodlu öğretmen okullarda sessizlik yaşanmaması için “*Ben müdür olsaydım tüm öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini her zaman dinlerdim ve gayet açık olurum*” diyerek görüş belirtmiş; “*sorunları için elimden gelen her şeyi yapardım*” diyerek de öğretmenlere değer vermenin önemine dikkat çekmiştir.

Ö6 kodlu öğretmen okul müdürünün “*Demokratik, anlayışlı, adaletli, dürüst ve güvenilir*” olması durumunda okulda sessizliğin olmayacağını belirterek, öğretmenlerin daha çok destekleyici bir müdüre olan ihtiyacına dikkat çekmiştir.

Kurum Kültürü Oluşturma

Eğitim tarihçesine bakıldığında, “başarı” kelimesi ile birlikte anılan okulların hepsinin ortak noktası “*kurum kültürüne*” sahip olmalarıdır. Bir okulda müdürler, öğretmenler ve diğer tüm paydaşlar değişebilir, ancak okul var olmaya devam edecektir. Bu nedenle, “*kurum hafızası*” olan okulların girdileri ve çıktıları aynı bağlamda kendilerine değer katarak varlıklarını sürdürürler.

Ö2 kodlu katılımcı, müdürün liderlik özelliklerini kullanarak öğretmenlerle aynı duygu durumu içinde olmalarının kurum kültürü oluşturma bağlamında önemli olduğunu “*Öğretmenlere öyle bir mesaj vermeliyim ki ben üzüldüğümde onlar üzülünler ya da sevincimde onlar da sevinsinler*” şeklinde ifade etmiştir. Ö3 ise “*Okul müdürünün en büyük paya sahip olduğunu düşünüyorum. En büyük paya okul müdürü sahip okul kültürüne özelliklerin etkisi...*” yanıtı ile örgüt yöneticisi konumundaki müdürün bu hafızayı oluşturmada ve yönlendirmede kritik faktöre sahip olduğunun altını çizmekte ve kurum kültürü

oluşturmada müdürün tüm varlığı ile bulunması gerektiğini şu şekilde önermektedir: “*Yönetim demek sadece o odaya oturup ben buradayım bakın, ben müdürüm, ben bu odadayım, benim odam bu, işiniz olursa gelin, bu değil. Tamam, siz oradasınız ama ne kadar oradasınız acaba?*”.

Ö4 kodlu katılımcı “Samimiyet” kavramının da kurum kültürü oluşturmada bulunmasını gerektiğini “*Hani bir kurum kültürü olması lazım ve bu kurum kültürü içinde bir samimiyet olması lazım*” cümlesi ile önermiştir. Ö5 hâlihazırda çalıştığı okulda böyle bir hafızanın olmadığından yakınırken “*Bizim okulda iyi bir kültür yok maalesef keşke olsaydı paylaşırdım, söyledim size şöyle güzeliz şöyle güçlüyüz ama ...*” öneri olarak müdürün öğretmenlere tüm imkân ve ortamı sağlaması gerektiğini “*Şöyle düşünün, dört tane öğretmen var, görevleri düzgün dağıtmışsınız. Adilane bir şekilde bu öğretmenlere uygun çalışabilecekleri ortamı sunarsınız. Örneğin okul müdürünün odasını açarsınız. Toplantıda onlara her kolaylığı sağlarsınız*” şeklinde belirtmiştir. Ö10 kodlu öğretmen, okul müdürü için “*Okulda gerçekten demokratik ve herkesin konuşabileceği toplantı ve yemekler ya da etkinlikler düzenlenmelidir. Öğretmen bu konuda kendini güvende hisseder*” diyerek okul müdürünün okulda bir kültür oluşturmasının önemine dikkat çekmiştir. Ö9 kodlu öğretmen “*Okulda hepimiz bir gemide gibiyiz; o gemi ne kadar sağlıklı giderse ve tüm herkes birbirine destek çıkarsa gemi daha iyi hareket eder*” diyerek, okuldaki birlik ve beraberliğin önemine dikkat çekmiştir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin müdür kaynaklı örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Eğitim örgütleri, her düzeyde eğitim ve öğretim hizmeti veren okullar ve kurumlardan oluşmaktadır. Eğitim örgütlerinin ham maddesinin insan olması ve eğitim örgütlerinin dinamik bir sistem olması bu örgütü oluşturan bireyler arasındaki iletişim ağının da güçlü olmasını gerektirmektedir. Araştırmanın birinci alt amacı, öğretmenlerin örgütsel sessizlikten ne anladıklarını, onu nasıl tanımladıklarını belirlemeye yöneliktir. Öğretmenler, örgütsel sessizliği kitlesel bir algı bağlamında tepki vermeme, kendilerini ifade edememe, müdahil olma davranışından vazgeçerek kendilerini örgütten soyutlama, bilinçli olarak susmayı tercih etme, kabullenme inancından kaynaklı fayda etmeyeceği algısı ve boşa nefes tüketme olarak tanımlamışlardır.

Öğretmenlerin sessizlik davranışlarının daha çok yaşanan olumsuzluklara bir tepki olarak sergilenmiş olması, Pinder ve Harlos (2001), Morrison ve Milliken (2000) ve Henriksen ve Dayton’un (2006) yapmış oldukları tanımlamalarla örtüşmektedir. Öğretmenlerin yaptıkları bu tanımların aslında yaşadıkları örgütsel sessizliğin sonuçları olarak deneyimlerinden kaynaklandığı söylenebilir. Örgütlerdeki sessizlik iklimi iki ortak inançla karakterize edilen bir ortam olarak tanımlanabilir. Bunlar: (1) örgütteki sorunlar hakkında konuşmanın gösterilen çabaya değmediği inancı, (2) görüş ve endişelerin dile getirilmesinin tehlikeli olduğu inancı (Morrison ve Milliken, 2000). Yaşanan bu durumun örgütlerin, çalışanlarının görüşlerini ve geri bildirimlerini caydırma eğiliminden kaynaklanabileceği olasılığı ile açıklamak mümkündür. Ayrıca bu durum, yalnızca kurumsal karar alma sürecini ve değişimi tehlikeye atmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlardan istenmeyen tepkiler alınmasına da neden olabilir.

Öğretmenlerin sessizlik tanımlamalarında, boşa nefes tüketme, karşı tarafın anlamayacağı ya da konuşmanın fayda etmeyeceği düşüncesi nedeniyle sessizliğin tercih edildiği düşüncesi; (Akar, 2014, Sardoğan, 2017, ve Küçükler ve Kısa, 2016) bulgularıyla örtüşmektedir.

Örgütsel sessizliğin nedenlerinin neler olduğunu belirlemeye yönelik olan ikinci alt amaca yönelik öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlar incelenmiş ve örgütsel sessizlik bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenler olmak üzere üç alt temada incelenmiştir. Sessizlik davranışının üç alt temada gruplandırılması (Milliken, 2003, Pinder ve Harlos’un, 2001) gruplandırılmalarıyla örtüşmektedir.

Bireysel nedenler, medeni cesaret alt temasında toplanmış olup çalışanların küçük düşme korkusu, fikir beyan etmede çekingen davranışları, otoriteden çekinme, topluluk karşısında reddedilme, ceza alma ya da eleştirilme korkusu ve bilgi eksikliği ya da tecrübesizliğinden dolayı medeni cesaretlerinin kırılması sonucu gösterdikleri sessizlik davranışları bireysel nedenler altında ele alınmıştır. Öğretmenler en çok sessiz kalmadıkları takdirde ceza alma, eleştirilme ya da küçük düşme

gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalmaktan korktuklarından dolayı sessiz kalmayı tercih etmeleri, sessizlik davranışının temelinde korku ögesinin bulunduğu araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan, 2017; Bisel ve Arterburn, 2012, s. 220; Çakıcı, 2008; Morrison ve Milliken, 2000).

Araştırmada, öğretmenlerin konuya ilişkin bilgi eksiklikleri ya da tecrübesizliklerinin de sessizliği tercih etmelerinde bir başka neden olarak görülmüştür. Benzer bir şekilde, Bisel ve Arterburn (2012), çalışanların bir konuda bilgi eksikliği hissettiklerinde ya da konu ile ilgili konuşabilecek düzeyde yeterli uzmanlığa sahip olmamaları durumunda, sessizliği tercih ettiklerini ifade etmişlerdir (Küçük ve Kısa, 2016); öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışları üzerine yaptıkları çalışmada, çalışanların iş tecrübelerinin düşük olmasından dolayı fikir ve düşüncelerinin önemsenmeyeceğini düşündüklerinden sessiz kaldıkları sonucuna; Milliken vd. (2003) ise, yaptıkları araştırmada katılımcıların yüzde %30,5'inin tecrübe ve kıdem düşüklüğünden dolayı güvensizlik yaşadıklarından sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna varmışlardır.

Katılımcıların sessiz kalma nedenlerinde örgütsel nedenler, beklenti, haber uçurma ve iç çatışma alt temaları altında gruplandırılmış olup müdürlerin öğretmenlerden yüksek beklentileri, öğretmenler arasında güvensizlik ortamı oluşmasından dolayı paylaşımın olmaması ve birbirlerinin arkasından laf taşımaları ya da öğretmenlerin birbirleriyle iç çatışmalar yaşamaları gibi örgüt kültürü ve iklimiyle ilgili sebeplerden dolayı sessizliğin tercih edildiği sonucuna varılmıştır. Morrison vd.'nin (2003) ifade ettiği gibi, öğretmenler arasındaki iletişim eksikliği, birbirlerini iyi anlayamayacakları ve düşüncelerini tam olarak ifade etmelerini engelleyebileceğinden ilişkilerin bozulmasına neden olabilir, bu da öğretmenler arasında çatışmaların yaşanmasına neden olabilir (Morrison vd., 2003).

Çalışanların birbirlerinin arkasından konuşması ya da laf taşınması gibi davranışlar sergilemesi, birbirleri arasında güvensizliğe sebep olabileceğinden sosyal ilişkilerin zayıflamasına ve bununla birlikte örgüt ikliminin bozulmasına ve sonuç olarak da öğretmenlerin sessizliği tercih etmelerine neden olacaktır. Okullarda sessizliğin ortadan kaldırılmasında ya da en aza indirgenmesinde güven önemli bir unsurdur. Yöneticilerin öğretmenlere bir güven ortamı sunarak gerek yöneticileriyle gerekse meslektaşları arasındaki ilişkilerini düzenleyebilmelerinde öncülük etmesi önemlidir (Sardoğan, 2017).

Katılımcıların sessiz kalma nedenlerinde yönetsel nedenler yıldırma (mobing) ve dayanak alt temalarında ifade edilmiş olup okul müdürlerinin öğretmenler üzerinde baskı kurması, onları dinlememesi, onların görüşlerini ifade etmelerine bilinçli olarak izin vermemesi, gücünü bir susturma aracı olarak kullanması ya da yaşanabilen herhangi bir olumsuz durumda öğretmenin yanında olmaması, yani öğretmene destek vermemesi sessizliğin oluşmasında etkili olan yönetsel nedenler olarak ifade edilmiştir. Araştırmanın bu bulguları Küçükler ve Kısa (2016), Arlı (2013), Celep ve Kaya (2016) ve Milliken vd.'nin (2003) bulgularıyla büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Küçükler ve Kısa (2016) yönetsel sessizlik nedenleri arasında yönetici tutumlarını, yöneticilerin çalışanlara karşı davranışlarını ve çalışanların görüş ve önerilerinin yöneticiler tarafından önemsenmemesini ele almış (Küçükler ve Kısa, 2016:528); (Milliken, 2003) ise çalışanların yöneticiler tarafından destek görmemesini yönetsel nedenler arasına dâhil etmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin sessiz kaldıkları konuların başında yönetici davranışları yer almaktadır. Yöneticilerin, çalışanların görüş ve fikirlerine değer vermemesi, kurumu sahiplenmemeleri, çalışanların arkasında durmaması, onları baskı altında tutmaya çalışmaları çalışanların sessiz olmalarına neden olmaktadır. Elde edilen bu bulgular, Çakıcı (2010), Celep ve Kaya (2016), Küçükler ve Kısa (2016), Milliken vd. (2013), Ayduğ vd. (2017), Dal ve Başkan (2018), Özgan ve Külekçi (2012) ve Çakıcı'nın (2008) çalışmalarını destekler düzeydedir. Dal ve Başkan (2018), çalışmalarında öğretmenlerin sessizlik davranışı içinde olmalarının en büyük nedeninin okul yöneticileri olduğu sonucuna ulaşmış ve öğretmenlerin yöneticilere karşı güven eksikliği ve onların "her şeyi ben bilirim" tavırlarından dolayı öğretmenlerin örgütsel sessizliği seçtikleri sonucuna (Dal ve Başkan, 2018); Özgan ve Külekçi (2012) ise, yöneticilerin tutum ve davranışlarının ve çalışanların görüşlerine önem vermemelerinin, çalışanları örgütsel sessizliğe yönelttiği sonucuna ulaşmıştır (Özgan ve Külekçi, 2012).

Araştırmada öğretmenlerin kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve korunmacı sessizlik türlerinin üçünü de tercih ettikleri görülmüştür. Öğretmenler, söylediklerinin dinlenmeyeceği, görüşlerinin önemsenmeyeceğini ve bir şeyi değiştiremeyeceğine inandıklarında, kabullenici sessizliği tercih ederken; kendilerini güvende hissetmedikleri ve korku hissettiklerinde ise korunmacı sessizliğe bürünmekte ve yöneticisini küçük düşürmemek ya da çalışma ortamını bozmamak için ise korumacı sessizliği tercih etmektedirler. Araştırma bulguları, Öztürk (2019), örgütsel sessizlik ve boyutları üzerine yapmış olduğu çalışmada eğitimcilerin daha çok kabullenici ve korunmacı sessizliği tercih ettikleri sonucuna (Öztürk, 2019); Özgan ve Külekçi (2012) ise çalışmalarında çalışanların daha çok ilişkileri korumaya dayalı sessizlik ve kabullenici sessizlik türüne eğilim gösterdikleri sonucuna varmışlardır (Özgan ve Külekçi, 2012).

Araştırmanın son amacı, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışını sergilemelerinin önüne geçilmesinde alınabilecek önlemler konusunda katılımcıların önerilerini belirlemeye yöneliktir. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcılar, okullarda örgütsel sessizlik davranışının azaltılabilmesi için, öğretmenin kendini güvende hissedebildiği, öğretmene değer verildiği, adil paylaşımının olduğu ve öğretmenlerin fikirlerini rahatça ifade edebildiği bir demokratik ortamın yani okul ikliminin oluşturulmasının ve okul müdürlerinin daha anlayışlı ve şeffaf olmasının gerekliliğinden bahsetmişlerdir. Yapılan bu araştırma alan yazında Celep ve Kaya (2016), Arlı (2013) ile Ayduğ vd.'nin (2017) yaptıkları çalışmalarda örgütsel sessizlik davranışının önüne geçilmesinde alınabilecek önlemlerin başında okulda olumlu bir iklim ya da demokratik bir ortam oluşturulabilmesi konusunda verdikleri öneriler açısından benzerlik taşımaktadır. Celep ve Kaya (2016), Ayduğ (2017), çalışmalarında sessizlik davranışlarının önüne geçilebilmesi için, okullarda demokratik bir ortam oluşturulabilmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu anlamda okul müdürlerinin sergilemiş oldukları kayırmacılığı, görevlendirme ve ödüllendirmelerdeki adaletsiz verilen kararlar, diğer öğretmenleri olumsuz yönde etkileyebilir.

Sonuç olarak, eğitim öğretim faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesinde öğretmenlerin önemi büyüktür. Bu nedenle, onların görevlerini layıkıyla yerine getirebilmeleri için kendilerini rahat hissedebilecekleri, fikir ve görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri ve okuldaki kararlara aktif katılım sağlayabilecekleri demokratik bir ortam hazırlanmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Özellikle de okul müdürlerinin okuldaki tüm paydaşlar arasındaki iletişim kanallarını açık tutarak şeffaflığı desteklemesinin, çalışanlara arasındaki bilgi ve görüş paylaşımının sağlanmasının ve farklı görüşlere açık olarak öğretmenlerin etkinliklere katılımının artmasını sağlayacak çözümler üretmesinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının azalması ya da ortadan kaldırılması yönünde olumlu bir fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin verilen görevleri yapmaması, öğrencilerle ilgilenmemesi, nöbetini düzgün tutmaması, mesaiye geç gelmesi gibi nedenlerden dolayı da yöneticiler öğretmenlerine güvenemeyebilir. Yani güvensizlik iki şekilde de oluşabilir. Oluşan bu güvensizlikler, okul kültürünü zedeleyebilir ve eğitim örgütlerinde verimliliğin ve sürekliliğin aksamasına neden olabilir. Bundan dolayı okul müdürü ve öğretmenlerin birbirlerine sahip çıkmasına ve aralarındaki güven ortamını tesis etmeye ihtiyaçları olacaktır. Bu güvenin daha sağlam olması ve ilişkilerin kuvvetli olması için öğretmenlerde kaygı oluşmaması için müdürler tarafından desteklenmeli ve yönlendirilmeliler. Okul müdürleri okul yönetiminde zorlayıcı güç kullanmamalıdır.

Okullarda tüm öğretmenlerin görüşlerini rahatça ifade edebileceği ve güvene dayalı demokratik ortamlar oluşturulmalıdır. Eğitim ile ilgili alınan kararlarda öğretmenlerin görüşlerine yer verilmelidir. Öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırıcı faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Öğretmenler, görevdeki performanslarına ve özverilerine göre adaletli bir şekilde ödüllendirilmelidir.

Lisans Bilgileri

Siirt Eğitim Dergisi'nde yayınlanan eserler Creative Commons Atıf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

Copyrights

The works published in Siirt Journal of Education are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Etik Beyannamesi

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında belirtilen kurallara uyulduğunu ve “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbirini gerçekleştirmediğimizi beyan ederiz. Aynı zamanda yazarlar arasında çıkar çatışmasının olmadığını, tüm yazarların çalışmaya katkı sağladığını ve her türlü etik ihlalinde sorumluluğun makale yazarlarına ait olduğunu bildiririz.

Etik Kurul İzin Bilgileri

Etik kurul adı: Dicle Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Etik kurul karar tarihi: 05/07/2022

Etik kurul belgesi sayı numarası: 319606

Kaynakça

- Akar, N. (2014). *Örgütsel yaşamda sessizlik olgusu: Akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizlik üzerine nitel bir araştırma*, [Yayımlanmamış doktora tezi]. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). The relationship between organizational silence and burnout among academicians: A research on universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46-58.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alvani, S. M., Nikmaram, S., Shojaii, S., Yamchi, H. G., & Zahrani, M. A., (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B., & Turhan, E. (2017). Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin nitel bir araştırma ile incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1120-1143.
- Blase, J. J., & Pounder, D. G. (1988). Principal favoritism: Explanations, effects and implications for Practice. *Planning and Changing*, 19(1), 3-7.
- Bisel, R. S., & Arterburn, E. N. (2012). Making sense of organizational members' silence. sensemaking resource model. *Communication Research Reports*, 29(3), 217-226.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Celep, C., & Kaya, A. (2016). İlköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel sessizliğin nedenleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 223-246.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri- Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* [Bütün ve B. Demir Çev. Ed.]. Siyasal Kitap.
- Crockett, D. A. (2013). *Teacher silence in South Carolina public schools* [Doctoral dissertation]. University of South Carolina.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliği nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı A. (2010). *Örgütlerde iş gören sessizliği, Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Detay yayıncılık.
- Dal, H., & Başkan, G. A. (2018). Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(1), 45-91.
- Demir, E., & Cömert, M. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları. *Mehmet Akif Ersoy Eğitim Fakültesi Dergisi*, (49), 148-165.

- Dey, E. L., Mayhew, M. J., & Grunwald, H. E. (2006). Breaking the silence: achieving a positive campus climate for diversity from the staff perspective. *Research in Higher Education*, 47(1), 65–68. <https://doi.org/10.1007/s11162-004-8152-z>.
- Doğan, S., & Çidem, E. K. (2021). Öğretmen algıları bağlamında ortaokullarda örgütsel sessizlik. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(35), 1674-1704. <https://doi.org/10.26466/opus.725872>.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4 Pt 2): 1539–1554.
- Johannesen, R. L. (2001). The functions of silence: A plea for communication research. *Western Speech Journal*, 2(29), 25–35.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi - kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: 3A Araştırma, Eğitim, Danışmanlık Ltd.
- Köse, E. K., & Güçlü, N. (2017). Examining the relationship between Leadership styles of school principals, organizational silence and organizational learning. *International Online Journal of Educational Science*, 9(1), 129-140.
- Küçükler, M., & Kısa, A. (2016). Öğretim elemanlarında örgütsel sessizlik üzerine nitel bir araştırma. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 2(5), 521-529.
- Mayhew, M. J., Grunwald, H. E. & Dey, E. L. (2006). Breaking the silence: achieving a positive campus climate for diversity from the staff perspective. *Research in Higher Education* 47 (1), 65–68. <https://doi.org/10.1007/s11162-004-8152-z>.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma–Desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev. Ed.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (istanbul- ümraniye ilçesi örneği)*. Yeditepe üniversitesi, eğitim bilimler enstitüsü eğitim yönetimi ve denetimi anabilim dalı. Yüksek lisans tezi.
- Özgan, H., & Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelere etkileri. *E-International Journal of Educational Research*, 3(4), 33-49.
- Öztürk, İ. (2019). Örgütsel sessizlik ve boyutları üzerine nitel bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 365-379.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage Publications.

- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company?. *Harvard Business Review*, 81(4), 52-58.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. (2001). Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, (331-369).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B., Paine J. B., & Bachrach D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3):513-563.
- Razavi, M. R., & Sadeghi, M. (2020). Organizational silence, organizational commitment and creativity: The case of directors of Islamic Azad University of Khorasan Razavi. *European Review of Applied Psychology*, 70(5), 100557. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2020.100557>.
- Sardoğan, İ. (2017). *Öğretmenlerde örgütsel sessizlik* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Sholekar, S., & Shoghi, B. (2017). The impact of organizational culture on organizational silence and voice of faculty members of Islamic Azad University in Tehran. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(1), 113-142.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M., & Acat, M.B. (2003). Öğretmenlik uygulaması çalışmalarının öğretmenlik mesleğinin algılanmasındaki etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 236-240.
- Tangırala, S. & Pangaraj, R. (2008). Employee silence on critical issues: The cross level effects procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61,37-68.
- Tülübaş, T., & Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılacak nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24, 543-559.
- Üçok, D., & Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 27-37.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.