

İşler, M., & Akçadağ, T. (2023). Öğretmenlerde bir cevap şekli: Sessizlik. *Journal of Sustainable Educational Studies (JSES)*, 4(4), 243-260.



JSES

Journal of Sustainable Educational Studies

e-ISSN: 2757-5284

Geliş/Received: 24.02.2023 Kabul/Accepted: 03.08.2023



Makale Türü (Article Type): Araştırma Makalesi/Research Article

Öğretmenlerde Bir Cevap Şekli: Sessizlik¹

Muhammet İŞLER²

Tuncay AKÇADAĞ³

Özet

Örgütsel sessizlik olgusu bir örgütün gelişimi ve değişimi önündeki en büyük engellerden birisi olmanın yanında oldukça yaygın görülen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmanın amacı örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçlarına yönelik öğretmen görüşlerini ortaya koymaya çalışmaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırma, nitel çalışma desenlerinden fenomenoloji (olgubilim) deseninde oluşturulmuş olup araştırmanın çalışma grubunu; lise, ortaokul ve ilkokul kademelerinde olmak üzere İstanbul'un çeşitli ilçelerindeki okullarda görev yapmakta olan 8 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmış olup verilerin analizi ise tematik analiz yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları kapsamında örgütsel sessizliğin nedenlerine yönelik "bireysel nedenler, örgütsel nedenler, idari nedenler ve toplum-çevre kaynaklı nedenler" şeklindeki 4 kategori ve örgütsel sessizliğin sonuçları kapsamında "bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar" biçiminde 2 kategori oluşturulmuştur. Sessizliğin neden ve sonuçlarına dair bulgular, oluşturulan kategoriler çerçevesinde tablolar halinde yorumlarıyla birlikte sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel sessizlik, sessizlik, sessizliğin nedenleri, sessizliğin sonuçları

A Form of Answer by Teachers: Silence

Abstract

The phenomenon of organizational silence is one of the biggest obstacles to the development and change of an organization, as well as a very common situation. The aim of this research is to try to reveal the views of teachers on the causes and consequences of organizational silence. For this purpose, the research was created in the phenomenology design, which is one of the qualitative study methods. The study group of the research consists of 8 teachers working in schools in various districts of Istanbul, at high school, secondary school and primary school levels. The study data were collected through a semi-structured interview form and the analysis of the data was carried out with thematic analysis method. Within the scope of the findings of the research, 4 categories were formed as "individual reasons, organizational reasons, administrative reasons and social-environmental reasons" for the reasons of organizational silence and 2 categories as "individual results and organizational results" within the scope of the results of organizational silence. Findings on the causes and consequences of silence are presented in tables within the framework of the categories created.

¹ Bu çalışma 8-11 Haziran 2023 tarihlerinde 10. Uluslararası Avrasya Eğitim Araştırmaları Kongresi'nde (EJER-2023) sunulan sözlü bildirinin genişletilmiş hâlidir.

² Doktora Öğrencisi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Programı, İstanbul-Türkiye, muhammet.isler@stu.fsm.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6931-9162

³ Prof. Dr., Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ABD, İstanbul-Türkiye, takcadag@fsm.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9131-2039

Keywords: Organizational silence, silence, reasons of silence, consequences of silence

1. GİRİŞ

Okullar, bir anlam üretme işi olan “öğrenme”nin gerçekleştirilmesi amacıyla bilginin üretilip işlenmesi ve paylaşılması süreçlerinin yaşandığı mekanlardır (Şişman, 2011, s. 98). Diğer bir ifadeyle okullar, bireylerin hayatları için faydalı bilgiler elde ettikleri, toplumun değer, bilgi ve birikimlerini yaşamlarına geçirdikleri, hayati derecede öneme sahip organize kurumlardır (Okeke-James, Igbokwe, Anyanwu ve Obineme, 2020, s. 223). Bunun yanında birer açık sistem olma özelliğini taşıyan okulların, hızla değişen dünyada toplumun ihtiyaçları doğrultusunda öğrencileri iyi ve güncel bilgilerle yetiştirmesi toplumun geleceği açısından önem arz etmektedir. Dolayısıyla okulların değişen durumlar karşısında kendilerini hızla yenileyebilmesi ve etkili bir şekilde günümüz ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için gerekli nitelikleri sağlaması beklenmektedir. (Kahveci ve Demirtaş, 2013, s. 52; Çalık, 2007, s. 123; Önder, 2017, s. 670). İfade edilen nitelikleri ortaya koyabilmek için okulların bir nevi eğitim çalışanları olan öğretmenlerin örgüt amaçları üzerinde birleşmeleri, sorunlar karşısında duyarlı olmaları ve okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik görüşlerini ifade etmeleri ziyadesiyle önemlidir çünkü kurumların yenilik, değişim ve öğrenmelerinin esas hareket kaynağı çalışanlar arasındaki iletişimidir. İletişim, girdileri ve çıktıları insan eğitim kurumlarında örgütsel hedeflere ulaşmak için önemli bir rol oynamanın yanında planlama ile başlayan ve koordinasyon, rehberlik, değerlendirme şeklinde devam eden eğitim süreçleriyle ziyadesiyle ilişkilidir. Dolayısıyla örgütte ortaya çıkan sessizlik davranışı, örgüt paydaşları arasındaki iletişimi engellemekte ve ifade edilen süreçleri sekteye uğratmaktadır (Önder, 2017, s. 670; Öztürk, 2019, s. 366; Durnalı, Akbaşlı ve Diş, 2020).

Günümüzde neredeyse her örgüt, amaçlarını gerçekleştirebilmek için üyelerinin desteğine, onların etkin katılımına ve örgütsel bir uyuma muhtaçtır (Yaman ve Ruçlar, 2014, s. 38). Çalışanların düşünce ve tecrübelerini paylaşması, gerekli değişim süreçlerinin başarılı olması bakımından önemliken bazı durumlarda örgüt üyelerinin bu paylaşımda istekli olmadığı görülmektedir. Literatürde “örgütsel sessizlik” biçiminde kavramlaştırılmış olan bu durum istenen başarının ve gelişimin önünde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır (Vakola ve Boudaras, 2005, s. 441). Yapılan çalışmalar, örgüt açısından birçok olumsuz etkileri bulunan örgütsel sessizliğin okullarda yaygın bir davranış türü olduğunu ortaya koymaktadır (Saleh, 2020, s. 13). Dolayısıyla bir örgütün özellikle de toplumla bir bütün halinde yaşayan eğitim kurumlarının günden güne başkalaşan dünyada başarılı bir şekilde amaçlarına ulaşabilmesi için örgütsel sessizleşmenin önüne geçilmesi amacıyla gerekli çalışmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

1.1. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik kavramı, güncel anlamda örgüt bünyesindeki bireylerin örgütün karşı karşıya kalmış olduğu problemlere yönelik herhangi bir girişimde bulunmaması durumunu ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle kurum üyelerinin yaşanan sorunlar karşısında düşünce ve bilgilerini ifade etmemeleri dolayısıyla sessiz kalma durumlarıdır (Henriksen ve Dayton, 2006, s. 1539; Kim ve Ko, 2021, s. 2153). Örgütsel sessizlik kavramının gelişim sürecine bakıldığında tarihsel süreç içerisinde üç ayrı dönemde üç farklı yaklaşımın ortaya çıktığı görülmektedir. Sessizlik kavramı ilk yaklaşımda iletişim bilimi açısından, ikinci yaklaşımda yönetim bilimi bakımından ve günümüzde ise “konuşmanın tersi” biçiminde örgütsel açıdan değerlendirilmektedir. Başlangıçta bağlılık göstergesi olarak görülen “sessizlik” daha sonraki süreçte çalışanları ve örgüt performansını olumsuz şekilde etkileyen bir anlama kavuşmuştur (Erdem ve Macit, 2020, s. 98; Öztürk, 2019).

Örgütsel sessizlik kavramını günümüz bakış açısıyla ilk olarak ortaya koyan isimlerden olan Morrison ve Miliken (2000), birçok çalışanın çeşitli problemler hakkında gerçeği bildiği halde konuşmaktan çekindiği ve sessiz kaldığını ifade etmiştir (Morrison ve Miliken, 2000, s. 706; Vakola ve Boudaras, 2005, s. 442). Henriksen ve Dayton’a (2006, s. 1539) göre bu kavram, kurum üyelerinin örgütün problemleri karşısında kolektif bir düzeyde yeterince konuşmama ve gerekenleri yapmama durumlarını ifade etmektedir. Pinder ve Harlos (2001) ise sessizliğin kasıtlı ve maksatlı olmakla birlikte itiraz veya onaylama biçiminde bir kısım biliş, niyet ya da duyguyu içeren iletişim biçimi şeklinde tanımlamıştır (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012, s. 49). Diğer bir tanıma göre de örgütsel sessizlik, çalışan bireylerin örgütün gelişmesine hizmet edecek fikir, görüş ve bilgilerini paylaşmayı reddetmesi ya da bunları kasıtlı olarak saklayıp sessiz kalmalarıdır (Kazak ve Güzel, 2020, s. 395). Blackman vd. (2009), sessizlik olgusunu bireyin kendi tercihiyle susması biçiminde “sessiz” ve diğeri ise bireyin konuşmasına izin verilmemesi olarak “susturulmuş” şeklinde iki kısma ayırmaktadır (Kartal ve Nartgün, 2013, s. 50). Çeşitli

tanımları ifade edilen bu olgunun örgüt açısından pek çok olumsuz sonuçları bulunmakla birlikte birey, örgüt ve yönetim kaynaklı olmak üzere çeşitli sebepleri bulunmaktadır (Önder, 2017, s. 670).

Morrison ve Miliken'e (2000, s. 707) göre örgütsel sessizliğin kaynağı temel olarak yöneticilerin örtük inançları ile olumsuz geri bildirim alma korkuları olmakla birlikte sessizlik davranışları örgütün gelişiminin önündeki potansiyel bir engeldir. Çünkü kurum yöneticisinin astların fikrine güvenmemesi dolayısıyla onları önemsememesi ve astların geri bildirim yapamaması sonucunda örgütün hatalarını düzeltme yeteneğini ortadan kaldırmaktadır. Literatüre bakıldığında örgütsel sessizliğin nedenleri genellikle bireysel, örgütsel ve idari (yönetimsel) olmak üzere üç kısma ayrılmaktadır. Sessizliğin yönetimsel nedenleri olarak yöneticilerin örtük inançları, olumsuz geri bildirim korkusu, demografik farklılıklar, yöneticilerin astlarına güvenmemesi ve en iyi olanı bildiğini düşünmesi gibi durumlar ifade edilebilir. Örgütsel nedenler, örgüt yapısı, politikaları, algıları, uygulamaları, örgüt iklimi, adalet, örgüt kültürü ve örgüt içi iletişim biçiminde; bireysel nedenler ise yaş, cinsiyet, tecrübe, eğitim, pozisyon farklılığı, özgüven eksikliği, geçmiş yaşantılar, bağlılık ve uyarılma davranışı şeklinde sıralanabilmektedir (Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan, 2017, s. 1125; Erdem ve Macit, 2020, s. 103). Yapılan çalışmalar gözden geçirildiğinde sessizlik davranışları, kurum üyelerinin yalnızlaşması, iş tatminlerinin ve motivasyonlarının azalması, yenilikçi düşüncelerinin engellenmesi ile örgüte bağlılıklarının azalması gibi sonuçların ortaya çıkmasına sebep olmakla verimliliğin düşmesine sebep olmaktadır (Kazak ve Güzel, 2020, s. 396). Ayrıca Vakola ve Boudaras'a (2005, s. 444) göre söz konusu sessizlik, kurum çalışanları arasında stres, memnuniyetsizlik ve sinizm gibi olumsuz durumların oluşmasına sebebiyet vermesi dolayısıyla çalışanlarda görülen işten ayrılma davranışının ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Aynı zamanda organizasyonların başarı gösterebilmek adına iyi bir iletişime ziyadesiyle ihtiyaç duymakta ve sessizlik bir iletişim problemi olarak bunun önüne geçmektedir (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012, s. 49). Çimen ve Karadağ (2019, s. 6) yapılan birçok araştırmanın bireylerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılığı arasında negatif yönde bir ilişkinin bulunduğunu ifade etmiştir. Karabağ Köse'ye (2014, s. 30) göre sessizlik olgusu, örgütsel gelişmeyi yavaşlatması yanında örgütsel bağlılıkta azalma, örgüt içi çatışma, zayıf karar alma süreci, motivasyon düşüklüğü, devamsızlık ve işten ayrılma gibi örgüt adına ciddi problemler olma özelliğini taşıyan söz konusu sonuçlara yol açabilmektedir. Morrison ve Milken (2000, s. 718), örgütsel sessizliğin özellikle değişimin yaşandığı ortamlarda kurumlara daha fazla zarar vereceğini ifade etmekle birlikte yöneticilerin örgüte dair bilgi eksikliğinin daimî olması sebebiyle astların geri bildirimlerine her zaman muhtaç olduğunu söylemektedir.

1.1.1. Örgütsel sessizlik türleri

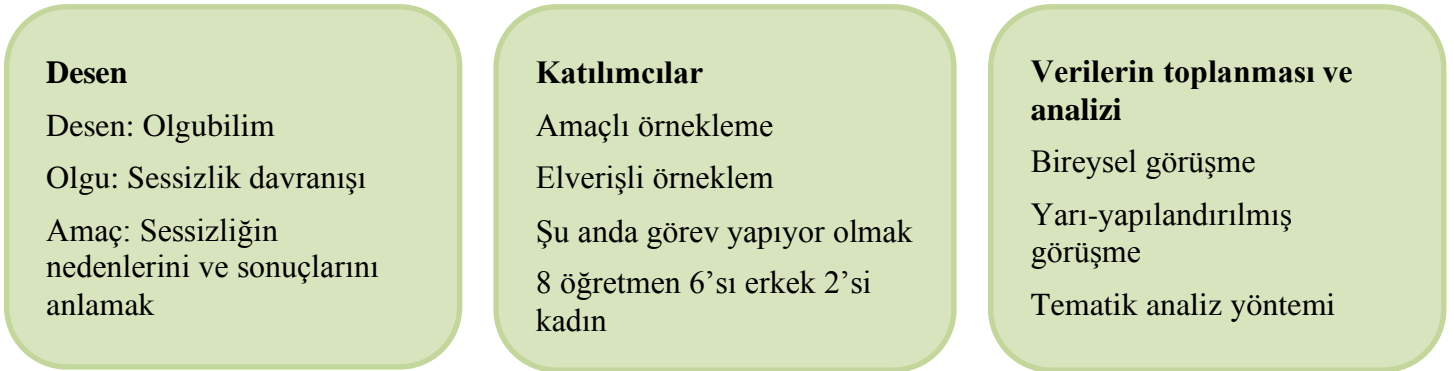
Van Dyne, Ang ve Botero (2003), Pinder ve Harlos'un (2001) yapmış olduğu iki boyutlu sessizlik türleri sınıflandırmasını geliştirerek "kabullenici sessizlik, koruma amaçlı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik" olmak üzere üç boyutlu bir sınıflandırmayı ortaya koymuşlardır (Öztürk, 2019, s. 367): Kabullenici sessizlik, örgüt üyelerinin söylediklerinin anlamsız olduğu ve dikkate alınmadığı düşüncesiyle örgüt içerisinde karşı karşıya kaldıkları problemlere yönelik herhangi bir yorum yapmadıkları sessizlik türüdür (Pinder ve Harlos, 2001, s. 349). Diğer bir ifadeyle çalışan, bilinçli bir şekilde sessiz kalması ve kendisini yaşanan olayların dışında tutmasıdır. Bu sessizlik türünde birey örgütsel koşulları olduğu gibi kabullenmektedir (Öztürk, 2019, s. 367). Korunma amaçlı sessizlik, çalışanın paylaşmak istediği düşünce ve bilginin daha sonrasında kendisine sorun oluşturacağı düşüncesiyle sessiz kalması durumudur (Kurudirek vd., 2016, s. 613). Daha ayrıntılı bir şekilde bireyin örgüte dair düşüncelerini başkaları ile olan iletişimin bozulma korkusu, imajının kötü etkilenmesi korkusu veya kınanma korkusu gibi olumsuz sonuçları doğuracağı düşüncesiyle ifade etmekten kaçınmasıdır (Kim ve Ko, 2021, s. 2153). Daha etken bir davranış biçimi olan bu sessizlik türünde birey problemlerin farkındadır fakat olağan şartlar içerisinde kendisine zarar gelmemesi amacıyla stratejik olarak bu problemlere yönelik bilgi ve düşüncelerini paylaşmamayı tercih etmektedir (Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan, 2017, s. 1124). Koruma amaçlı sessizlik, diğer kurum üyelerine ve kuruluşa zarar vermemek veya fayda sağlamak amacıyla bireyin kendi fikirlerini kasıtlı bir biçimde saklaması anlamına gelmektedir (Kim ve Ko, 2021, s. 2154). Bu sessizlik türünde birey örgüt ve diğer bireylerin menfaatlerini daha ön planda tutarak özveride bulunmaktadır. Bireyin burada şahsi çıkarlarından ziyade örgüt ve arkadaşlarının çıkarları söz konusu olması dolayısıyla özgeci bir davranış sergilediği söylenebilir (Tayfun ve Çatır, 2013, s. 118; Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015, s. 142).

Bu araştırmanın temel amacı, okullarda yaşanan örgütsel sessizliğin bireysel, idari (yönetimsel) ve örgütsel nedenlerine yönelik öğretmen görüşlerini ortaya çıkarmaktır. Bunun yanında yaşanan örgütsel sessizliğin öğretmenler üzerindeki etkilerine dair öğretmen görüşlerini ortaya koymak araştırmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır. İfade edilen amaçlara yönelik aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Bir cevap biçimi olarak sessizlik ve nedenleri nasıl açıklanmaktadır?
2. Tercih edilmesi durumunda bir cevap şekli olarak sessizlik nasıl sonuçlara yol açmaktadır?

2. YÖNTEM

Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgubilim) tercih edilmiş olup araştırmanın süreci Şekil 1’de verilmiştir:



Şekil 1. Araştırmanın Süreci

2.1. Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmaktadır. Nitel araştırmalar, belirli olay ve olguların doğal ortamında derinlemesine incelenmesinin esas olduğu araştırma türleridir (Baltacı, 2019, s. 370). Çalışmada kullanılmakta olan olgubilim deseni ise günlük hayatta farkında olunan olguların derinlemesine ve ayrıntılarıyla ortaya konulmasının amaçlandığı nitel bir yöntemdir. Olgubilim deseni, daha ziyade araştırılan olguya yönelik deneyimlerin ortaya konması, yazıma dökülmesi, tanımlanması ve anlamlandırılması süreçlerini içermekle birlikte bireylerin olguya yüklediği kişisel anlamları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Onat Kocabıyık, 2016, s. 56; Flood, 2010, s. 11). Bu araştırma, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları sergilemesinin örgüt, birey ve yönetim kaynaklı sebeplerini öğretmen görüşlerine başvurarak ortaya koymaya çalışmaktadır. Buna binaen araştırmada örgütsel sessizlik olgusuna yönelik öğretmen deneyimleri ile görüşlerine başvurulmakta ve öğretmenlerin konuya ilişkin düşünceleri anlamlandırılmaya çalışılmaktadır. Dolayısıyla söz konusu çalışmada ifade edilen amaçlara ulaşabilmek için olgubilim deseni tercih edilmiştir.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim öğretim yılı içerisinde İstanbul’daki çeşitli resmi okullarda görev yapmakta olan 8 öğretmen oluşturmaktadır. Gerçekleştirilen çalışma “örgütsel sessizlik” olgusunun neden ve sonuçlarına yönelik derinlemesine bir incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaca yönelik verilerin toplanması için çalışma grubunun oluşturulması aşamasında “Elverişli Örneklem” yöntemi tercih edilmiştir. Bu örnekleme yöntemi, nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir yöntem olmakla birlikte örnekleme katılacak bireylere ulaşma bakımından hız ve kolaylık sağlamaktadır. Söz konusu yöntem çerçevesinde araştırmacı, evrene yönelik örnekleme en kolay ulaşabildiği şekilde oluşturmaktadır (Baltacı, 2018). Bu araştırmaya yönelik çalışma grubu oluşturulurken ulaşması kolay olan öğretmenler tercih edilmekle birlikte örnekleme katılan öğretmenlerin farklı okullardan olmasına özen gösterilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenler toplamda 6 farklı okuldan olmakla beraber söz konusu okullardan 3’ü lise, 2’si ortaokul ve 1’i de ilköğretim kategorisindedir. Öğretmenlerle yüz yüze yapılan görüşmelerin uzun sürmesinin yanında veri toplamak için kısıtlı bir sürenin bulunması dolayısıyla bu örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu bağlamda ulaşılması nispeten daha kolay olan öğretmenlerle görüşme tarihi belirlenmiş olup bu tarihlerde yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Olgubilim deseninde amaç bireylerin belirli olgu ve durumlara yönelik deneyimleri ile düşüncelerini anlamaya çalışmak olduğundan bu desende veri toplama sürecinde genellikle kullanılan teknik de görüşmedir. Görüşme tekniğinin temel gayesi bir hipotezin test edilmesi değil daha farklı olarak kişilerin deneyim ve konuya ilişkin anlamlandırmalarını ortaya çıkarmaktır. Bunun için araştırmaya dahil olan bireylerin hikâye ve betimlemeleri görüşme tekniğince önemlidir (Salman Yıkılmış, 2020; Türnüklü, 2000). Bu nitel çalışma kapsamında sessizlik olgusunun nedenleri ile sonuçlarına yönelik öğretmen deneyim ve görüşlerinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

Dolayısıyla söz konusu amaca ulaşmak için deneyim ve tecrübelerin aktarımına en uygun tekniklerden birisi olan yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanımına karar verilmiştir. Veri toplama sürecinde öncelikle gerekli literatür taraması yapılmış ve daha sonrasında bu alanda uzman beş araştırmacı ile yarı-yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular araştırma örnekleme uygun özelliklere sahip dört kişilik bir öğretmen grubuna yöneltilmiş ve benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bununla birlikte çeşitli okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerle iletişime geçilip yüz yüze görüşme için zaman tayini yapılmıştır. Görüşmeler yüz yüze olmak üzere en az 35 dakika ve en uzun 1 saat aralığında olacak şekilde gerçekleştirilmekle birlikte görüşme süreci içerisinde öğretmenlerin konu ile ilgili derinlemesine cevaplar vermesi amacıyla görüşme öncesinde de iletişim kurulmaya çalışılmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırma sorularına cevap vermek amacıyla yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilen veriler tematik analiz yöntemine tabi tutulmuş ve bu bağlamda belirli kategoriler oluşturulmuştur (Baltacı, 2019). Tematik analiz yöntemi karmaşık, çeşitli ve küçük ayrıntıları barındıran nitel yaklaşımlarda temel olarak kabul edilmektedir. Bu temel analiz çeşidi sağladığı esneklik ile araştırmacının verileri ayrıntılı ve zengin olmanın yanında karmaşık bir biçimde açıklayabilmesine olanak sağlamaktadır. Tematik analiz, söz konusu zenginliğin sağlanmasına ve elde edilen veri setinin en küçük boyutlar olmak üzere araştırmanın birçok boyutunu kapsayacak şekilde düzenlenmesine imkân verir (Braun ve Clarke, 2019). Bu çalışma kapsamında tematik analiz yöntemi bağlamında öğretmenler ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler yazıya dökülmüş olup yazılı veriler üzerinde kodlamalar gerçekleştirilmiştir. Kodlamalar sonucunda elde edilen kodlar çeşitli kategoriler altında gruplandırılmış ve buradan da temalara ulaşılmıştır. Analiz süreci sonunda araştırma problemlerine cevap olacak nitelikte bulgular ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo1’de temalar ve temalara dair oluşturulan kategoriler biçiminde sunulmuştur.

Tablo 1. Analiz Sonucunda Oluşturulmuş Olan Tema ve Kategoriler

Tema	Kategori
Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	Bireysel Nedenler Örgütsel Nedenler İdarî Nedenler Toplum-Çevre kaynaklı Nedenler
Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	Bireysel Sonuçlar Örgütsel Sonuçlar

2.5. Araştırma ve Yayın Etiği

Yapılan çalışmada “*Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi*”nde uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin “*Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler*” başlıklı 2. bölümünde belirtilen eylemlerden de hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

2.5.1. Etik kurul izni

Kurul adı = Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Karar tarihi= 02/03/2023

Belge sayı numarası= 22/02

3. BULGULAR VE YORUM

3.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Sessizliğin Nedenleri Hakkındaki Görüşleri Nelerdir?

Bu çalışmanın ilk amacı öğretmenlerin örgütsel sessizliğin nedenlerine yönelik görüşlerini derinlemesine bir şekilde incelemektir. Bu amaca ulaşmak amacıyla gerçekleştirilen yarı-yapılandırılmış bireysel görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin kodlama ve kategori oluşturma süreçleri sonucunda örgütsel sessizliğin

nedenlerine yönelik dört kategori ortaya çıkmıştır. Bu kategoriler: Bireysel nedenler, örgütsel nedenler, idari (yönetmel) nedenler ve toplum-çevre kaynaklı nedenler biçiminde oluşturulmuştur. Söz konusu nedenler tablolar halinde ayrı başlıklar biçiminde aşağıda verilmektedir.

3.1.1. Sessizliğin ortaya çıkış biçimleri

Çalışma kapsamında öğretmenlerin örgütsel sessizliğin nedenlerine yönelik görüşleri sorulmadan önce sessizliğe şahit olup olmadıkları veya bizzat tecrübe edip etmedikleri “Sizce okul içindeki diyaloglarda bu durum yaşandı mı? Yaşandıysa durumların nasıl oluştuğuna dair bilgi verir misiniz? Ya da kendiniz böyle bir durumda kaldınız mı?” biçiminde sorulmuş ve bu konudaki ifadeleri kaydedilmiştir. Öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevaplara göre bu tecrübelerden bazılarına; Serkan Öğretmenin “bizde dönem değişiklikleri var mesela sabahçı olmak daha avantajlı oluyor bizde. İki yıl üç yıl sabahçı oluyorlar. Ben hep öğrenci oluyorum...ben de bu konuda konuştuğum zaman toplantılarda diğer arkadaşlar bu konuda sessiz kalmayı tercih ettiler.” şeklindeki ve Mustafa Öğretmenin “...okulumuzda mesela öğrenci kaydı oluyor. Öğrenci kaydının biz ortaokulun liseyi beslediği kanaatinde olduğumuz için daha fazla kayıt alınmasını istiyoruz. Bu kayıtlarda daha fazla liseye ağırlık veriliyor...burada biz öğretmenler rahatsız olduğumuz halde gidip de idareye desek de bir sonuç çıkmayacak tarzında bir neticede kapandı maalesef.” şeklindeki tecrübeleri örnek verilebilir. Burada verilen örnekler ile diğer katılımcıların aktarmış olduğu çeşitli tecrübeler dolayısıyla, sessizliğin farklı birçok sebebinin bulunduğu ve çoklukla karşılaşılan bir olgu olduğu ifade edilebilir.

3.1.2. Örgütsel sessizliğin bireysel nedenleri

Araştırma kapsamında sessizliğin nedenlerine dair öğretmen görüşlerini ortaya koymak amacı çerçevesinde öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler gerekli analizlere tabi tutulduğunda ortaya çıkan bulgular “bireysel nedenler” kategorisi başlığı altında bu kategoriyi oluşturan kodlarla birlikte Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Nedenleri

Kategori	Kodlar
Bireysel Nedenler	Kişisel çıkarlar
	Yalnız kalma korkusu
	Baskıdan kaçınma
	Ekonomik kaygılar
	Olumsuz sonuçlar alacağını düşünme
	Önemszenmeyeceğini düşünme
	Geçmiş yaşantılar
	Göze batma korkusu
	Değersiz hissetme
	Konuşmanın anlamsızlığı düşüncesi
	Çekinik karakter
	Yönetime duyulan güvensizlik
	İş yükünden kaçınma
	Zarardan kaçınma
	Yetersiz hissetme
Tecrübe eksikliği	

Tablo 2 incelendiğinde görülmektedir öğretmen görüşlerine göre sessizliğin bireysel nedenleri olarak görülen etkenler, birbirinden farklı kaynaklara dayanmaktadır ancak söz konusu nedenlerin bir kısmı kişinin karakteriyle ilgili iken diğer bir kısmı yaşantılar ile bu yaşantılar bağlamında oluşan duygusal ve psikolojik süreçlerle bağlantılıdır. Sessizliğin karakter boyutu ile ilgili olarak Osman Öğretmen şu ifadelerde bulunmuştur: *“fitrat olarak bazı insanlar yani biraz barışık insanlardır. Yani itirazsız, aktif bir yapıları yoktur...telaşsız bir yapısı olan insan tipleri genelde içe kapanık oluyorlar. Bazıları ise tam tersi...”*. Yapılan görüşmelere göre sessizliğin nedeni olarak üzerinde durulan ortak etkenler; kişisel çıkarlar, baskıdan kaçınma, önemsenmeyeceğini düşünme, zarardan kaçınma ve konuşmanın anlamsızlığı gibi nedenlerdir. Bunun yanında sıklıkla ifade edilmemekle birlikte dikkat arz eden bulgular söz konusudur. Bu bulgulara örnek olarak; (Ayfer) *“tecrübe, iki şekilde etkili olabilir. Tecrübe bir süre sonra değişikliğe yol açmadığını görüp ondan sonra sessizliğe bürünmeyle de sonuçlanabilir ya da tecrübesizken yani sesini çıkarmayıp daha ileriki yıllarda sesini çıkarabilir de yani iki farklı şekilde etkileyebilir.”*. Yapılan görüşmelerde genel anlamda öğretmenler tarafından tecrübenin (yaşantılar) sessiz kalmayla bağlantısı kurulmuş olup burada sesliliğin de tecrübeyle olan bağlantısına yönelik bir ifade vardır. Yine bir başka görüşmede Yavuz öğretmen şu ifadelerde bulunmuştur *“yeterince iş yükü çok fazla problemi o anda çözmeye çalışıyoruz. Kriz durumuna ulaşana kadar da bizde kalıyor problemi idareye yansıtıyoruz. İdareye yansıtma, onların takibinde olacağı için ve durum bizim de takip etmemiz gereken bir durum olduğu için bir iş yükü olacaktır. Bundan dolayı söylemeyiz.”*. Yine bu konudaki diğer bir örnek ise şöyledir: (Salim) *“...bizim kültürümüzde şöyle bir şey var genelde tecrübe ettiğimiz bir mevzu. ‘Bu fikri ben söylersem bu fikrin külfeti de, icraati de, takibi de benim üstüme kalacak’ gibi bir psikoloji içerisine girebiliyoruz.”*. Buradaki ifadelerle bakıldığında problemin çözümünün getirdiği bir iş yükü ve bundan kaçınma durumu bulunmaktadır. Burada ilgi çeken bir nokta ise öğretmenin problemi kendisi çözmesi durumunda bunu bir iş yükü olarak görmezken bu problemi yönetime aktarmasıyla sorunu çözmeye yönelik katkısını iş yükü olarak görmesidir. Okul yönetiminin problem çözmede yetersiz olması veya problem çözmeye dair çabaların pratiklikten uzak olması gibi unsurlar öğretmenin bu şekilde düşünmesine sebep oluyordur.

Ortaya çıkan bulgular dikkate alındığında sessizliğe sebebiyet veren birçok farklı etken bulunmaktadır fakat bu farklılıklarla birlikte ifade edilen nedenler arasında bir ilişki de bulunmaktadır. Bu duruma tecrübe eksikliğinin yetersiz hissetmeye dair olumsuz etkisi, geçmiş yaşantıların değersiz hissetme ve önemsenmeyeceğini düşünme ile olan bağlantısı, zarardan kaçınmanın yönetime duyulan güvensizlikle olan ilişkisi gibi çeşitli örnekler verilebilir. Zira kendisinin dinlenmediği yaşantısına sahip bir öğretmen düşüncelerinin önemsenmeyeceği kanısıyla yönetimle iletişim kurmaktan çekinebilir. Bu duruma şöyle bir örnek verilebilir: *“(Muhammet Ali) ...Bazı idareler var ki öğretmenle hiç muhatap olmaz. Mesela müdür sen der ki: ‘Git müdür yardımcım ile görüş.’ Öğretmen de bu sefer der ki: ‘ya ben beni takmayan ve beni saymayan bana değer vermeyen bir idareyle ben hiç görüşmem’ der. Böylece içine atmış olur.”*. Burada söz konusu geçmiş yaşantıların sessiz kalma davranışı üzerinde duygusal bağlamda etkili olabileceği görüşü ifade edilmektedir.

3.1.3. Örgütsel sessizliğin örgütsel nedenleri

Araştırma sonucunda ulaşılan bir diğer bulgu ise sessizliğin nedenlerine yönelik örgütsel faktörlerdir. Gerekli kodlamalar yapıldıktan sonra görülmüştür ki öğretmenler birçok örgütsel faktörün sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğunu düşünmektedirler. Söz konusu kodlamalar “örgütsel nedenler” kategorisi başlığı altında Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Nedenleri

Kategori	Kodlar
	Örgüt baskısı
	Görüş farklılıkları
	Baskın karakterler
	Dışlanma
	Sistem kaynaklı problemler
	Yasal prosedürler
	Sendikacılık

Örgütsel Nedenler

Gruplaşmalar
 Sessizliğin faydalılığı algısı
 Güvensizlik algısı
 Arkadaşlık ilişkilerini koruma
 Örgüt tepkisi
 Örgüte uyum gösterme
 Değişimin getirdiği maliyet
 Rekabet ortamı
 Baskın gruplar
 Uzun süren bürokratik süreçler

Tablo 3’te de görüldüğü üzere sessizliğin nedenleri olarak ifade edilen pek çok örgütsel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler içerisinde gruplaşmalar, sendikacılık, arkadaşlık ilişkilerini korumak ve örgüte uyum gösterme gibi faktörler, katılımcıların üzerinde ortak paydada bulunduğu faktörlerdir. Bu bağlamda şu ifadeler örnek olarak verilebilir: (Serkan) “...dediğim gibi ilk konuşmamızda gruplaşmalar çok fazla oluyor. Bu zümre bazında da olabiliyor ya da belirli görüşler; dini olsun, sosyolojik olsun işte siyaset olsun bazen ya da sendika olsun... ya da ‘bizim sendikamızın adı kirleniyor’ gibi kaygılarla bu olayların üstü örtülmeye çalışılıyor.” (Muhammet Ali) “...dolayısıyla bu gruplaşmalar, kümeleşmeler bu tarz sessizlikleri ortaya çıkarabiliyor. (Ayfer) “Şimdi sendika tarzı gruplaşmalar oluyor. Sonuç olarak sendikacılık bir nevi siyasetin okula girmesini sağlıyor...baskın sendikaya aitseniz sessiz kalmıyorsunuz. Sesinizi çıkarıyorsunuz...” Gruplaşmalar bağlamında söz konusu örnekler verilmekle birlikte katılımcılar okul içerisinde çeşitli nedenlerle oluşan gruplaşmaların iki yönlü olarak sessizliğe sebebiyet verdiğini ifade etmektedir. Bunlardan birincisi baskın grupların daha az baskın grupları sessizleştirilmesi ve ikincisi ise grup üyesi olan bireylerin diğer grup üyelerini korumaya çalışmasıdır. İfade edilen ve daha sık zikredilen faktörlerle birlikte daha az frekansa sahip fakat ilgi çekici olan bazı nedenler de bulunmaktadır. Bu nedenlere örnek olarak değişimin getirdiği maliyet ve baskın karakterler gösterilebilir. Değişimin getirdiği maliyet, daha ziyade öğretmenin problemi ifade etmesi sonucunda bu problemin çözümü adına yapılması gereken iş ve değişim-dönüşüm süreçlerine örgüt bağlamında ortak olması dolayısıyla olağan durumdaki konforunu kaybedeceği düşüncesidir. Buna yönelik olarak Salim Öğretmen “...bu aynı zamanda konfor alanını terk etme meselesi. Sadece öğretmen arkadaşlar için değil idareci arkadaşlar için de bir külfet getirmiş olacak...ya da bütün bunlar, bu fikri ortaya sunduğumuzda ne olacak? Bütün öğretmenler olarak bir tık yukarı gitmek zorunda kalacağız. Yine hepimiz konfor bölgesini terk etmek zorunda kalacağız. Şeklinde ifadelerde bulunmuştur.

Bunların yanında katılımcı görüşlerine göre görülmektedir ki genel anlamda sessizliğin bütünüyle kötü bir durum olmadığı, aksine bazı şartlarda sessiz kalmanın örgüt açısından daha faydalı olacağı algısı bulunmaktadır. Sessizliğin bazı durumlarda faydalı olacağına dair Osman öğretmen “Şimdi sessizlik eğer bir fayda veriyorsa yani daha çok kargaşayı ortadan kaldırırsa veya gerçekten hak zayi olmasına veya insanların moralinin bozulmasına engel olarsa sessizlik güzel. Bazen sükûnet insanlar için faydalı olabilir. Ama ameliyata ihtiyaç olunan bir yerde hastayı revirde yatırmanın veya geciktirmenin mantık olarak hiçbir faydası olacağına ben inanmıyorum.” Bu ifadelerde görülmektedir ki öğretmen her zaman problemlerin ifade edilmesinin faydalı olmadığını zikretmekle beraber gerekli durumlarda sesliliğin oluşmasının önemli olduğunu ve sesli ya da sessiz olma davranışına örgüt adına elde edilecek faydaya göre karar verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

3.1.4. Örgütsel sessizliğin idari (yönetsel) nedenleri

Sessizliğin bireysel ve örgütsel nedenleri yanında ortaya çıkan diğer bir kategori ise “idari (yönetsel) nedenler” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kategori başlığı altında öğretmenlerin okullardaki sessizliğin idari nedenlerine yönelik görüşleri ele alınmaktadır. Elde edilen görüşlerin analizi sonucunda Tablo 4’te sıralanan kodlamalara ulaşılmış ve kodlamalarla birlikte idari nedenler kategorisi oluşturulmuştur.

Tablo 4. Örgütsel Sessizliğin İdari Nedenleri

Kategori	Kodlar
İdari (Yönetmel) Nedenler	Yönetim baskısı
	Güçlü idare
	Yönetim biçimi
	Yönetimin astlara bakış açısı
	Yönetimin problemlere karşı tutumu
	İdarenin görüşlere kapallılığı
	Değer vermemek
	Muhatap almamak
	Dikkate almamak
	İdarenin yetersizliği
	Engelleme
	Tecrübe eksikliği
	Yönetici davranışları
	Kayırmacılık
	Yönetimin görüş farklılığı
Yönetimin öğretmenlere güvenmemesi	
Değişimin maliyeti	
Yönetimin çıkarları	

Örgütsel sessizliğin idari (yönetmel) sebeplerine yönelik öğretmen görüşleri Tablo 4’te verilen kodlamalar bağlamında incelendiğinde yönetimin okullarda sessizlik veya seslilik davranışının oluşmasında önemli bir etkisinin bulunduğu düşünülmektedir. Yönetim kaynaklı etkenlerin öğretmenlerin sessizliği tercih etmesindeki etkilerine dair şu örneklere yer verilebilir: (Ayfer) “Baskın bir kişiliği varsa eğer, uyguladığı liderlik tipi otokratik liderlik sergiliyorsa eğer öğretmenlerin sessiz kalmasına yol açar.”. (Mehmet) “...farklı okullarda da çalıştım ben. Daha böyle demokratik, daha özgür ortamları olan idarecilerden hem öğretmen ve idare ilişkileri daha sıcak yapıcı ve üretkendi. Daha resmi ve otokratik olan okullarda ise ...oralarda ise daha bir çekingen, geri durma. Bana zarar gelir mi acaba? Herkes bir temkinli ve ürkek.”. (Nuray)...dediğim gibi ikincisi kaba, saygısız yöneticiler çok var. Kendini üstün gören, tepeden gören yöneticiler buldukça sessizlik durumu artacaktır.”. Verilen örneklere bakıldığında özellikle yöneticinin yönetim şekli, öğretmene bakış açısı ile davranış biçimlerinin öğretmenlerin sessizliği üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Yukarıda verilen örneklerle beraber dikkate değer diğer bir neden ise “yönetimin liyakati (yeterlilik)” olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcı görüşlerine göre öğretmenler okul yönetiminin yetersiz olduğunu düşündüklerinde problemler karşısında sessiz kalmakta ve yönetimden yardım istememektedir. Bu bağlamda (Muhammet Ali) “...dediğim gibi yöneticinin olgun olmaması, kendini yeterince doldurmaması, acaba bu yönetici gerçekten ehil birisi mi? Kendi donanımını neyle sağlamış? Gerekli eğitimlerini almış mı? ...bazı yöneticiler var ki öğretmenlik yapmamış, müdür yardımcılığı yapmamış... En büyük sessizliği de bu arkadaşlar sağlıyor. Liyakatsiz bir yöneticiden bahsediyoruz.”. (Yavuz) “Problemi getiren kişiden çözüm beklenilmesi, problemin tam dinlenmemesi ve anlaşılması, problemi çözecek kişide gerekli problem çözme becerisinin olmaması, kriz yönetiminin olmaması... bu yaşantılar biz eğitimcileri sessiz kalmaya itiyor esasen. Nedeni öğrenilmiş çaresizlik.”. (Salim) “Yöneticinin tecrübesizliğine ek olarak bilgi

birikiminin ya da mevzuatın iyi bilinmemesi de bu tecrübe eksikliğinin içerisinde dahil edilebilir. Verilen örneklere bakıldığında görülmektedir ki katılımcılar, yöneticinin yetersizliği faktörünün öğretmenlerin örgütsel sessizliği üzerinde etkili olduğu kanısındadırlar. Buna ek olarak tam tersine liyakatli bir okul yöneticisinin öğretmenlerde örgütsel sesliliği sağlayacağı ifade edilmiştir. Bu noktada Ayfer Öğretmen “eğer liyakatli birisiyse yani hakkıyla koltukta oturan birisiyse ve öğretmenler bunu biliyorsa o zaman bu tam tersine öğretmenlerin sesini çıkarmasına yol açar çünkü şey yaparlar, karşısındaki kişinin yöneticinin kendilerini dinleyeceğini ve bir çözüm üretebileceğine inanırlar çünkü yetkindir.”. Burada liyakatli okul yöneticisinin problem çözme yeteneklerinin bulunması dolayısıyla öğretmenlerin söz konusu problemlerinin çözüleceğine dair inancını artırdığı katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Aynı zamanda bu ifadelerden liyakat olgusunun mesleki yetkinlik ve anlayışlı olmak gibi diğer unsurları da kendi içerisinde barındırdığı çıkarımı yapılabilir.

3.1.5. Örgütsel sessizliğin toplum-çevre kaynaklı nedenleri

Örgütsel sessizliğe yönelik etkisi bulunduğu düşünülen bir diğer kategori ise “toplum-çevre kaynaklı nedenlerdir. Bu kategori örgüt, birey ve idare kaynaklı nedenlerden farklı olarak okul dışı unsurların sessizliğe olan etkilerini kapsamaktadır. Bu çerçevede elde edilen bulgular Tablo 5’te verimiştir.

Tablo 5. Örgütsel Sessizliğin Toplum-Çevre Kaynaklı Nedenleri

Kategori	Kodlar
Toplum-Çevre Kaynaklı Nedenler	Veli baskısı
	Maddi olanaksızlıklar
	Toplum karakteri
	Toplumsal anlayış

Katılımcılar, sessizliğin oluşması üzerinde toplumun geçirdiği süreçler sonucunda oluşan kültür ve karakterin etkili olduğunu düşünmektedirler. Aynı zamanda okuduğu bir paydaş olan velilerin dolaylı bir biçimde ve okul yönetimini de aşan maddi olanaksızlıkların sessizliğin nedenleri arasında olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda şu ifadelerde bulunmuşlardır: (Serkan) “...velinin bize oluşturduğu baskı çok fazla. Yani veli bizim eğitim sistemimizi çok değiştiriyor.....sürekli bir yerlere şikayet etmeler, sürekli bir tanıdıkla korkutmalar...”. (Muhammet Ali) “bizim eğitimin bir de aile yani veli ayağı var. Burada bazı idareciler vardır ki öğretmenlerden çok değeri veliye verir veya veliyi önceler. Bu özel okullarda daha çoktur. Bu konuda öğretmenliği yaralayan çok olaylar olmuştur halen de oluyor.”. Katılımcılar, burada daha ziyade velilerin bilinçli bir şekilde hareket etmediği ve yaşanan problemleri tek taraflı bir bakış açısıyla değerlendirdiği için baskı oluşturması dolayısıyla öğretmenlerin öğrenci ile ilgili problemleri dile getirmekte isteksiz olduğunu ifade etmektedir. Öğretmenlerin bu başlık altında ifade ettikleri diğer sebepler ise şunlardır: (Muhammet Ali) “...veya öğretmen güzel niyetlidir ama hayalindeki şeyi görüşleri, fikirleri belki okulda gerçekleştiremeyeceğini düşündüğü için idarenin de bu konuda yetersiz kalabileceğini düşündüğü için dile getirmiyor olabilir.”. (Serkan) “Temel problemler var okulda. Onlar hani idarenin, öğretmenin ve bizim ulaşabileceğimiz çevrenin düzeltebileceği sorunlar değil. Bu sorunlar bakanlık kaynaklı, işte çevre kaynaklı problemler. O yüzden bazen sessiz kalabiliyorlar. Nasıl olsa bunun çözümü yok diye sessiz kalabiliyorlar.”. Bu ifadelerle göre öğretmenlerin düşünceleri veya problemlerini okul yönetimine aktarma isteğinin bulunmaması yani sessiz kalmasına dair katılımcılar tarafından zikredilen diğer bir neden de okul ve yönetimini aşan, değiştirilmesi zor durumlardır. Öğretmenlerin sessizliğe dair çevre kaynaklı nedenler arasında ifade ettiği bir başka faktör ise toplumsal anlayıştır. Bu faktöre yönelik ifadeler ise şunlardır: (Mehmet) “...çocukluğa inmekte fayda var. Öğrenilmiş çaresizlik, işte şunları şunları yaparsan, toplumsal olarak bunlar da her şeye müdahil olursan, bilmem seni çok ilgilendirmeyen şeylere de müdahale eder isen bir netice alamazsın’ tarzında toplumun veya ailenin böyle öğrenilmiş çaresizlik tarzında öğretilerinin de etkisi olduğunu düşünüyorum.”. Öğretmenlerin bu konudaki görüşlerine göre toplumun sesliliğin iyi bir davranış olmadığına dair tutumu bireylerin sessizlik tercihleri üzerinde etkili olmaktadır.

3.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğin Sonuçlarına Dair Görüşleri Nelerdir?

Veri toplama sürecinin ardından yapılan tematik analiz sonucunda araştırmmanın ikinci problemi bağlamında örgütsel sessizliğin sonuçları başlığı altında “bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar” olmak üzere iki kategori oluşturulmuştur. Bu kategorilere dair tablolar ve bulgular aşağıda yer almaktadır.

3.2.1. Bireysel sonuçlar

Sessizliği yaşayan bireylerin bu durumdan nasıl etkilendiğine yönelik öğretmen görüşlerini ortaya koymak için yapılan görüşmeler neticesinde tespit edilen nedenler Tablo 6’da kodlamalar halinde sunulmuştur.

Tablo 6. Sessizliğin Bireysel Sonuçları

Kategori	Kodlar
Bireysel Sonuçlar	İsteksiz olma
	Kişisel çıkarların ön plana çıkması
	Meslekî tatminsizlik
	Mutsuzluk
	Stres artışı
	Performans Düşüklüğü
	Motivasyon kaybı
	Bağlılığın azalması

Tabloda yer alan kodlamalar incelendiğinde katılımcı görüşleri bağlamında sessizliğin birçok olumsuz etkisinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Bunun yanında sesliliğin de bireysel anlamda olumlu etkileri bulunmaktadır. Bu bulgulara yönelik öğretmenlerin şu ifadeleri dikkate değerdir: (Muhammet Ali) “...*mutsuz olursunuz yani içinize atan, sürekli stres yapan bir öğretmen dersinde mutsuz olur. Bu sefer bunu ailesine yansıtır.*”. (Serkan) “*yani burada dediğim gibi artık öğretmen olması gerektiği gibi değil yapması gerektiği gibi davranmaya başlıyor.*”. (Yavuz) “*Öğretmenin motivasyonunu çok düşüyor...bağlılık noktasında; bağlılıkta alakası yok...vatandaş ihtiyacının anlaşılmadığını düşünüyor yani bağ yok ...*”. Burada görüldüğü üzere öğretmenler sessizliğin bireyin sosyal hayatına varan derecede olumsuz sonuçlarının olduğu görüşünü ortaya koymaktadırlar. Bu olumsuz sonuçları yaşayan bireylerin yaptıkları işi sevmemeleri ve bunu sadece para kazanmak için yapar bir düşünceye sahip olmaları muhtemel bir durumdur ancak örgütsel sessizliğin kişi bakımından olumsuz sonuçlara yol açmasının her zaman mümkün olmayacağını ve belirli şartlar içerisinde bu olumsuz sonuçların ortaya çıkmayacağını ifade eden bir katılımcı görüşü de mevcuttur. Söz konusu ifadeler şöyledir: (Ayfer) “...*mesleki açıdan bir kere rahatsız hissetmeniz lazım ama tabii bunu hissedebilecek bir insan olmak lazım. Yani yaptığın yanlışla yaşayamaman lazım. Bu seni rahatsız etmesi lazım bir insan olarak rahatsız etmiyorsa o şekilde devam edersin.*”. Bu ifade bağlamında öğretmenin sessizlik durumundan bir süre rahatsız olabileceği fakat zamanla kabullenmişlikten ve yorgunluktan gelen yılmışlıkla bu durumdan rahatsızlık duymamaya başlaması mümkün olabilir veya öğretmen yaptığı işi daha en başından sadece bir para kazanma aracı olarak görebilir ve çıkarları dolayısıyla problemler hakkında düşünmeyebilir.

Öğretmen görüşlerine göre sessizliğin aksine seslilik durumu öğretmenler üzerinde birçok olumlu etkiye sahiptir. Bu duruma dair Muhammet Ali Öğretmen “*mesela bizim okulumuzda öyle değil. Bu bizim okulumuzda planlarda bile değişiklik yapılacağı zaman zümre kararı alındıysa o konuda idare kalbi olarak ona destek çıkar, tasdik eder, onaylar. Böylece başarı ve huzur gelmiş olur. ...mesela ben şahsım adına çok mutluyum. Yani kelimelerle anlatılmaz; ben her gün okula gelip giderken şükrediyorum ve müdürünü gördüğünde hoşnut oluyorum, mutlu oluyorum...bu da benim motivasyonumu artırıyor daha huzurlu bir şekilde daha fazla çalışmak isteği geliyor arzusu geliyor bu da öğrenciye yansıyor.*”. Katılımcının ifadelerine bakıldığında görülmektedir ki kararlara katılan, yönetim tarafından anlaşıldığını düşünen ve kendisine saygı duyulduğunu hisseden öğretmen kişisel olarak olumlu duygulara sahip olmaktadır. Bu olumlu duygular öğretmenin okula olan bağlılığını artırmanın yanında öğrenciler adına daha fazla çaba göstermesini sağlayabilir.

3.2.2. Örgütsel sonuçları

Sessizliğin bir diğer sonucu olarak oluşturulmuş olan kategori “örgütsel sonuçlar” kategorisidir. Bu kategori bağlamında örgütsel sessizliğin okullara yönelik dolaylı veya doğrudan etkileri Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7. Sessizliğin Örgütsel Sonuçları

Kategori	Kodlar
Örgütsel Sonuçlar	Eğitim kalitesinin düşmesi
	Problemlerin büyümesi
	Öğrenci başarısının düşmesi
	Adaletsizliğin artması
	Değişimin yavaşlaması
	Gelişimin yavaşlaması
	Örgüt bütünlüğünün bozulması

Sessizliğin örgütsel sonuçları, öğretmenin sessizliği tercih etmesi ile örgüt bağlamındaki diğer paydaşların bu durumdan olumlu veya olumsuz bir biçimde etkilenmesidir. Katılımcıların görüşlerine göre sessizlik, öğretmenlerin bireysel olarak olumsuz etkilenmesine neden olduğu gibi okulun önemli bir paydaşı olması dolayısıyla öğretmenler üzerinden dolaylı bir biçimde neredeyse eğitimin bütün süreçlerine olumsuz etkide bulunmaktadır. Bu bağlamda öğretmenlerin bazı ifadeleri şöyledir: (Yavuz) “... öğretmen artık ders anlatmaktan daha çok problemlerle problemin nasıl çözüleceğine yönelik bilgisinin olmaması, maalesef eğitim öğretimi aksatabiliyor. Okul kültürüne de çok zarar veriyor. Hiçbir etkinliğe hiç faaliyete katılmak istemiyor, uzak durmak istiyor.”. (Osman) “...kendini gerçekleştiremeyen bir öğretmen bir başkasının yani şahsiyetinin gerçekleşmesinde yani rol alması hani acı bir şeydir yani evet doktor olmayan birisinin başkasının tedavi etmesine benzer yani bu çok ciddi bir sıkıntıdır.”. (Salim) “... yine kısa vadede kurum kültüründe bir kopma ve kurumda bir parçalanma oluyor ...örgütsel sessizliğin oradan kaldırılıp herkesin açık ve şeffaf bir şekilde konuşması o insanların kuruma aidiyet duygusunu hissetmesini sağlamakla beraber aynı zamanda güzel fikirlerin sahada harika bir şekilde uygulanması gibi bir durumu ortaya çıkartacak ...”. (Nuray) “işte başarı bir kere düşer. Onu okullarda da görürsünüz; bireysel olarak sınıflarda da görürsünüz. Mesela sessizliğe bürünmüş bir öğretmenin çok çok iyi bir sınıfta bile diyelim İngilizce öğretmenin çok çok iyi bir sınıfta bile bütün derslerde ortalaması 90 üzeri olan bir sınıfa verirsiniz ama İngilizcesi 50’lerde 60’larda gelebilir.”. Bu ifadelerde de görüldüğü üzere öğretmenler, sessizliğin örgüt kültürü, başarısı, gelişimi ve dönüşümü üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğunu düşünmektedirler. Bu olumsuz etkiler, okulların değişim ve dönüşüm süreçlerini yeterince gerçekleştirmesine engel olup geniş anlamda toplumun kalkınması için gerekli olan eğitim ve öğretim süreçlerinin oluşmasını geciktirebilir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin neden ve sonuçlarına dair görüşlerinin ortaya çıkarılmasını amaçlayan bu çalışmanın bulguları gözden geçirildiğinde sessizliğin nedenleri kapsamında bireysel, örgütsel, idarî (yönetmel) ve toplum-çevre kaynaklı nedenler biçiminde dört farklı kategorinin olduğu görülmektedir. Yine çalışma kapsamında elde edilen bulgular bağlamında sessizliğin sonuçları içinde bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ayrı boyuta ulaşılmıştır. Celep ve Kaya (2016) örgütsel sessizliğin nedenlerine yönelik yapmış oldukları bir çalışmada “bireysel, yönetmel ve örgütsel nedenler” biçiminde üç alt boyuta yönelik analiz gerçekleştirmiştir. Uslu’da (2022) örgütsel sessizlik ve boyutları üzerine gerçekleştirmiş olduğu çalışmada Celep ve Kaya (2016) ile benzer şekilde üç alt boyut tespit etmiştir. Bu yönüyle bu çalışmanın sonucunda oluşturulan boyutlar ifade edilen araştırma bulguları ile örtüşmekte ve sadece “toplum-çevre kaynaklı nedenler” biçiminde fazladan bir boyut bu çalışmanın farklılığını oluşturmaktadır. Yine çalışma kapsamında oluşturulmuş olan bireysel ve örgütsel sonuçlar kategorileri Uslu (2022) tarafından yapılan bir tez çalışmasında oluşturulmuş olan boyutlar ile benzeşmektedir.

Araştırma bulgularına göre sessizliğin bireysel nedenleri “kişisel çıkarlar, yalnız kalma korkusu, baskıdan kaçınma, ekonomik kaygılar, olumsuz sonuçlar alacağını düşünme, önemsenmeyeceğini düşünme, geçmiş

yaşantılar, göze batma korkusu, değersiz hissetme, konuşmanın anlamsızlığı, çekinik karakter, yönetime duyulan güvensizlik, iş yükünden kaçınma, zarardan kaçınma, yetersiz hissetme ve tecrübe eksikliği” biçiminde sıralanmaktadır. Yapılan benzer araştırmalar incelendiğinde Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan (2017), araştırma sonuçlarına paralel bir şekilde “sorumluluğun kendi üzerine kalması, olumsuz imaj bırakma, bir şeyleri değiştiremeyeceğini düşünme, kişisel çıkarlar, özgüven eksikliği, çoğunluktan ayrı düşmek istememe ve yöneticilere güvenmeme” gibi bulgulara ulaşmıştır. Söz konusu bulgular, kodlamalar bakımından aynı olmamakla beraber anlam ve içerik bakımından benzerdir. Diğer bir çalışmada Kazak ve Güzel (2020) ise yine bu araştırma paralelinde “yalnızlık, güven duymama, öğrenilmiş çaresizlik ve özgüven eksikliği” gibi nedenlere ulaşmışlardır. Ulaşılan bu sonuçlar içerik ve anlam bakımından genel olarak örtüşmektedir. Yine başka bir çalışmada Celep ve Kaya (2016) sessizliğe sebebiyet veren bireysel nedenler bakımından “tecrübe eksikliği, geçmiş tecrübeler, çekingen olma ve yöneticilere güvensizlik” biçiminde yapılan çalışmaya benzer bulgular elde etmişlerdir fakat araştırmacılar bu çalışmanın aksine “yöneticilere güvensizlik” faktörünü “yönetimsel nedenler” başlığı altında incelemişlerdir. Sessizliğe dair yapılan bir başka çalışmada Balcı ve Erdal (2021), “olumsuz sonuçla karşılaşma korkusu, özgüven eksikliği, idareci ve öğretmenlerin saf çıkarıcı yaklaşımları, deneyimsizlik ve özlük haklarını bilmemek, görüş ve düşüncelere önem verilmemesi” şeklindeki benzer sonuçlara; bunun yanında Uslu (2022) ise “özgüven eksikliği, deneyim eksikliği, önemsenmeyeceğini düşünme” gibi araştırma ile örtüşen bulgulara ulaşmışlardır. Son olarak Bozduman ve Bayar’ın (2022) yapmış olduğu çalışma sonucunda “ekonomik sebepler ve güven eksikliği” faktörleri de bu çalışmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Sessizliğin örgütsel nedenlerine yönelik elde edilen bulgular “örgüt baskısı, görüş farklılıkları, baskın karakterler, dışlanma, sistem kaynaklı problemler, yasal prosedürler, sendikacılık, gruplaşmalar, sessizliğin faydalılığı algısı, güvensizlik algısı, arkadaşlık ilişkilerini koruma, örgüt tepkisi, örgüte uyum gösterme, değişimin getirdiği maliyet, rekabet ortamı, baskın gruplar, uzun süren bürokratik süreçler” biçimindedir. Örgütsel sessizliğin nedenleri kapsamında özellikle de eğitim alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırma bulgularının yapılan diğer çalışmalarla örtüştüğü görülmektedir. Bu bağlamda Uslu (2022) tarafından gerçekleştirilen bir tez çalışmasında araştırmaya benzer biçimde “örgüte uyum sağlama ve bürokrasi” etkenleri bulgulanmıştır. Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan’ın (2017) yapmış olduğu bir araştırmada “dışlanma, siyasal ve sendikal baskılar, bürokratik engeller” gibi faktörler ortaya çıkmış ve bu çalışmanın bulgularıyla örtüşen sonuçlara ulaşılmıştır. Celep ve Kaya’nın (2016) ortaya koymuş olduğu bir diğer çalışmada elde edilen örgütsel nedenler “örgüt iklimi, haksızlık kültürü, hiyerarşik yapı, örgüt kültürü” bu çalışmanın bulgularıyla benzeşmemekle birlikte bunun sebebi olarak yapılmış olan kodlamaların kapsam ve genişlik yönünden farklılık arz etmesi durumu zikredilebilir. İfade edilenlere ek olarak eğitim alanında olmamakla birlikte örgütsel sessizliğin örgütsel güveni, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile olan ilişkileri bağlamında Fard ve Karimi (2015) tarafından yapılan bir diğer araştırma sonucunda örgütsel güvenin sessizlik üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunduğu ortaya konmuştur. Bu sonuç çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Örgütte oluşan güvensizlik algısı dolayısıyla bireyler yaşanan bir olayı anlatmanın kendilerine zarar verebileceği düşüncesiyle sessizliği tercih edebilir. Bu tercih durumunda örgüt bütününde oluşan algı sebebiyle bireyin “kendisine zarar geleceğine” yönelik güçlü inancı etkili oluyor olabilir. Örgüt içerisinde böyle bir durum olmasa da oluşan güvensizlik algısının ortadan kaldırılması güç olabilmektedir. Liu, Wu ve Ma (2009) tarafından Çin’de gerçekleştirilen bir diğer çalışmada örgütsel sessizliğin birkaç değişken ile birlikte güven değişkeni ile olumsuz yönde anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin sessizlik davranışları göstermemeleri adına en önemli şeyin iyi ilişkiler ve dolayısıyla güven olduğu ifade edilmiştir. Bu yönüyle elde edilen sonuçlar her iki çalışma için de örtüşmektedir.

Çalışma kapsamında sessizliğin nedenlerine yönelik oluşturulan bir diğer boyut ise “idari (yönetimsel) nedenler”dir. İdari nedenler boyutunda “yönetim baskısı, güçlü idare, yönetim biçimi, yönetimin astlara bakış açısı, yönetimin problemlere karşı tutumu, idarenin görüşlere kapalılığı, değer vermemek, muhatap almamak, dikkate almamak, idarenin yetersizliği, engelleme, tecrübe eksikliği, yönetici davranışları, kayırmacılık, yönetimin görüş farklılığı, yönetimin öğretmenlere güvenmemesi, değişimin maliyeti, yönetimin çıkarları” şeklindeki bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara paralel olarak Bozduman ve Bayar (2022) “yönetici tutumları”; Celep ve Kaya (2016) “yönetici tutum ve davranışları, yöneticilere güvensizlik ve yöneticilerin açık konuşmaya destek vermemeleri”; Balcı ve Erdal (2021) ise “baskıcı, sinirli, sert ve kaba davranışlar ile demokratik yönetim biçiminin olmayışı” gibi sonuçlara ulaşmışlardır ancak bazı kodlamalar içerik ve kapsam bakımından benzer olmakla birlikte kodlama şekli bakımından farklıdır. Erten (2022) de gerçekleştirmiş olduğu nicel bir çalışmanın sonucunda örgütsel sessizlik ile müdürlerin yönetim biçimleri arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Bu sonuç çalışma bulgularından olan “yönetim biçimi” faktörü ile örtüşmektedir. Örgütsel sessizlik kapsamında Alqarni (2020)

tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada yine araştırma paralelinde öğretmenlerin sessiz olma davranışları üzerinde yönetici davranışlarının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sessizliğin nedenleri bağlamında oluşturulmuş olan bir diğer alt boyut da “toplum-çevre kaynaklı nedenler”dir. Bu alt boyut kapsamında ulaşılan bulgular ise “veli baskısı, maddi olanaksızlıklar, toplum karakteri ve toplumsal anlayış” biçimindedir. Bu boyutta ortaya konan nedenler daha çok okul harici etkenler olmakla birlikte okulla dolaylı olarak güçlü bağlantıları bulunan unsurlardır çünkü okul, toplumla iç içe ve toplumdan ayrı düşünülemez bir kurum olması sebebiyle hayatın neredeyse her alanıyla ilişkilidir.

Öğretmen görüşlerine göre örgütsel sessizliğin sonuçlarını ortaya koymayı amaçlayan analizler neticesinde “bireysel ve örgütsel nedenler” biçiminde iki kategori oluşturulmuştur. Bunlardan bireysel sonuçlar boyutunda “isteksiz olma, kişisel çıkarların ön plana çıkması, mesleki tatminsizlik, mutsuzluk, stres artışı, performans düşüklüğü, motivasyon kaybı ve bağlılığın azalması” şeklindeki bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar paralelinde Yaşar (2021) kadın öğretmenler üzerine yapmış olduğu bir çalışmada örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Bozduman ve Bayar’ın (2022) yapmış olduğu çalışmada örgütsel sessizliğin sebebiyet verdiği durumlar içerisinde bireysel sonuçlara yönelik “mesleki isteksizlik ve mutsuzluk” bulgularına ulaşılmıştır. Bu yönüyle çalışmada elde edilen “mesleki tatminsizlik ve mutsuzluk” faktörleri ile benzerlik göstermektedir. Bozduman ve Bayar (2022) “mesleki isteksizlik” bulgusunu kişinin yaptığı işten zevk almaması biçiminde tanımlamıştır. Balcı ve Erdal’ın (2021) yapmış olduğu çalışmada “mutsuzluk ve stresin artması ile bağlılık ve sahiplenmenin azalması” bulgularını tespit etmiştir. Söz konusu bulgular ile bu çalışmada ulaşılan “mutsuzluk, stres ve bağlılığın azalması” gibi sonuçlar örtüşmektedir. Yine Celep ve Kaya (2016) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada elde edilen bulgularla büyük ölçüde benzeşen sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, “iş göreni mutsuz kılan sonuçlar ve iş görenin kuruma olan bağlılığının azalması” biçiminde ifade edilebilir. Celep ve Kaya’nın (2016) ulaştığı ve bu çalışmadan farklı olan bazı sonuçlar da mevcuttur. Söz konusu çalışmada bireysel sonuçlar başlığı altında olumlu sonuçlara da değinilirken bu çalışmanın bulguları yalnız olumsuz sonuçlara vurgu yapmaktadır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde sessizliğin özellikle kargaşa ortamlarında faydalı olabileceğine yönelik bir ifadeye bulgular kısmında değinilmiştir. Konuya ilişkin Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan’ın (2017) yaptığı bir başka çalışma sonucunda ise yine bu araştırmaya yüksek bir benzerlikte “iş tatmininin düşmesi, öğretmenlerin başarı, performans ve motivasyonlarının düşmesi, öfke, stres, mutsuzluk gibi duyguların oluşması ve aidiyetin düşmesi” şeklindeki sonuçlar elde edilmiştir. Sessizliğin bireysel sonuçlarına dair Fard ve Karimi (2015) tarafından gerçekleştirilmiş olan nicel bir çalışmada ise örgütsel sessizliğin kişinin örgüte olan bağlılığı ile iş tatmini üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre sessizlik sonuç olarak tatmini ve bağlılığı azaltmaktadır. Bu yönüyle elde edilen sonuçlar çalışma bulgularını desteklemektedir. Birey, örgüt kararlarında söz sahibi olamadığı, kendisini yeterince güvende hissedip fayda sağlayacak fikirlerini ifade edemediği veya kendisinin dinlenmediğini hissettiği durumlarda kendisini örgütün bir parçası olmadığı düşüncesine sahip olabilir. Dolayısıyla bağlılık geliştirmekte güçlükler yaşayabilir. Özellikle en güçlü bağlılık türü olan duygusal bağlılığın gelişmesinde sosyal ilişkiler önemli rol oynamaktadır ve sessizlik olgusu bu ilişkilerle yakından ilgilidir.

Sessizliğin örgüt ile ilgili olan sonuçları kapsamında elde edilen bulgular şunlardır: “eğitim kalitesinin düşmesi, problemlerin büyümesi, öğrenci başarısının düşmesi, adaletsizliğin artması, değişimin yavaşlaması, gelişimin yavaşlaması, örgüt bütünlüğünün bozulması”. Konuya dair ilk çalışmaları gerçekleştiren Morrison ve Miliken (2000), sessizliğin örgütün değişimi ve gelişimi önündeki büyük bir engel olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda sessizlik örgüt ve örgüt paydaşları üzerindeki etkileri ile dolaylı yönden değişim ve gelişimin önüne geçmektedir. Sessizliğin nedenleri ve sonuçları çerçevesinde yapılan çalışmalar gözden geçirildiğinde Celep ve Kaya (2016) “iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlama, performansı ve sinerjiyi engelleme”; Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan (2017) “öğretmenlerin başarı, performans ve motivasyonlarının düşmesi, değişim, gelişim ve yaratıcılığın engellenmesi”; Balcı ve Erdal’ın (2021) “öğrenci başarılarının düşmesi ve veli tepkilerinin artması ve değişim, gelişim ve yenileşmeyi engelleme”; Kazak ve Güzel (2020) ise “mutsuz bir çalışma ortamı ve akademik açıdan başarısız bir kurum” biçimindeki bulgulara ulaşımlardır. İfade edilen bulgular bu araştırmanın sonuçlarıyla yüksek derecede uyuşmakta ve bu yönüyle desteklemektedir.

Görüldüğü üzere sessizlik olgusu birçok faktörden etkilenmekte ve örgütler adına göz ardı edilemeyecek sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Söz konusu sonuçlar ve sessizliğin etkenleri dikkate alındığında sürecin daha çok insan ilişkileriyle ilgili olduğu görülmektedir. Burada okul yönetiminin öğretmenlerle olan ilişkileri, öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişimleri ve öğrenci-öğretmen etkileşimi gibi bütün süreçlerin kişiler arası

etkileşim boyutunda olduğu anlaşılabilmektedir. Dolayısıyla sessizlik temel olarak okul örgütünün iş görenleri konumundaki öğretmenlerle daha çok ilgili olmakla birlikte dolaylı bir biçimde okulun diğer paydaşları üzerinde etkili olmaktadır. Özellikle okulların örgüt olarak bütün süreçlerinde insan faktörünün bulunduğu bir yapıya sahip olması sessizliğin etki boyutunu artırabilmektedir çünkü okullar, insani ilişkiler bakımından yoğunluğun ziyadesiyle yaşandığı kurumlardır. Sonuç olarak bütün toplumlar adına en önemli kurumlar olan eğitim örgütlerinde sessizlik yerine sesliliğin sağlanması gerekmekte ve söz konusu sesliliğin yine insan ilişkileri kapsamındaki çalışmalarla gerçekleştirilebileceği anlaşılabilmektedir. Eğitim kurumlarında sessizlik yerine sesliliğin hâkim olması okulların zamanın değişim ve dönüşümlerine cevap verebilmesini sağlamak açısından önemlidir.

5. BEYAN

Araştırma ve Yayın Etiği: Yapılan çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi”nde uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlıklı 2. bölümünde belirtilen eylemlerden de hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik Kurul İzni Beyanı:

Kurul adı = Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Karar tarihi= 02/03/2023

Belge sayı numarası= 22/02

Araştırmacıların Makaleye Katkı Oranı Beyanı: 1. yazar: %60 2. yazar: %40

Çıkar Çatışması Beyanı: Araştırmacılar arasında herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

Finansal Destek veya Teşekkür Beyanı: Bu çalışma için herhangi bir kurumdan finansal destek alınmamıştır.

6. KAYNAKÇA

- Alagöz, E., & Yıldız, K. (2020). İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(112), 236-258.
- Alqarni, S. A. Y. (2020). How school climate predicts teachers' organizational silence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 12(1), 12-27.
- 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.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management* 1(1), 47-58.
- Balcı, H., & Erdal, E. (2021). İlköğretim ve ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 58-75. Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Mead/Issue/67574/999310>
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Psikolojide tematik analizin kullanımı. S. N. Şad*, N. Özer ve A. Atlı (Çevirenler). *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi—Journal of Qualitative Research in Education*, 7(2), 873-898. doi: 10.14689/issn.2148-2624.1.7c.2s.17m
- Celep, C., & Kaya, A. (2016). İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 233-246. Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Trkefd/Issue/24152/256293>
- Çalık, C. (2007). Okul çevre ilişkisinin okul geliştirmedeki rolü: Kavramsal bir çözümleme. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(3), 123-140.
- Çimen, B., & Karadağ, E. (2019). Spiritual leadership, organizational culture, organizational silence and academic success of the school. *Educational Administration: Theory and Practice*, 25(1), 1-50.
- Durnalı, A., & Akbaşlı, P. (2019). School administrators' communication skills as a predictor of organizational silence. *Ie: inquiry in education*, 11(2), 16.

- 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.
- Flood, A. (2010). Understanding phenomenology. *Nurse researcher*, 17(2), 7-15. 10.7748/nr2010.01.17.2.7.c7457
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4p2), 1539-1554. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x>
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kazak, E., & Karaca Güzel, F. (2021). Okullarda yaşanan örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşlerinin nitel analizi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 394-414. doi: 10.17556/erziefd.774836
- Kim, J., & Ko, S. (2021). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty–student interaction. *Management Science Letters*, 11(7), 2151-2162. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2021.2.013>
- Köse, E. K. (2014). Dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2014(2), 28-36.
- Kurudirek, M., Gezer, E., Kurudirek, M., Gezer, H., Katkat, D., & Mızrak, O. (2016). Investigation of the correlation between organizational justice and organizational silence of Turkish physical education teachers. *International Journal of Sport Studies*, 6(10), 612-619.
- Liu, D., Wu, J., & Ma, J. C. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. In *2009 International Conference on Computers & Industrial Engineering* (1647-1651). IEEE.
- Macit, G., & Erdem, R. (2020). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 765-792. doi: 10.17153/oguiibf.441045
- 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. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Nartgün, Ş. S., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 2(2), 47-67.
- Okeke-James, N. J., Igbokwe, I. C., Anyanwu, A. N., & Obineme, O. P. (2020). Gender influence on school climate and organizational silence amongst teachers in anambra state. *European Scientific Journal*, 16(10), 223-237.
- Onat Kocabıyık, O. (2015). Olgubilim ve gömülü kuram: Bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-66.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 669-686.
- Öztürk, İ. (2019). Örgütsel sessizlik ve boyutları üzerine nitel bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 365-379. doi: 10.20979/ueyd.629363
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Saleh, A. Y. A. (2020). How school climate predicts teacher's organizational silence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 12(1), 12-27.
- Salman Yıkılmış, M. (2020). Nitel araştırmalarda e-görüşme tekniği. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 183-197. doi: 10.26468/Trakyasobed.556296
- Şişman, M. (2011). Öğretim liderliği (3. basım). Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.

Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.

Türnüklü, D. A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 543-559. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10372/126941>

Uslu, A. (2022). Örgütsel sessizlik kavramı ve boyutları: Eğitim kurumlarında nitel bir araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.

Vakola, M., & Bouradas, D., (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458. doi:10.1108/01425450510611997

Yalçınsoy, A. (2017). Organizational silence and its consequences. *The Journal of Social Science*, 1(1), 1-19. doi: 10.30520/tjsosci.342211

7. EXTENDED ABSTRACT

Schools are organized institutions that have vital importance as individuals learn useful information about their lives and the society puts their values, knowledge and experience into their lives (Okeke-James, Igbokwe, Anyanwu, & Obineme, 2020, p. 223). It is expected that these important institutions will raise individuals who are suitable for the needs of the society in today's world where change is happening rapidly and provide the necessary transformation in the face of changing situations (Kahveci & Demirtaş, 2013, p. 52; Çalık, 2007, p. 123; Önder, 2017, p. 670). It is important that teachers, who are employees of schools, act together within the scope of organizational goals, show sensitivity to existing problems and express their views clearly in this direction in order to ensure the expectations expressed, because communication is the basis for organizations to reveal change and development. The phenomenon of communication has an important role in reaching the goals of the organizations since it is related to the planning, coordination, guidance and evaluation processes. In addition, silence behaviors that prevent the said communication and prevent the realization of change and development processes may occur in organizations (Önder, 2017, p. 670; Öztürk, 2019, p. 366; Durnalı, Akbaşlı, & Diş, 2020). While it is important for the employees to share their thoughts and experiences in terms of the success of the necessary change processes, in some cases it is seen that the members of the organization are not willing to share this. This situation, which has been conceptualized as “organizational silence” in the literature, appears as an obstacle to the desired success and development (Vakola & Boudaras, 2005, p. 441).

The contemporary definition of the concept of organizational silence (Morrison & Miliken, 2000) interpreted this concept as the fact that employees do not speak and remain silent even though they know the facts about various problems. The phenomenon of silence is divided into three dimensions as “acceptable silence, silence for protection and silence for protection” in the context of the two-dimensional classification of silence types made by Van Dyne, Ang and Botero (2003) and Pinder and Harlos (2001, p. 367). When the literature on the subject is reviewed, three categories are expressed in the context of the reasons for organizational silence: individual, managerial and administrative reasons. In the light of the information expressed in the literature, the aim of this research is to reveal the views of teachers on the causes and consequences of organizational silence in schools. Within the scope of the purpose, answers were sought to the following questions: "How is silence and its reasons explained as a form of answer?" and “What consequences does silence have as a form of response if it is preferred?”.

In order to achieve the stated purpose, the aforementioned study was created in the phenomenology (phenomenology) pattern, one of the qualitative research methods. The study group of the research was formed with the convenient sampling method, and teachers who are easier to reach were preferred, and care was taken to ensure that the teachers participating in the study group were from schools at different levels. Although the teachers participating in the study are from 6 different schools in total, 3 of these schools are in the high school category, 2 in the secondary school and 1 in the primary school category. In the process of data collection, the interview technique, which allows to understand the thoughts of the teachers in a deeper way, was used, and a semi-structured interview form created as a result of the literature review was used. While the interviews were conducted face-to-face for at least 35 minutes and the longest for 1 hour, it was tried to ensure that the teachers

gave in-depth answers on the subject during the interview process. Thematic analysis method was used for the analysis of the data obtained, the data obtained from the interviews were written down and coding was carried out on the written data. The codes obtained as a result of the coding were grouped under various categories and themes were reached. At the end of the analysis process, findings that would answer the research problems emerged.

As a result of the analyzes made, it is seen that organizational silence is gathered under four categories. These categories are: individual reasons, organizational reasons, administrative (managerial) reasons and society-environmental reasons. The categories created in the context of the results of organizational silence are divided into two parts as individual results and organizational results. According to the research findings, the individual reasons for silence are “self-interest, fear of being alone, avoidance of pressure, economic concerns, thinking that it will get negative results, thinking that it will be ignored, past experiences, fear of standing out, feeling worthless, meaninglessness of speaking, recessive character, distrust of management, avoidance of harm, workload avoidance, feeling inadequate and lack of experience”. The findings regarding the organizational causes of silence are "organizational pressure, differences of opinion, dominant characters, exclusion, system-related problems, legal procedures, unionism, groupings, the perception of the usefulness of silence, the perception of insecurity, the protection of friendship relations, the organizational reaction, the adaptation to the organization, the cost of change, competitive environment, dominant groups, long bureaucratic processes". In the dimension of administrative reasons, "management pressure, strong administration, management style, management's point of view towards subordinates, management's attitude towards problems, management's indifference to opinions, not giving value, not addressing, not paying attention, inadequacy of the administration, inhibition, lack of experience, managerial behaviors, nepotism, the difference of opinion of the administration, the administration's distrust of the teachers, the cost of change, the interests of the administration" were reached.

As a result of the analyzes aiming to reveal the results of silence within the framework of the analyzes made on the consequences of silence, two categories were created in the form of "individual and organizational reasons". Among these, in the dimension of individual results, findings such as "being reluctant, personal interests come to the fore, professional dissatisfaction, unhappiness, increased stress, low performance, loss of motivation and decreased commitment" were reached. In addition, the findings obtained within the scope of the results of silence related to the organization are as follows: "Decrease in the quality of education, growth of problems, decrease in student success, increase in injustice, slowdown of change, slowdown of development, deterioration of organizational integrity". As a result of the study, the findings on the causes and consequences of silence were largely consistent with other studies in the literature.