



A Qualitative Analysis of Teachers' Views on Organizational Silence in Schools

Ender KAZAK*, Fatma KARACA GÜZEL**

Received date: 28.05.2020

Accepted date: 10.11.2020

Abstract

The aim of this research is to try to determine the opinions of teachers working in secondary education institutions about organizational silence. For this purpose, it was tried to determine the reasons for the silence in the institution where they work, the effects of the silence experienced in individual, organizational, educational terms and the prevention of silence in schools. The study group of the research consists of 12 teachers working in the secondary education institutions of Düzce province. In the research, a case study pattern, which is one of the qualitative research methods, was used. The data of the research were collected by semi-structured interview technique. According to the results of the research, exclusion, ill-treatment, or the idea of having a self-interest such as the intention to have a regular syllabus or getting permission and the idea that it cannot change things are among the reasons for the teachers to remain silent. The results about the effects of silence were determined as a negative school climate, decreased productivity and increased disciplinary problems. Suggestions for preventing silence in schools are to be informed to teachers and to create a democratic environment where teachers can express their views openly and freely.

Keywords: Organizational silence, teachers' silence, teacher, school.

* Düzce University, Department of Education Management and Supervision, Düzce, Turkey; enderkazak81@hotmail.com

** Düzce Provincial Directorate of National Education, Düzce, Turkey; fatmaguzel.elt@outlook.com

Okullarda Yaşanan Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Nitel Analizi

Ender KAZAK*, Fatma KARACA GÜZEL**

Geliş tarihi: 28.05.2020


Kabul tarihi: 10.11.2020

Öz

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini tespit etmeye çalışmaktır. Bu amaç doğrultusunda, öğretmenlerin çalıştıkları kurumda sessiz kalma nedenleri, yaşanan sessizliğin bireysel, örgütsel, eğitimsel açıdan etkileri ve okullarda yaşanan sessizliğin önlenmesine yönelik öneriler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, Düzce ili ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan 12 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmanın verileri, yarı yapılandırılmış görüşme soruları aracılığı ile toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin sessiz kalma nedenleri; dışlanma, kötü muamele görme; düzenli ders programına sahip olma niyeti ya da izin alma gibi çıkarlarını koruma düşüncesi ve bir şeyleri değiştiremeyeceği düşüncesi olarak tespit edilmiştir. Sessizliğin etkilerine ilişkin sonuçlar, olumsuz bir okul ikliminin oluşması, verimin düşmesi ve disiplin problemlerinin artması olarak tespit edilmiştir. Okullarda sessizliğin önlenmesine yönelik öğretmen önerileri, demokratik bir ortamın oluşturulması, öğretmenlere bilgilendirme programlarının yapılması ve öğretmenlerin görüşlerini açıkça ve özgürce ifade edebilecekleri ortamların oluşturulması şeklinde tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırma sonuçları bağlamında önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Örgütsel sessizlik, öğretmen sessizliği, öğretmen, okul.

* Düzce Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Düzce Türkiye: enderkazak81@hotmail.com

** Düzce İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Düzce, Türkiye; fatmaguzel.elt@outlook.com

1. Giriş

Örgüt kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu'nun internet sitesinde, "ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Örgütsel amaçların yerine getirilmesi örgütteki tüm çalışanların çabalarının eşgüdümlemesini gerektirir. Bu eşgüdümü sağlayacak olan araç, iletişimdir. Ancak bu iletişimi engelleyen birçok örgütsel değişkenden söz etmek de mümkündür. Bu değişkenlerden sadece biri, çalışan sessizliği ve örgütsel düzeyde örgütsel sessizliktir. Sessizlik, iletişimi hem etkileyen hem de iletişim süreçlerinden etkilenen konumdur. Yani sessizlik, sağlıklı, yetersiz ve hatalı iletişimin hem öncülü hem de sonucudur.

Çalışanlar, potansiyel olarak yararlı bilgi veya fikirleri olduğunda konuşma (yani ses) veya sessiz kalma kararı ile yüz yüze gelme durumuyla sürekli olarak yüzleşir (Morrison, 2011). Okullarda bireysel ve örgütsel düzeyde olumsuz çıktılar bulunan örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliğinin (Detert ve Edmondson, 2005; Morrison ve Milliken, 2000) bir davranış türü olarak gelişmesini ve yayılmasını önlemek için okul ortamının daha demokratik olması gereğinden söz edilebilir. Bu bağlamda sessizlik davranışının öznesi konumunda olan öğretmenlerin sessizliğe ilişkin seslerini dile getirdikleri çalışmalar önem arz etmektedir. Ancak bu şekilde, sessizliğin öncüllerinin ve çıktılarının neler olduğu tespit edilebilir ve çözüm önerileri geliştirilebilir.

1. 1. Örgütlerde Sessizlik

Sessizlik kavramı, Türk Dil Kurumu'nun internet sitesinde "ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalarda çok sayıda sessizlik tanımı yapılmıştır. Çalışan sessizliği, bireyin davranışsal, bilişsel ve duyuşsal değerlendirmelerini, örgütte değişikliği etkileyebileceği düşünülen kişilerle paylaşmaması yani gerçekleri saklaması olarak tanımlanabilir (Pinder ve Harlos, 2001). Örgütsel sessizlik, çalışanların ortak bir tepkisi olarak, örgütte karşılaşılan sorunlar karşısında az konuşmak ya da az şey yapmak şeklinde görülebilir (Henriksen ve Dayton, 2006). Örgütsel sessizlik, çalışanların işle ilgili fikirlerini, bilgilerini ve düşüncelerini paylaşmayı reddetmesidir (Erdirençelebi ve Şendoğdu, 2016). Örgütsel sessizlik, çalışanların, iyileşme ve gelişmeye hizmet edebilecek işleriyle ilgili teknik ve davranışsal konularda düşüncelerini kasıtlı olarak söylememesi yani sessiz kalmasıdır (Çakıcı, 2007). Sessizliğin bir biçimi de çalışanların; sorunlarını gizlemeye, kötü haberleri kendilerine saklamaya ya da konuşarak alacakları risklerden gelen bildirimlerden kaçınmaya karar verecekleri zaman ihtiyatlı olmalarıdır (Gephart, Detert, Trevin ve Amy, 2009). Bireysel bir tavır ve tutum olarak ortaya çıkan sessizlik davranışının çalışanlar arasında yaygın bir biçimde kendini göstermesi örgütsel sessizlik olarak nitelendirilmektedir (Kumbasar ve Küçüksüleymanoğlu, 2019). Farklı anlatımla örgütsel sessizlik, bir kuruluşun karşılaştığı önemli sorunlara yanıt olarak çok az şey söyleme veya yapma konusunda kolektif düzeyde bir fenomeni ifade eder (Henriksen ve Dayton, 2006). Örgütsel sessizliğin karşıtı olan ses kavramı ise kasıtlı ve gönüllü olarak fikirlerin ve bilgilerin paylaşımı ve ifadesidir (Shahjehan ve Yasir, 2016). Kısaca, çalışan sessizliğinin birey, ekip ve örgüt düzeyinde gelişebileceğini söylemek mümkündür (Brinsfield, 2009). Özetle, örgütsel sessizlik, bireyin bağlı olduğu örgüte karşı tutum ve davranışlarını, görüşlerini şeffaf bir şekilde ortaya koyamaması ve gerektiği kadar etkileşim ve iletişim içerisine girip çevresiyle görüşlerini ve sorunlarını paylaşmaması durumu olarak düşünülebilir.

1. 2. Sessizlik Türleri, Öncülleri ve Çıktıları

Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizliği bir iletişim türü olarak nitelendirmektedir. İletişim türü olarak sessizlik davranışı; onaylama, itiraz etme, katılma veya karşı çıkma gibi birçok düşünce ve tutumu ifade edebilmektedir. Çalışanların birbirinden farklı sessizlik davranışı sergilemesinin nedeni, sessizlik davranışının ortaya çıkmasına neden olan gerekçe ve itici güçlerin farklılığından kaynaklanmaktadır (Ruçlar, 2013). İnsanlar, düşüncelerine önem verilmediğini hissettiklerinde ya da görüş ve düşüncelerini dile getirdiklerinde bir olumsuzlukla ve yaptırımla karşılaşacaklarını düşündüklerinde sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Amah ve

Okafor, 2008). Bahsedilen bu sebepler, örgütte sessizlik davranışının korunmacı ve kabullenici türlerini ortaya çıkarmaktadır.

Kabullenici sessizlik, öz yeterliliği düşük olan ya da öz yeterlik sorunu olmadığı halde konuştuğunda bir şeyleri değiştiremeyeceği düşünen çalışanların başvurduğu bir sessizlik türüdür (Dyne vd, 2003, s.1366; Pinder ve Harlos, 2001, s.349). Kabullenici sessizlik davranışı, sessiz kalan bireylerin bağlı olduğu örgütteki olumlu-olumsuz tüm şartları kabul ettiğini ve hiçbir şekilde bu şartları değiştirmeye, iyileştirmeye yönelik bir eylemde bulunmadığını ifade etmektedir. Yani örgütteki bireyler her şeyi kabullenmiş ve bir şeyleri değiştirmeye ilişkin inançlarını kaybetmişlerdir.

Korunmacı sessizlik ise çalışanların korkuya dayalı olarak kendini savunma sebebiyle duygu ve düşüncelerini paylaşmaması olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla birey, dahil olduğu korkudan dolayı, içinde bulunduğu şartlara rağmen sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Korunmacı sessizlik davranışının, yöneticisinden olumsuz geri bildirim alma korkusu, kendini güvende hissedememe ve dışlanmaktan korkma gibi nedenlere dayandığı söylenebilir (Bisel & Arterburn, 2012; Dyne vd, 2003; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Aslında, duruma bağlı olarak, insanlar aynı güdüye veya büyük ölçüde farklı güdülere dayanarak konuşabilir veya sessiz kalabilirler (Brinsfield, 2009). Kabullenici ve korunmacı sessizlik kavramları karşılaştırılacak olursa; kabullenici sessizlikte birey yapabileceği alternatiflerin bile farkında değilken, korunmacı sessizlikte birey sahip olduğu alternatiflerin farkındadır fakat sessiz kalarak kendisini korumak istemektedir.

Alanyazın, çalışan sessizliğinin yaygın, çok boyutlu, ölçülebilir ve diğer önemli örgütsel değişkenler ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir (Brinsfield, 2009). Sessizliğin, bireysel duygusal (Bogosian, 2012) ve örgütsel (Nikaeen ve Bagheri, 2012) etkileri vardır. Yöneticilerini ve kurumlarını, gerekli olan konularda, bilgi ve sorunlar hakkında bilgilendirmesi mümkün olan sessiz kalan çalışanlar, potansiyel olarak değerli bilgilerin akışını engellemiş olmaktadır (Bogosian, 2012). Çalışmalar, kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizliğin, iş performansını negatif yönde etkilediğini, koruma amaçlı sessizliğin ise iş performansını pozitif yönde etkilediğini göstermiştir (Çalışkan ve Pekkan, 2017). Örgütsel sessizlik, çalışanların kendilerini örgütten ayrı tutmalarına, verimliliklerinin düşmesine; iş tatmini ve motivasyonlarının azalmasına, yenilikçi ve yaratıcılıklarının engellenmesine, örgüte olan bağlılıklarını azalmasına kadar birçok alanda olumsuzluklara neden olabilir (Vardarlier ve Akıner, 2017). Araştırmalar (Aktaş ve Şimşek, 2015; Vakola ve Bourades, 2005), örgütsel sessizlik ile duygusal tükenmişlik ve iş doyumunu arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Sessiz kalan bireyin iş doyumunun, konuşan bireylerden düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar, öneri ve endişelerini paylaşmazlarsa örgütsel performans düşebilir ve yeni sorunları düzeltme fırsatları kaçabilir. Bu nedenle örgüt liderleri, sesi motive eden ve mümkün kılan ve aynı zamanda genellikle meşru bir şekilde reddedilme veya olumsuz görülme korkusu gibi inhibitörleri yıkan koşulları teşvik etmelidir (Morrison, 2014). Örgütteki sorunlar hakkında konuşmamak ve düşüncelerini ifade etmemek, o örgütün öğrenen bir örgüt olma potansiyeli olumsuz etkiler (Milliken ve Morrison, 2003). Bu bağlamda, örgütün sürekli gelişim göstermesi ve öğrenen bir örgüt olması, çalışanların dikey ve yatay sessizliği aşmalarını gerekli kılmaktadır. Çünkü çalışanların önerilerini, fikirlerini; sorunlar hakkında veya endişe verici konulardaki bilgilerini ne kadar yukarı iletişim yoluyla paylaştığı, örgütün performansı ve hatta hayatta kalması açısından büyük etkiler yaratabilir (Morrison, 2011).

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında, sessizlik davranışının, çalışanlar üzerinde ve dolayısıyla çalışanların örgüte yansiyabilecek katkıları üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, çalışanların neden sessiz kaldıklarının, bu sessiz kalma davranışının örgüte etkilerinin neler olduğunun ve bu davranışın önüne geçmek için neler yapılabileceğinin araştırılması önem arz etmektedir. Özellikle iletişimin etkili ve yoğun olduğu kurumlar olan okullarda, iletişimin temel taşı öğretmenler olmaktadır. Bu bağlamda, okul gibi bir örgütte öğretmenler arasında yaşanan her türlü sessizlik davranışı, bireyler arası iletişime, okulun vizyon-misyonuna ve belirlenen akademik hedeflere ulaşmaya kadar her açıdan olumsuz

etkilere sahip olabilir. Bu nedenle öğretmen sessizliğinin araştırılması gerektiği söylenebilir. Alanyazın incelendiğinde bu konuda yapılan çalışmalarda örgütsel sessizliğe dair birçok soruya cevap arandığı görülmüştür. Bu çalışmada ise öğretmenlerin sessizlik davranışlarının nedenleri ve öğretmenlerin yaşadıkları sessizliğin etkileri belirlenmeye çalışılmış olup, anılan sessizlikten kaynaklanan olumsuz etkileri önlemek adına uygulayıcılara önerilerde bulunulacaktır.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, okullarda öğretmen sessizliğinin neden ve sonuçlarını anlamaya yönelik olarak, öğretmen görüşlerini tespit etmektir. Bu amaç kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Öğretmen görüşlerine göre,

- 1- Okullarda yaşanan sessizliğin nedenleri nelerdir?
- 2- Okullarda yaşanan sessizliğin bireysel ve örgütsel etkileri nelerdir?
- 3- Okullarda yaşanan sessizlik nasıl önlenebilir?

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Deseni

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan durum çalışması deseninde yürütülmüştür. Durum çalışmasının en temel özelliği, bir ya da birkaç durumun derinlemesine araştırılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Durum çalışması, ayrıntılı, derinlemesine veri toplama yoluyla, bir duruma ilişkin tanımların yapıldığı ve temaların belirlendiği nitel bir yaklaşımdır (Creswell, Hanson, Clark Plano & Morales, 2007). Bu çalışmada, ortaöğretim okullarında yaşanan örgütsel sessizlik davranışının nedenleri, etkileri ve sessizlik davranışını önlemek amacıyla alınabilecek önlemleri belirlemek amaçlanmış, be nedenle de durum çalışması deseni uygun görülmüştür.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Düzce merkez ilçesindeki liselerde görev yapan 12 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, öğretmen görüşlerine başvurulmasının nedeni, eğitim örgütlerinde görülen örgütsel sessizliğin bizzat kendileri tarafından yaşanıyor olmasıdır. Çalışma grubuna dâhil edilen öğretmenlerin belirlenmesi sürecinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde, araştırmanın derinlemesine yapılabilmesi için bilgi zengini durumlar seçilir ve ampirik genellemeler yerine derinlemesine anlama yoluna gidilir (Patton, 2014). Amaç, çalışılan olguyu deneyimleyen bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede sağlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Tablo 1. Öğretmenlerin betimleyici özellikleri

Katılımcılar*	Yaş	Branş	Çalıştığı Okul Türü	Kıdem
ÖE1	30	PDR	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	7
ÖK2	38	PDR	Anadolu Lisesi	9
ÖE3	32	Felsefe	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6
ÖE4	31	Özel Eğitim	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	6
ÖK5	38	Tarih	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	10
ÖK6	31	Matematik	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	7
ÖK7	30	Çocuk Gelişimi	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	6
ÖE8	36	Türk Dili ve Edebiyatı	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	10
ÖE9	39	Coğrafya	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6
ÖK10	30	Felsefe	Anadolu Lisesi	6
ÖK11	29	Kimya	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	5
ÖK12	34	Türk Dili ve Edebiyatı	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	8

*Katılımcıların gizliliğini korumak amacıyla kodlar kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 7'si kadın, 5'i erkektir. Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin tamamı 30-40 yaş aralığında yer almaktadır. Öğretmenlerin 2'si lisansüstü eğitim mezunu iken 10'u lisans mezunudur. Öğretmenlerin 7'si meslek lisesinde, 2'si İmam Hatip lisesinde, 3'ü Anadolu lisesinde görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemleri 5 ile 10 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin ikisi okul psikolojik danışmanı; bir tanesi matematik öğretmeni; bir tanesi coğrafya öğretmeni, iki tanesi Türk dili ve edebiyatı öğretmeni, iki tanesi felsefe öğretmeni, bir tanesi tarih öğretmeni, bir tanesi özel eğitim öğretmeni, bir tanesi kimya öğretmeni ve bir tanesi de meslek dersi (Çocuk Gelişimi) öğretmenidir. Tablo 1'de görüldüğü gibi, beş yıldan on yıla kadar farklı kıdeme sahip, farklı branşlardan öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur.

2.3. Verilerin Toplanması

Araştırma için, Düzce Üniversitesi'nden 2020/147 tarih ve karar sayılı etik kurul izni alınmıştır. Çalışmada katılımcıların kişisel bilgileri gizli tutulmuş, çalışmanın katılımcıları gönüllülük esasına göre belirlenmiştir. Merkez ilçede bulunan liseler tespit edilmiş ve bu liselerde görevli öğretmenlere, okul yönetimi aracılığıyla, telefon yoluyla ulaşılmış, çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. Görüşülen bu öğretmenlerden araştırmaya katkı sağlamayı kabul eden öğretmenlerle bir planlama yapılarak görüşmeler uygun gün ve saatlerde gerçekleştirilmiştir.

2.4. Veri Toplama Araçları

Veriler toplanmadan önce Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 09.07.2020 tarihli ve 2020/147 karar sayılı etik izni alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı-yapılandırılmış sorular kullanılmıştır. Bu teknikte, araştırmacı görüşme sorularını önceden hazırlar; ancak görüşme sırasında araştırılan kişilere kısmi esneklik sağlayarak oluşturulan soruların yeniden düzenlenmesine, tartışılmasına izin verir (Ekiz, 2017). Görüşme formunun hazırlanması sürecinde ilgili alanyazın taranmış ve araştırmanın iç geçerliğini arttırmak hedeflenmiştir. Yapılan alanyazın taramasından sonra, yarı-yapılandırılmış görüşme formunda beş soruya yer verilmiştir. Eğitim Bilimleri alanında bir uzman öğretim üyesinden alınan öneriler sonrası, sorular üzerinde gerekli düzenlemeler yapılmış ve bu öneriler kapsamında bazı sorular yeniden oluşturulmuştur. Sorular, Okullarda yaşanan sessizliğin bireysel ve örgütsel etkileri nelerdir? ve okullarda yaşanan sessizlik nasıl önlenebilir? şeklinde düzenlenmiştir. Ayrıca görüşme formunda katılımcıların demografik bilgilerine yönelik açık uçlu sorulara yer verilmiştir.

Dünyayı ve Türkiye'yi etkisi altına alan Covid-19 küresel salgını nedeniyle, görüşmeler yüz yüze değil telefon görüşmesi yoluyla gerçekleştirilmiş, veriler bu şekilde elde edilmiştir. Görüşme esnasında yüz yüze görüşmeyle benzer şekilde katılımcıların güven duymaları sağlanarak; konu açıklanmış, verilerin kesinlikle üçüncü bir kişiyle paylaşılmayacağı bilgisi verilmiştir. Ayrıca katılımcılara, görüşme esnasında telefonla sesli görüşme yapılacağı, görüşmenin bir başka telefona kaydedilmek istendiği, bu kayıtların başka hiçbir yerde ve hiçbir amaçla kullanılmayacağı iletilmiştir. Bu kapsamda katılımcı öğretmenlerin dokuz tanesi ikinci bir telefonla yapılacak olan ses kaydını onaylamıştır. Üç katılımcı ile telefon yoluyla görüşme sürecinde, gerekli görülen her durumda veri/konuşma teyidi yapılmış ve görüşmeler detaylı bir şekilde kâğıda aktarılmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır. Bu çerçevede, içerik analizi yoluyla verileri tanımlamaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmaya çalışılır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu bağlamda elden edilen kavramlar sayesinde temalara ulaşılır ve temalar sayesinde olgular daha iyi düzenlenerek daha anlaşılır hale getirilebilir. Benzer özellikte olan verilerin bir araya getirilmesi ile oluşturulan kodlar, tema ve alt temalar görüşme yapılan bireylerin görüşleri ile

desteklenmiştir. Verilerden elde edilen kodlar ile temalar arasındaki ilişkiler yorumlanmıştır. İçerik analiz sürecinde; veri içindeki örüntü, tema ve kategorilerin keşfedilmesine dayalı tümevarımcı bir yaklaşımla sürdürülmüştür.

2.6. İnandırıcılık ve Aktarılabilirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik, nicel araştırmalarda olduğu gibi istatistiksel olarak hesaplanabilen değerlerle ifade edilememektedir. Bu nedenle nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik kavramları farklı şekillerde ele alınmaktadır. Alanyazında çoğunlukla nitel araştırmaların inandırıcılığı üzerine odaklanılmaktadır. Nitel araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik kavramları yerine, inanılabilirlik (iç geçerlilik), aktarılabilirlik (dış geçerlilik), tutarlılık (güvenilirlik) ve tarafsızlık olmak üzere dört ölçüt dikkate alınmaktadır (Guba, 1981: akt; Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan, 2017).

Nitel araştırmalarda iç geçerlik yerine inandırıcılık kavramı kullanılmaktadır. Lincoln ve Guba (1985) inandırıcılığın başarılabilmesi için uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi ve katılımcı teyidi gibi kullanılabilir birçok strateji önermektedirler. Bu çalışmada; katılımcılar gönüllülük esasına göre belirlenmiş, görüşmeden önce katılımcılarla ön görüşmeler yapılmış ve bu ön görüşmelerde araştırmanın amacı ve sorular hakkında gerekli bilgiler verilmiştir. Erlandson vd. (1993) dış geçerlilik yerine kullanılan aktarılabilirliği arttırmak amacıyla ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme olmak üzere iki yöntem önermektedir. Aktarılabilirliğin sağlanabilmesi için; amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Erlandson vd. (1993) tutarlığın sağlanması için tutarlılık incelemesi yapılmasını önermektedir. Dolayısıyla, bu araştırmada tutarlığın sağlanması için araştırma deseni, veri toplama aracı ve süreci ayrıntılı bir şekilde açıklanmış, alanyazın geniş bir şekilde taranmış ve uzman görüşlerine başvurulmuştur.

3. Bulgular

Araştırmanın bulguları, öğretmenlerin sessiz kalma nedenleri, öğretmen sessizliğinin bireysel ve örgütsel etkileri ve okulda sessizliğin önüne geçmek için alınabilecek önlemler başlıkları altında ele alınmıştır.

3.1. Öğretmenlerin sessiz kalma nedenlerine ilişkin görüşleri

Araştırmanın birinci sorusu, öğretmenlerin sessiz kalma nedenlerini tespiti yöneliktir. Bu soruya yönelik elde edilen bulgular, katılımcıların görüşleri doğrultusunda Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Öğretmenlerin sessiz kalma nedenlerine ilişkin görüşleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f	
Öğretmenlerin sessiz kalma nedenleri	Çıkarlarını koruma	Düzenli ders programı	8	
		Mazeret izin isteği		
		Başarı belgesi ya da mevki beklentisi		
	Olumsuz sonuçlardan korkma		Dışlanma	9
			Yalnızlık, ötekileştirme	
			Mobbing	
			Güven duymama	
			Ceza alma ya da işini kaybetme korkusu	
	İş tanımının bilinmemesi ve mevzuat eksikliği		Kötü muamele görme	7
			Fikirlerin kabul görmeme korkusu	
	Profesyonel bir çalışma ortamının olmaması		Okul müdürüne sorgusuz sualsiz itaat	6
			Sosyal ilişki ile meslektaş ilişkisi çizgisinin kaybedilmesi	
	Emeğinin karşılığının verilmediğine dair inanç		Her durumda idarenin desteğini hissedilmemesi	10
Öğrenilmiş Çaresizlik				
Bir şeyleri değiştirmeye gücünün yetmeyeceğine dair inanç			8	
		Öğrenilmiş Çaresizlik		
Bireylerin yeni fikirlere çok açık olmaması		Farklı fikirlere saygı duyulmaması	11	
İdari amirlerin öğretmenlerin fikirlerine saygı duymaması		İdari amirlerin kendi düşüncelerini dayatmaya çalışması	10	
Kişinin karakteristik yapısı		İletişim bozukluğu yaşama	9	
		Karşısındakine hayır diyememe		
		Diğerkâmlık		
		Özgüven eksikliği		
		Sürü Psikolojisi		
		Rekabet		
		Bireylerin apolitik duruşları		

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin sessiz kalmalarına en büyük nedenin, sessiz kalınmadığı durumlarda meydana gelebilecek olumsuz sonuçlardan korkmaları olduğu görülmektedir. Öğretmenler; ceza alma, kötü muamele görme, dışlanma gibi olumsuz sonuçlardan korkmaları nedeniyle sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanında öğretmenlerin önemli bir kısmının sessiz kalma nedeni olarak belirttiği durumlar; çıkarlarını koruma, mevzuat eksikliği, nasıl olsa bir şey değişmiyor düşüncesi ve destek bulamayacağı düşüncesi olarak belirtilmiştir. Bazı öğretmenler ise öğretmenlerin karakter yapısının ve yöneticilerin fikirlere saygı duymamasının, sessizliğe neden olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca öğretmenlerden bazıları, özgüven eksikliğinin, düşük motivasyonun, yöneticilere karşı güvensizliğin de sessizliğe neden olduğuna değinmişlerdir.

3.1.1. Çıkarlarını Koruma

Bu alt tema altında öğretmenler, düzenli ders programına sahip olma, mazeret izin isteğinin geri çevrilmemesi ve başarı belgesi ya da mevki beklentisi gerekçeleriyle sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi öğretmenler kendi isteklerini daha çok ön plana çıkarıp bu istekler doğrultusunda sessiz kalabilir ve sadece istekleri yerine getirilsin diye en ufak bir fikir paylaşımında bulunmayabilirler. Bu alt temaya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

"...İdare ile aramı iyi tutarsam ders programım düzenli olur ve gerektiğinde izin almam çok kolay olur. Bu yüzden sesimi çıkarmıyorum." (ÖE3)

"Bazen ailevi sebeplerden ötürü şehir dışına çıkmam gerekiyor, idare ile aram iyi olursa mazeret izni almam daha kolay olur." (ÖK6)

"...Valla dürüst olmak gerekirse ben yaptığım işlere ve projelere karşılık okul idaresinden ya da üst makamlardan başarı belgesi bekliyorum çünkü bu belgeler sicilime eklenecek sonuçta..." (ÖE1)

3.1.2. Olumsuz Sonuçlardan Korkma

Bu alt tema altında öğretmenler, dışlanma, mobbing, yalnız kalma, kötü muamele görme, ceza alma ya da işini kaybetme korkusu yaşamakta olduklarını ve bu sebeple sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla hem maddi hem de manevi olarak olumsuz sonuçlardan korkma duygusu öğretmenlerde ağır basmakta ve sonucunda da sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Özellikle öğretmen sessizliğin sebeplerinin başında, ortamdaki dışlanıp ötekileştirilme ve ceza alma korkusu gelmektedir. Bu alt temaya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

"... Bir sorun yaşarsam idareciler benim arkamda durmuyor, ben en iyisi susayım diyorum. Benim fikrim uygulanabilir ve mantıklı bir fikir olmasına rağmen susmakta fayda var diye düşünüyorum." (ÖK11)

"...Toplantıda ya da başka bir ortamda fikrimi söyleyip bir şeyleri kabul etmezsem ya da diğerleriyle hemfikir olmazsam sanki kimse benimle arkadaşlık etmeyecekmiş gibi geliyor. Okul ortamında yalnız kalmaktan çok korkuyorum." (ÖK2)

"Bütün bir ömrünü mesleğini edinmek ve yapabilmek için harcamış öğretmenin işini kaybetme korkusu. Aslında yaşanması en doğal korku." (ÖK6)

"...Yönetici kesiminin, otoriter tavır sergileyerek, ortaya atılan fikirlere çoğunlukla olumsuz geri dönüş vermesi en büyük Mobbing'tir bence.." (ÖE4)

3.1.3. İş Tanımının Bilinmemesi ve Mevzuat Eksikliği

Bu alt tema altında öğretmenlerin, iş tanımının bilinmemesi ve mevzuat eksikliğinden ötürü okul müdürlerine karşı sorgusuz sualsiz itaat etme davranışını sergilediği düşünülmektedir. Mesleki anlamda yeterli bilgiye sahip olmayan öğretmenler özellikle verilen görevleri kendi görev tanımında olmasa bile sorgusuz sualsiz yerine getirmekte ve özellikle okul müdürlerine karşı en ufak bir itirazda bulunmamaktadırlar. Dolayısıyla her denileni kabul etme ya da herhangi bir itirazda bulunmama durumu ise öğretmenlerin sessiz kalma davranışlarının önemli sebepleri arasında yer almaktadır. Bu alt temaya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

"Bazı öğretmenler, görev tanımına dair yeteri kadar bilgiye sahip olmadığı için her denileni kabul edip, sorgusuz sualsiz yerine getiriyorlar. Mevzuat bilgisi yeterli olmadığı için her istenileni görevmiş ve yapmak zorundaymış hissine kapılıp kabul ediyorlar..." (ÖK5)

"...Meslek hayatım boyunca özellikle görevine yeni başlayan öğretmenler mesleki anlamda yeterli bilgiye sahip değiller ve denilen her şeyi yapıyorlar. Bize de aynı görev verilince itirazda bulunduğumuz zaman bu durum okulda olumsuz bir hava yaratıyor ve biz kötü duruma düşüyoruz." (ÖE8)

3.1.4. Profesyonel Bir Çalışma Ortamının Olmaması

Bu alt tema altında öğretmenler, sosyal ilişki ile meslektaş ilişkisi çizgisinin kaybedilmesi sonucunda profesyonel bir çalışma ortamının olmadığı gerekçesiyle sessiz kaldıklarını dile getirmişlerdir. Görüldüğü gibi öğretmenler hem yalnız kalmaktan korkmakta hem de sosyal hayatta arkadaş oldukları meslektaşlarıyla profesyonel bir iş ortamında çalışmak isteyip aradaki

hassas çizginin korunmasını beklemektedirler. Bu alt temaya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

“Samimi bir arkadaşımın bir süre aynı okulda yaşadık. Aynı branşta olduğumuz için kendi üstüne düşen sorumluluk ve görevleri sürekli ihmal eder ve benden onları yapmamı rica ederdi. Ben de kıramaz kabul ederdim. Fakat kısa sürede bütün iş yükü beni üzerime kalmıştı. Bu sebeple kesinlikle profesyonel bir çalışma ortamı olmalı diye düşünüyorum.” (ÖK5)

3.1.5. Emeğinin Karşılığının Verilmediğine Dair İnanç

Bu alt tema altında öğretmenler, olumlu ya da olumsuz hiçbir durumda idarenin desteğini hissedemedikleri sebebiyle sessiz kalmayı tercih etmektedir. Ne kadar özverili bir şekilde mesleğini icra etse de karşılığında idare tarafından bu gayretinin fark edilmediği düşüncesi öğretmenlerinin motivasyonunu kırıp onları sessizliğe itmektir. Bu alt temaya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

“...Mesleğe ilk başladığım zamanlar sürekli kafamda projeler üretip uygulama aşaması için idarenin yanına gidiyordum. Projelerim hakkında bilgi verdikten sonra tepkisiz kalıp herhangi bir katkıda bulunmadıkları için zaman geçtikçe hevesim kayboldu ve sessiz kalmayı tercih ettim.” (ÖE1)

3.1.6. Bir Şeyleri Değiştirmeye Gücünün Yetmeyeceğine Dair İnanç

Bu alt tema altında öğretmenler, bir şeyleri değiştiremeyeceğine dair öğrenilmiş çaresizlik hissine kapılmış bu gerekçeyle sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenilmiş çaresizlik içinde olan öğretmen yeni fikirler üretmeyi bırakır ve kendisini yenilemek yerine var olan düzenin içinde kabuğuna çekilir. Dolayısıyla kendi fikirlerinin önemsenmediğini, varlığıyla yokluğunun bir olduğunu kanıksayan öğretmenler gün geçtikçe daha sessiz kalmışlardır. Bu alt temaya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

“...Ne yapsam yaranamayacağım, o yüzden hiçbir etkinlikte görev almak istemiyorum.” (ÖE8)

“...Bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın. ...” (ÖE4)

“Kurumumuzda yaşanan örgütsel sessizliğin iki yönü olduğunu düşünüyorum. İlki, ki bu benim de içinde olduğum kısım, ne kadar konuşursam konuşayım ne kadar fikir beyan edersem edeyim bir şeylerin değişmeyeceğini bildiğim. Yani bugüne kadarki meslek hayatımda bu hep böyle oldu. Belli bir noktadan sonra bir şeyleri değiştiremeyeceğimi, fikirlerimin çok da dikkate alınmadığını üzülerek anladım ve susmaya başladım.” (ÖK6)

3.1.7. Bireylerin Yeni Fikirlerle Çok Açık Olmaması

Bu alt tema altında öğretmenler, farklı fikirlere saygı duyulmadığı gerekçesiyle sessiz kaldıklarını dile getirmişlerdir. Hem çalışma arkadaşlarının hem de okul idaresinin yeni fikirlerle açık olmaması sessiz kalmalarının en önemli nedenidir. Bu alt temaya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

“Özgün fikirlerimi dile getirdiğim zaman ya herkes bu fikirlerime alaycı bir tavırla yaklaşıyor ya da kimse sahip olduğu basmakalıp fikirlerden vazgeçmiyor.” (ÖE9)

3.1.8. İdari Amirlerin Öğretmenlerin Fikirlerine Saygı Duymaması

Bu alt tema altında öğretmenler, idari amirlerinin kendi görüş ve düşüncelerini dayatmaya çalıştığını dolayısıyla kendilerinin de sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Toplantıda ya da ortak bir karar alınacak durumlarda okul idaresinin öğretmenlerin çoğunu yok saydığını kendi

bildiklerini okuduklarını dile getirmişlerdir. Bu alt temaya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

“Kendi fikirlerimi ne kadar dile getirsem de bir şey değişmiyor. İdare, kendi aldığı kararları uyguluyor ya da benim fikirlerime saygı duyulmuyor...” (ÖK2)

3.1.9. Kişinin Karakteristik Yapısı

Bu alt tema altında öğretmenler, iletişim bozukluğu yaşama, özgüven eksikliği, sürü psikolojisi, çalışma arkadaşlarının apolitik duruşu gerekçeleriyle sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Özellikle kişinin karakteristik yapısı, hayatı boyunca her daim sessiz bir birey oluşu ve karşındakine hayır diyememe durumu sessizlik davranışı için önemli sebeplerdendir. Ayrıca kendisine olan güven eksikliğinden ötürü sessizlik davranışını sergileyen öğretmenler sürü psikolojisine kapılıp kendine özgü düşünce ve görüşleri ifade edememektedir. Bu alt temaya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

“...Kişinin karakter yapısı bu şekilde. Normal zamanda da çok sessiz biri...” (ÖK6)

“Kendime ve sahip olduğum fikirlere yeterince güvenemiyorum kalabalık ortamlarda en iyisi susmak diye düşünüyorum...” (ÖK10)

“Bir türlü doğru dürüst konuşamıyorum öğretmenler odasında arkadaşlarla yani iletişime geçemiyorum sanırım bunun sebebi kendi karakter yapım...” (ÖK12)

“Ben etliye sütlüye karışmam diyen insan çok var çevremde. O yüzden hiçbir şekilde rengini belli etmiyor, olan olaylara müdahil olmuyor açıkçası ne görüşte olduğu da belli değil...” (ÖE8)

3.2. Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Sessizliğin Etkileri

Araştırmanın ikinci sorusu, öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sessizliğin etkilerine ilişkin görüşlerin belirlenmesine yöneliktir. Bu amaca yönelik bulgular, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sessizliğin etkileri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sessizliğin etkileri	Bireysel etkiler	Asıl amacından uzaklaşmış göstermelik çalışmalar	9
		Kişiler arası güven problemi	
		İdealist tutumdan uzaklaşma	
		Özgüveni kaybetme	
		Değersizlik hissi	
		Verimli olamama, düşük motivasyon	
		Aidiyet hissini kaybedilmesi	
		İş doyumunu alamama ve bunun sonucunda psikolojik sorunlar (öfke, stres)	
		Sosyal hayata yansıtılan iletişim problemleri	
	Kutuplaşma		
Örgütsel etkiler	Mutsuz bir çalışma ortamı	11	
	Olumsuz bir okul iklimi		
	Vizyon ve misyonun yerine getirilememesi		
	Akademik açıdan başarısız bir kurum		
Eğitimsel etkiler	İletişim kopukluğu	7	
	Örgüt bağlılığının azalması		
	Disiplin problemlerinin artması		
	Öğrencinin sorumluluğu okul ortamına yüklemesi		
	Öğrencinin okula olan aidiyet hissini ortadan kaybolması		
	Saydamlık, hesap verilebilirlik ve denetim mekanizmasının ortadan kaybolması		
Yaratıcılığın kaybolması			
Farklı bakış açıları			

Tablo 3 incelendiğinde, örgütsel sessizliğin en çok bireyler üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Sessizlik sonucunda öğretmenlerde özgüven kaybetme, güven duymama, aidiyet hissini kaybedilmesi gibi olumsuz etkiler görülmektedir. Öğretmenler sessizlik yaşanması sonucu motivasyonlarının düştüğünü ve kendilerini verimli hissetmediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca yaşanan sessizliğin mutsuz bir çalışma ortamını oluşturduğunu, okulun akademik açıdan başarısız bir kurum hale geldiğini ve öğretmenler ile yöneticiler arasında sağlıklı bir iletişim gerçekleşmediğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla bu etkiler sonucunda disiplin problemlerin artması, saydamlık ve hesap verilebilirliğin kaybolması gibi eğitimsel açıdan olumsuz etkilerini de dile getirmişlerdir.

3.2.1. Bireysel Etkiler

Bu alt tema altında öğretmenler, sessiz kalma davranışlarının kendilerinde; aidiyet hissini ve özgüvenin kaybedilmesi, değersizlik hissine kapılma, verimli olamamayla birlikte düşük motivasyon ve sosyal hayata yansıyan iletişim problemleri gibi oldukça önemli etkilerin görüldüğünü belirtmişlerdir. Görüldüğü üzere, hayatı boyunca öğretmenlik mesleğine ulaşmak için birçok fedakârlıkta bulunan öğretmenler meslek hayatlarında sessiz kalma davranışları sergileyerek aslında birçok olumsuz etkiyi de beraberinde getirmiş olmaktadır. Her şeyden önce bireyin kendine olan güvenini yitirmesi ve mesleki anlamda kendini verimli hissedememesi okulda sessiz kalmanın olumsuz etkilerinin en önemli kanıtlarındandır. Bu alt temaya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

"...Yöneticiler biz öğretmenlerin görüşlerine yeterince değer vermiyor bu yüzden bir süre sonra ortamda kayboluyoruz..." (ÖE1)

"...Ne yapsam yaranamayacağım, o yüzden hiçbir etkinlikte görev almak istemiyorum." (ÖE8)

"Öğretmen kendini olduğu yerde kabullenilmiş hissetmiyor, benimseyemiyor ve kendine okulda samimi bir ortam oluşturamıyor ve okula sadece mesai doldurmaya geliyor maalesef..." (ÖK10)

"...Okuldaki ortamım kötü olursa günüm kötü geçerse açıkçası hayata küsmüş gibi oluyorum bırakın arkadaş çevresini eve gelince eşimle bile tartışıyorum ne yazık ki benim sosyal hayatımı olumsuz etkiliyor bu durum. (ÖE3)

3.2.2. Örgütsel Etkiler

Bu alt tema altında öğretmenler, sessiz kalma davranışının mutsuz bir çalışma ortamı, akademik açıdan başarısız bir kurum, örgüt bağlılığının azalması ve olumsuz bir okul iklimi gibi birçok önemli örgütsel etkiye neden olduğunu belirtmişlerdir. Toplumsal bir örgüt olan okulda iklimin olumsuz olması doğru yoldan öğretmenlerin okula olan bağlılığını azaltmakta ve onlara mutsuz bir çalışma ortamı sunmaktadır. Dolayısıyla öğretmenler, mutsuz bir çalışma ortamına ve olumsuz bir okul iklimine sahip olan örgütün akademik başarısının da oldukça düşük olduğunu vurgulamışlardır. Bu alt temaya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

"...Dolayısıyla, okulda mutlu bir ortama sahip olmadığım için okula zorla gidiyormuş gibi hissediyorum. Böyle hissedince iş ortamında çok verimli olamıyorum..." (ÖK12)

"...Bütünlük halinde olması gereken örgüt, kendi içerisinde parçalandığı zaman eğitim sürecini de olumsuz etkileyerek, eğitimin kalitesini de düşürmektedir" (ÖE4)

"Ne yalan söyleyeyim çalıştığım kuruma dair herhangi bir bağlılık hissedemiyorum çünkü maalesef insan konuşamadığı ortama bağlanamıyor; haliyle çoğu öğretmen böyle düşününce okulda olumlu bir hava oluşmuyor..." (ÖE8)

3.2.3. Eğitimsel Etkiler

Bu alt tema altında öğretmenler, sessiz kalma davranışının artan disiplin problemleri, saydamlık, hesap verebilirlik ve denetim mekanizmasının ortadan kaybolması, öğrencinin okula olan aidiyet hissini ortadan kaybolması gibi farklı eğitimsel etkilere sebebiyet verdiğini dile

getirmişlerdir. Şeffaf ve hesap verebilir olmayan bir kurumda çeşitli denetim problemleri yaşanarak gün geçtikçe disiplin problemlerinin arttığını belirten öğretmenler öğrencinin okula olan aidiyet hissini kaybolmasının öngörülebilir bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi sessiz kalma davranışı bireysel ve örgütsel etkilere yol açtığı gibi eğitimsel etkilere de neden olmaktadır. Bu alt temaya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

“...Ciddi bir disiplin probleminde olması gereken cezalar da bile benim fikrime değer verilmedi ve öğrenci ceza almadı. Artık ben de her disiplin sorununda susuyorum.” (ÖK5)

“...Okulumu ilgilendiren bazı önemli kararları bazen yöneticiler yerine öğrencilerden duyuyorum ve bu durum beni çok üzüyor. Çoğu kararları ders esnasında öğrenciler o kararlarla ilgili bana bir soru sorduklarında öğreniyorum ve kendimin ve fikirlerimin değersiz olduğu hissine kapılıyorum.” (ÖE4)

“Bizim okulda öğrenciler formalarını bile giymek istemiyor düşünün artık okula karşı ne kadar aidiyet hissine sahip olduklarını...” (ÖK7)

3.3. Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler

Araştırmanın üçüncü sorusu, örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşlerin belirlenmesine yöneliktir. Bu amaca yönelik bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler	Liyakat arttırılmalı	Yöneticiler sınavla seçilmeli ve nitelikli yöneticiler atanmalı İşini kaybetme korkusu taşımamalı	10
	Güven ortamı oluşturulmalı	Öğretmenler fikir ve görüşlerini açıkça belirtebilmeli Şeffaflık ve saydamlık örgüt kültürüne yerleştirilmeli Öğretmenlerin fikirlerine saygı duyulmalı ve değerli oldukları hissettirilmeli Öğretmene her açıdan destek olunmalı ve yalnız olmadığı hissettirilmeli Kişisel problemlere empatik ve çözümcü tepkiler gösterilmeli	9
	Mobbing uygulayan, kurumdan uzaklaştırılmalı	Korku ve baskı dolu bir çalışma ortamı olmamalı	11
	Okul yöneticisi demokratik bir yapı oluşturmalı	Adalet olmalı Her öğretmene eşit ve adil yaklaşılmalı Kişiler düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmeli Ast-üst ilişkileri saygı ve anlayış çerçevesinde olmalı	7
	Çalışanların mevzuat bilgisi artırılmalı	Hizmet içi eğitimler verilmeli Çift yönlü denetim getirilmeli Bireyler kendini mesleki ve kişisel anlamda geliştirmeli Spesifik sorulu anketler uygulanmalı	9
	Etkili iletişim iklimi oluşturulmalı	Çalışanlar, misyon ve vizyona ortak edilmeli Katılımı sağlanmalı ve fikirler alınmalı Ortak amaçlar ve ortak çıkarlar belirlenmeli	10

Tablo 4’e bakıldığında öğretmenler; örgütsel sessizliğin önüne geçilmesi amacıyla en fazla okulda demokratik bir ortam oluşması ve kendini değerli hissetme konularını vurguda bulunmuşlardır. Herhangi bir ayırım yapmadan her bir öğretmenin fikrinin önemsenmesi, saygı duyulması ve öğretmenlere değer verildiğini hissettiren bir okul ikliminin oluşturulmasının

sessizliği engelleyen en büyük etmen olduğunu dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu tarafından dile getirilen bir görüş ise okulu ilgilendiren her kararın kendileriyle paylaşılması gerektiğidir. Öğretmenler, sessizliği önlemek için, örgüte olan güvenlerini pekiştirmek ve motivasyonlarını arttırmak yönünde öneriler dile getirmişlerdir.

3.3.1. Liyakat Arttırılmalı

Örgütsel sessizliğe karşın alınabilecek önlemler adına bu alt tema altında öğretmenler, yöneticilerin sınavla seçilerek nitelikli halde atanmalarını ve öğretmenlerin her an işini kaybetme korkusu taşımamaları gerekçesiyle liyakatin arttırılmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle liderlik vasıflarına sahip nitelikli bir okul idaresiyle çalışmanın önemini belirten öğretmenler liyakatin ne kadar önemli olduğuna değinmişlerdir. Bu alt temaya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

"Benden konum olarak daha güçlü... durum ne olursa olsun güçlü olan kazanacak ve yaşadığım ülke şartlarında işimi kaybetmekten çok korkuyorum..." (ÖK7)

"Özellikle son zamanlarda yönetici olmak çok kolay hale geldi görevlendirme yoluyla bile oluyor artık ve buna en kıza zamanda çözüm getirilip nitelikli seçimlerin yapılmasını isterim açıkçası çünkü bu durum eğitim sistemini olumsuz etkiliyor." (ÖE1)

3.3.2. Güven Ortamı Oluşturulmalı

Örgütsel sessizliğe karşın alınabilecek önlemler adına bu alt tema altında öğretmenler, okul idaresinin her açıdan kendilerine destek olmaları gerektiğini, şeffaf ve saydam bir örgüt kültürünün olmasını, fikir ve görüşlerini açıkça belirtebilmelerini ve belirttikleri bu fikirlere saygı duyularak kendilerinin değerli hissettirilmesinin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi öğretmenlerin bu önerileri doğrultusunda okulda güven ortamı oluşacak ve sessizliğin önüne geçilecektir. Bu alt temaya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

"...Şeffaflık ve saydamlığın örgüt kültürü haline gelmeli bence. İdare kadrosunda görev yapanlar okula ait maddi veya manevi her durumu öğretmenlerle açıkça paylaşmalı ki..." (ÖE3)

"...Öğretmene her açıdan destek olunmalı ve yalnız olmadığı hissettirilmeli... Olumsuz bir durum olduğunda öğretmenin arkasında/yanında durulacağı hissettirilmelidir." (ÖK6)

3.3.3. Mobbing Uygulayan, Kurumdan Uzaklaştırılmalı

Örgütsel sessizliğe karşın alınabilecek önlemler adına bu alt tema altında öğretmenler, korku ve baskı dolu bir ortamda çalışmanın örgütsel sessizliğe neden olduğunu bu sebeple bu duruma sebebiyet veren bireylerin kurumdan uzaklaştırılması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu alt temaya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

"...Mobbingi kendi gücü olarak görenlerin kurumlardan uzaklaştırılması bence yapılması gereken en acil işlem." (ÖK7)

3.3.4. Okul Yöneticisi Demokratik Bir Yapı Oluşturulmalı

Örgütsel sessizliğe karşın alınabilecek önlemler adına bu alt tema altında öğretmenler, okul yöneticilerinin adaletli olmaları gerektiğini, her öğretmene eşit ve adil yaklaşımda bulunulmasını ve kişilerin görüşlerini rahatlıkla ifade edebilecek bir demokratik yapı oluşturulmasını tavsiye etmişlerdir. Bu bağlamda demokratik yapıda olan okullardaki öğretmenler sessiz kalmaktan ziyade fikir ve görüşlerini özgürce dile getirebilecekleri vurgulanmıştır. Bu alt temaya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

“...Okul içerisinde okul yöneticisi demokratik bir yapı oluşturmalıdır. Kişiler düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmelidir. Her fikre saygı duyulmalı ve anlayışla yaklaşılmalıdır.” (ÖE4)

“...Bunun için de örgüt içerisinde bireylerin birbirlerine sahip çıkması, ortaya konan fikirlere saygı duyulması önem arz etmektedir.” (ÖK5)

3.3.5. Çalışanların Mevzuat Bilgisi Artırılmalı

Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler adına bu alt tema altında öğretmenler, mesleki anlamda yeterli bilgiye sahip olmayan öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitimlerin verilmesini, bireylerin kendilerini mesleki ve kişisel anlamda geliştirmelerini ve spesifik sorulu anketler uygulanması gibi önerilerde bulunmuşlardır. Bu alt temaya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

“...Anketlerde tüm fikirler can alıcı sorular yoluyla korkusuzca belirtilmeli ve bu problemlere yönelik çözümler aranmalıdır, böylece biz kendimizi daha değerli hissederiz.” (ÖK10)

“...Tabi, süreçte bireylerin meslek ile ilgili yeterli bilgi ve donanımlara sahip olması, hak ve özgürlüklerini bilmesi de çok önemlidir. Mesleğiyle ilgili yeterli bilgi ve donanımlara sahip olan bireyin kendine güveni de tam olacaktır.” (ÖE8)

3.3.6. Etkili İletişim İklimi Oluşturulmalı

Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler adına bu alt tema altında öğretmenler, okullarda etkili iletişim iklimi oluşturmak için kendilerinin kurum misyon ve vizyonuna ortak edilmeleri ve katılımlarının sağlanıp fikirlerinin alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu alt temaya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

“...Vizyon misyon paylaşımı yapılmalı, hatta tüm kurum üyeleri bu misyon ve vizyona ortak edilmeli. Ortak misyon, vizyon ve hedef belirlenmeli. Öğretmenler okula ait vizyon ve misyonu tabelalardan öğrenmemeli...” (ÖE1)

“Var olan sorunların, örgüt içerisinde bütün fikirlere önem verilerek ortak bir fikirle çözüme kavuşturulması bence en önemlisi bu.” (ÖK11)

4. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, öğretmenler tarafından gösterilen sessizlik davranışının, yine öğretmen görüşleri doğrultusunda değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın birinci alt problemi, öğretmenlerin sessiz kalma nedenlerini tespiti yöneliktir. Öğretmenlerin sessiz kalma nedenlerinin en başında, konuştukları ve görüşlerini ifade ettikleri zaman karşılaşacakları olumsuz sonuçlardan korkmaları gelmektedir. Sessiz kalmadığında; kötü muamele görme, ceza alma, dışlanma vb. olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarını düşündükleri için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Alanyazın incelendiğinde olumsuz değerlendirilme korkusunun örgütsel sessizlik ile güçlü, anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir (Kanbur, 2018). Ryan ve Osterich (1998) yaptığı çalışmada, çalışanların ceza alma, dışlanma, kötü muamele görme gibi sonuçlardan korktukları için sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür. Alanyazın, çalışanların örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik düzeylerini etkilediğini göstermektedir (Yarmacı, 2018). Bir şeylerin değişmeyeceğine olan inanç, öğretmenlerin sessiz kalmalarının diğer bir nedeni olarak tespit edilmiştir. Ryan ve Osterich de (1998) yaptığı çalışmada öğretmenler, konuşmaları halinde bir farklılık yaratabileceklerine inanmadıkları için sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir (akt: Morrison ve Milliken, 2000). “Ne dersem diyeyim, sonuçta her şey aynı” düşüncesinde olan bir öğretmen öğrenilmiş çaresizlik duygusuna kapılıp sessiz kalmaktadır. Bu çalışmada, öğretmenlerin konuya ilişkin bilgi eksiklikleri nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bisel ve Arterburn da (2012) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin uzmanlıklarına güvenmedikleri durumlarda sessiz kalmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Öğretmenler kendilerini konu hakkında yeterli hissetmedikleri için konuşmak yerine susmayı tercih etmektedirler. Bunların yanı sıra öğretmenlerin özgüven eksikliği, yöneticilere

güvenmeme ya da kişisel çıkarlarını koruma gibi nedenlerden dolayı da sessiz kaldıkları belirlenmiştir. Gökçe (2013) tarafından ortaöğretim okullarında yapılan çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin nedenleri önem sırasına göre, ilişkileri koruma, kendini koruma ve korkma; ilgisizlik ve boyun eğme şeklinde tespit edilmiştir. Yani öğretmenler en çok ilişkilerini korumak için örgütsel sessizlik davranışı göstermektedirler. Örgütsel sessizliğin okullarda benzer nedenlere dayanması, benzer yöntemlerle ortadan kaldırılacağı anlamına gelmez. Çünkü sosyal olayların ve bireylerin doğası buna izin vermez. Bununla birlikte bir bakış açısı ve bir alternatif sunması açısından yarar sağlayabilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi, okullarda yaşanan öğretmen sessizliğinin bireysel, örgütsel, eğitimsel etkilerine ilişkin katılımcıların görüşlerini belirlemeye yöneliktir. Bu amaca yönelik olarak elde edilen sonuçlara bakıldığında, bu etkiler sonucunda örgüt iklim ve kültürünün sessizlik davranışından oldukça olumsuz bir şekilde etkilendiği görülmektedir. Alanyazında, örgütsel sessizlik davranışının bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçlarını ele alan çalışmalar bulunmaktadır (Alqarni, 2020; Çakıcı, 2008; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003). Sessiz iklim, kuruluşların hataları algılama ve öğrenme yeteneği üzerinde olumsuz etkiye sahiptir ve bu nedenle örgütsel etkinlik olumsuz etkilenir (Vakola and Bourades, 2005). Bu nedenle yöneticiler, çalışanların fikirlerini, kaygılarını, şikâyetlerini ve işyerindeki güncel konular hakkında konuşmalarını teşvik eden sağlıklı ve açık örgütsel iklim yaratmalıdır (Alqarni, 2020). Araştırmada öğretmen sessizliğinin en büyük etkisinin bireyler üzerinde olduğu görülmektedir. Yaşanılan sessizlik sonucunda örgütteki bireylerin bu durumdan oldukça etkilendikleri ve sonucunda özgüven eksikliği, düşük motivasyon, aidiyet hissinin kaybolması vb. gibi birçok olumsuz duygu yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Sessiz kalmayı alışkanlık haline getirmiş öğretmenin bir süre sonra özgüvenini kaybetmesi, motivasyonunun düşmesi ve ortamdan kendini soyutlaması sessizliğin kaçınılmaz etkisi haline gelmektedir. Bu çalışmada öğretmen sessizliğinin okula olan etkilerinden biri okula olan bağlılığın azalmasıdır. Alanyazında da, örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz yönde ilişki olduğuna ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (Fard ve Karimi, 2015; Karabağ-Köse, 2014; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Vakola and Bourades, 2005). Dolayısıyla öğretmenlerin sessiz kalmaları, parçası oldukları örgüte karşı olan bağlılıklarının, aidiyet duygusunun ve sorumlulukların azalmasına sebep olmaktadır. Araştırmada; mutsuz bir çalışma ortamı, iletişim yoksunluğu ve düşük akademik başarı da öğretmen sessizliğinin örgütsel etkileri arasında yer almaktadır. Araştırmada, belirtilen bir diğer etki ise öğretmen sessizliğinin eğitimsel etkileridir. Örgütsel sessizlik üzerine yapılan bir çalışmada, sessizliğin, yaratıcılığın ortadan kalkmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Pinder ve Harlos, 2003; akt; Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan, 2017). Dolayısıyla, temelinde öğretmenin yaratıcı ve yenilikçi yöntemlerini esas alan eğitim sisteminin bu durumdan oldukça olumsuz etkilendiği söylenebilir. Bununla birlikte araştırmada, artan disiplin problemleri ve örgütteki bireylerin birbirlerine karşı şeffaf ve saydamlığını yitirmesi de öğretmenlerin sessiz kalma davranışlarının eğitimsel etkisi olarak görülmektedir. Örgütsel sessizliğin neden olduğu mutsuzluğu gidermenin yolu; etik değerlere, şeffaflığa, katılımcılığa, samimiyete, toleransa, saygıya dayanan bir iletişim kültürünün oluşturulmasıyla mümkün olabilir (Vardarlier ve Akıner, 2017). Çalışanların sessizlik davranışı, onların çeşitli yeteneklerinden yararlanılmasına engel oluşturabilir. Çalışanların bilgi paylaşma ve geri bildirim sağlama konusundaki isteksizliği, kurumsal karar alma süreçlerini; geliştirme ve yenilikçilik ile ilgili süreçleri istikrarsızlaştırabilir (Magotra, 2016). Bu nedenle genelde örgütsel sessizliğin özelde öğretmen sessizliğinin olumsuz etkilerinden, hem örgütsel hem de bireysel anlamda, kurtulmanın yolu daha demokratik, şeffaf ve hesap verilebilir yönetim anlayışlarının benimsenmesi olarak görülebilir. Öğretmen sessizliğinin bireysel ve kurumsal etkilerine ilişkin elde edilen sonuçlar, okullarda, sessizliğin yaşamasına neden olan etkenlerin belirlenmesi ve bu etkenlerin önüne geçilmesini zorunlu kılmaktadır.

Araştırmanın üçüncü alt problemi, öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sessizliğin olumsuz etkilerinin nasıl önlenebileceğine yöneliktir. Sonuçlar, okulda sessizlik davranışının önüne geçilebilmesi için; okulda demokratik bir ortamın oluşturulması gerektiğini göstermiştir. Demokratik bir ortamda farklı düşüncelere saygı vardır ve bu cesaretlendirilir. Alanyazın, örgüt

çalışanlarının fikirlerine değer verilmesinin sessizliği önlemede etkili olduğunu göstermiştir (Afşar, 2013). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin okulda demokratik bir ortam sağlamaları, okulda sessizliğin önlenmesi ve örgütsel gelişmenin sağlanması noktasında önem arz etmektedir. Öğretmenler okulda sessizliğin önüne geçilebilmesi için etkili iletişimin gerçekleştiği ortamlara vurguda bulunmuşlardır. Örgütsel sessizliği önlemenin yolu, okulda çalışanların fikir, görüş ve düşüncelerini rahatlıkla, korku duymadan dile getirebilecekleri ortamların sağlanmasıyla mümkündür (Afşar, 2013). Örgütsel sessizlik, örgüt içindeki iletişimin aksadığının ve iletişimden duyulan doyumsuzluğun bir göstergesi olabilir. Sağlıklı bir iletişim ortamının olmadığı örgütlerde, örgütsel ya da bireysel sürdürülebilir başarıdan söz etmek mümkün değildir. Sessizliğin yaygın ve baskın bir kültür olarak yerleşmesi, düşük iş doyumu ve yüksek duygusal tükenmişliğe neden olabilir (Aktaş ve Şimşek, 2015). Çalışanlar gönüllü olarak öneri, endişe, sorun hakkında bilgi veya işle ilgili görüşlerini daha yüksek bir kurumsal pozisyona ilettiklerinde, yukarı doğru ses çıkarmış olurlar (Morrison, 2014). Bu da iletişim kanallarının açık olması ile mümkün olabilir. Etkili iletişimin olmadığı örgütlerde, öğretmenlerin daha fazla sessiz kalma eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada katılımcılar, güven ortamı oluşturulması, liyakatin artırılması ve öğretmenlerin mevzuat bilgisinin artırılması gibi önlemlerin de sessizlik davranışını en aza indirmek için etkili olacağına değinmişlerdir. Ergin, Akseki ve Deniz'in (2012) çalışması, öğretmenlerin mevzuat konusunda yaşadıkları yetersizlik nedeniyle hizmet içi eğitimi tercih ettiklerini göstermektedir. Yani öğretmenlerin mevzuat konusundaki yetersizliği, sessizliği doğurmakta, bu konulardaki bilgi eksikliğinin giderilmesine olan ihtiyaç da bu faaliyetlere olan ilgiyi arttırmaktadır.

Öğretmenlerin sessiz kalmalarının en temel sebeplerinden biri olan korkunun, önerdikleri önlemlere de yansıdığı görülmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin kendilerini ve görüşlerini ifade etme konusunda çekinceleri olduğu sonucuna varılabilir. Dolayısıyla araştırmaya katılan öğretmenler; adil, demokratik, eşit, eleştiriye açık ve farklılıklara saygılı bir ortam oluşması durumunda örgütsel sessizliğin önlenebileceğini vurgulamışlardır. Katılımcılar ayrıca örgüte olan güvenlerinin geliştirilmesinin de bu önlemler arasında olabileceğini belirtmişlerdir. Alanyazında da örgütsel güvenin artması ile örgütsel sessizliğin azaldığını gösteren araştırmalara rastlanmaktadır (Afşar, 2013; Okur, 2016; Örcü ve Kambur, 2017; Timuroğlu ve Alioğulları, 2019).

farklı okul türlerinde sessizliğin nedenleri de etkileri de farklı olabilir, buna ilişkin bir tartışma yürütülmelidir. öğretmenlerin sessizlikleri ile okul yöneticilerinin liderlik kapasitesi ve kişilik tipi, yönetim anlayışı gibi nedenler arasında da bağlantısalı kurulabilir.

Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak, öğretmenlerin korkularını azaltmak için onların fikirlerine saygı duyulan ve değer verilen bir okul kültürünün teşvik edilmesi gerektiği söylenebilir. Yöneticilerin bu noktada daha insancıl ve adil yöntemlere başvurmaları gerekmektedir. Öğretmenlere, fikir ve görüşlerini rahatça ifade edebilmeleri ve kendilerini değerli hissetmeleri için okul yöneticileri tarafından destek verilmesi, buna yönelik güven temelli bir okul kültürü oluşturması ve öğretmenleri motive etmesi, sessizliğin neden olduğu etkilere karşın alınacak önlemler olarak görülebilir.

Bu araştırma, nicel çalışılarak sessizliğin farklı değişkenler üzerindeki etkileri araştırılabilir.

Kaynakça

- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230. <http://dx.doi.org/10.17130/ijmeh.2015.11.24.529>
- Alqarni, S.A.Y. (2020). How school climate predicts teachers' organizational silence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 12(1), 12-27.

- Amah, O. E., & Okafar, C. A. (2008). Relationships among silence climate, employee silence behavior and work attitudes: The role of self-esteem and locus of control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 1-11.
- 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. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/342206>
- Bisel, R. S., & Arterburn, E. N. (2012). Making sense of organizational members' silence: A sensemaking-resource model. *Communication Research Reports*, 29(3), 217-226. <https://doi.org/10.1080/08824096.2012.684985>
- Bogosian, R. (2011). *Engaging organizational voice: A phenomenological study of employees' lived experiences of silence in work group settings*. (Unpublished Doctoral Dissertation), The George Washington University. Graduate School of Education and Human Development, USA.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. (Unpublished Doctoral Thesis), Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University, United States.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236-264.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/50343>
- Çalışkan, A., & Pekkan, N. Ü. (2017). Örgütsel sessizliğin iş performansına etkisi: Etik iklimin aracılık rolü. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-19.
- Detert, J. R., Edmondson, A. C. (2005). No exit, no voice: The bind of risky voice opportunities in organizations. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6. <https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/ambpp.2005.18780787>
- 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.
- Ekiz, D. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdirencelebi, M., & Şendoğdu, A. A. (2016). Effects of mobbing and organizational silence on employee's performance. *The Macrotheme Review* 5(5), 101-116.
- Ergin, İ., Akseki, B., & Deniz, E. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 55-66. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/70400>
- Erlanson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. T. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Fard, P. G., Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Gephart, J. J. K., Detert, J. R., Trevin, L. K. E., & Amy, C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 1-31.
- Gökçe, N. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri (Maltepe ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *HSR: Health Services Research* 41(4), 1539-1554.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Kanbur, E. (2018). Çalışanların olumsuz değerlendirilme korkusunun örgütsel sessizlik üzerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Türk*, 10(1) 382-402. https://isarder.org/2018/vol.10_issue.1_article20_full_text.pdf

- Karabağ Köse, E. (2014). Dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 28-36. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/82092>
- Kumbasar, Ç. Ş., & Küçüksüleymanoğlu, R. (2019). Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri. *Route Educational and Social Science Journal*, 6(8), 111-125.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage
- Magotra, I. (2016). Why employees remain silent: A study on service sector. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(5), 196-202. http://www.ijstm.com/images/short_pdf/1464091388_136ijstm.pdf
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00391>
- 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. *J. Manag. Stud.* 40, 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1, 173-197.
- 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.
- Nikaeen, M., & Bagheri, G. (2012). Organizational silence (Basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Okur, F. (2016). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tekstil sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Örücü, E., & Kambur, E. (2017). Otel çalışanlarında örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Bandırma ilçesi örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 1109-1123. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1964>
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir; Çev. Ed.). Ankara: Pegem yayınları.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as response 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*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1998). *Driving fear out of the workplace: Creating the high trust, high performance organization* (2nd ed.). San Francisco: JosseyBass.
- Shahjehan, A., & Yasir, M. (2016). Surface and deep conceptualizations of silence and voice paradoxes: An empirical analysis of women behavior at workplace. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1-18. 1221560. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1221560>
- Tangirala, S., Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Timuroğlu, M. K., & Alioğulları, E. (2019). Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: Erzurum ili araştırma görevlileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1). 243-264. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/641945>
- Türk Dil Kurumu. *Güncel Türkçe Sözlük*. Ankara. <http://www.tdk.gov.tr/sayfasından> erişilmiştir.
- Vakola, M., & Bourades, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27, 441-458.
- Vardarlier, P., & Akner, Ö. (2017). Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Research Journal of Politics, Economics and Management*, 5(3), 79-94. <https://doi.org/10.25272/j.2147-7035.2017.5.3.06>

- Yarmacı, N. (2018). *İşgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimlerine etkisi: Otel işletmeleri örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Extended Summary

1. Introduction

To apply the organizational aims requires to be synchronized efforts the all employees in an organization. Communication is a way for this synchronization. However, it is possible to say that there are many organizational variants which affect this communication. Only one of these variants is the silence of the employee and organizational silence in an organization. Concept of silence is defined as silence and not any noise around in Turkish Language Society (TDK, 2019). Many definitions about the silence are made in studies of the organizational silence. According to Henriksen and Dayton (2006), organizational silence expresses a collective phenomenon to be thought as making somethings very little or talking very little against important matters for an organization.

The silence has some effects like individuals, emotional (Bogosian, 2012) and organizational (Nikaeen and Bagheri, 2012). The silent employees who can inform about problems and information in required topics to their institution and managers block the flow of important information potentially (Bogosian, 2012). It is important to investigate why employees remain silent, what effects this silence behavior has on the organization, and what can be done to prevent this behavior.

Teachers are the cornerstone of communication, especially in schools where communication is effective and intense. In this context, any kind of silence behavior experienced among teachers in an organization such as a school can have negative effects in every respect, from interpersonal communication to the vision-mission of the school and reaching the determined academic goals. Therefore, it is thought that the behavior of silence among teachers should be handled in detail. For this purpose, the aim of this study is to evaluate the opinions of teachers about the silence behaviors seen in schools. For this purpose, answers to the following questions were sought:

According to teachers' opinions,

- 1- What are the causes of silence in schools?
- 2- What are the individual and organizational effects of silence in schools?
- 3- How can the negative effects of silence in schools be prevented?

2. Method

In the study, one of the qualitative research methods was carried out in the case study pattern. Case study is a qualitative approach in which the researcher investigates a limited system over time through detailed, in-depth data collection involving multiple sources of information, where definitions and themes are identified (Creswell, Hanson, Clark Plano & Morales, 2007). The maximum diversity sampling method, one of the purposeful sampling methods, was used to determine the study group.

High schools in the central district of Düzce were identified and teachers working in these high schools were contacted via the school administration, by telephone, and information was provided about the purpose of the study. In the research, semi-structured questions were used as data collection tool. Due to the World and Turkey under the domain pandemic, not face to face interviews were conducted via telephone interviews. Content analysis technique was used to analyze the data obtained from the research.

3. Findings, Discussion and Results

The first question of the research is to determine the opinions of the participants regarding the reasons for teachers' silence. According to the results of the research, the primary reason for the teachers to remain silent is their fear of the negative results they will encounter when they speak and express their opinions. When they do not remain silent, they think they will face negative results such as being mistreated, punished, excluded etc. So they prefer to remain silent. Other reasons for teachers to remain silent are that they think that they cannot change

things and prefer to remain silent due to lack of information on the subject. In addition, it was determined that teachers remained silent due to reasons such as lack of self-confidence, not trusting administrators or protecting their personal interests.

The second question of the study is to determine the opinions of the participants regarding the individual, organizational, educational effects of teacher silence in schools. Considering the results, it was seen that the climate and culture of the organization were affected negatively by the silence behavior. In the research, it was seen that the greatest effect of teacher silence on individuals. In the study; an unhappy working environment, lack of communication and low academic success are among the organizational effects of teacher silence.

The third question of the research is on how to prevent the negative effects of the organizational silence experienced by teachers. Teachers, as the main measure; They stated that establishing a democratic environment in schools, establishing effective communication environments and improving their trust in the organization may be among the measures.

In the context of the results achieved, teachers' ideas should always be respected and valued in order to reduce their fears; At this point, it can be said that managers should resort to more humane and fair methods.

Supporting teachers by school administrators so that they can express their ideas and opinions comfortably and feel valuable, creating a trust-based school culture and motivating teachers are seen as measures to be taken against the effects caused by silence.

Etik Beyannameesi

Bu makalede “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında belirtilen bütün kurallara uyduğumuzu, “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbirini gerçekleştirmediğimizi, hiçbir çıkar çatışmasının olmadığını ve oluşabilecek her türlü etik ihlalinde sorumluluğun makale yazarlarına ait olduğunu beyan ederiz.

Etik Kurul İzin Bilgileri

Etik kurul adı: Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu

Etik kurul karar tarihi: 09.07.2020

Etik kurul belgesi sayı numarası: 2020/147

Araştırma makalesi: Kazak, E., & Karaca Güzel, F. (2021). Okullarda yaşanan örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşlerinin nitel analizi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 394-414.