

Ayduđ, D., Himmetođlu, B., Turhan E. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Nitel Bir Araştırma İle İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (3), 1120-1143.

Geliş Tarihi: 08/02/2017

Kabul Tarihi: 02/08/2017

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA İLE İNCELENMESİ

Damla AYDUĐ*
Beyza HİMMETOĐLU**
Esra TURHAN***

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okullarda öğretmenler arasında görülen sessizlik davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda, öğretmenlerin sessiz kalma nedenleri, sessizliğin sonuçları ile öğretmenlerin, okullarda sessizliğin önlenmesine yönelik önerileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Araştırmanın verileri, standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu ile toplanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, maksimum çeşitlilik örnekleme ile belirlenen 30 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin sessiz kalma nedenleri arasında; olumsuz sonuçlardan korkma, bir şeyleri değiştiremeyeceğini düşünme ve kişisel çıkar elde etme yer almaktadır. Sessizliğin sonuçları bağlamında demokratik yönetimin engellenmesi, olumsuz bir okul iklimi oluşması ve verimliliğin düşmesine vurgu yapılmıştır. Okullarda sessizliğin önlenmesine yönelik getirilen temel öneriler ise demokratik bir ortam oluşturulması, bilgilendirme yapılması ve öğretmenlerin görüşlerini açıkça ifade edebilecekleri ortamlar oluşturulması yönündedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, öğretmenler, öğretmen sessizliği

EVALUATING THE OPINIONS OF TEACHERS ON ORGANIZATIONAL SILENCE THROUGH A QUALITATIVE STUDY

ABSTRACT

The main aim of this study is to evaluate teachers' opinions on silence behaviors seen among teachers at schools. In line with this aim, reasons of silence, outcomes of silence and teachers' suggestions to prevent silence at schools were examined. The study was designed as a case study, one of the qualitative research methods. Data of the study was collected through standardized interview form with open-ended questions. The participants of the study consisted of 30 teachers who were selected with maximum variation sampling. The results of the study indicated that teachers prefer silence mostly because of the fear of getting negative feedback when they speak up, feeling ineffective on decisions and deriving personal benefits. Teachers emphasized on obstruction of democratic management, the emergence of negative school climate and decrease of productivity as the outcomes of teacher silence. The main suggestions to prevent silence at schools by teachers is creating a democratic school environment, informing teachers adequately and creating an open school environment which encourages teachers to participate in decision-making process.

Key Words: Organizational silence, teachers, teacher silence

* Arş. Gör., Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,
damlaaydug@anadolu.edu.tr

** Arş. Gör., Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,
beyzahimmetoglu@anadolu.edu.tr

*** Yrd. Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,
eturhan@anadolu.edu.tr

1.GİRİŞ

Örgütler, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere birlikte çaba gösteren insanlardan oluşmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak ve örgüt üyelerinin bu amaçlara ilgisiz kalmasının önüne geçebilmek için örgütler kendi içlerinde bir takım haklar, sorumluluklar, davranış normları, değer sistemleri, güç ilişkileri ve liderlik biçimleri oluştururlar. Bunların, örgütün geneline yayılması ve birçok üye tarafından benimsenmesi örgütün genel kültürel özelliklerini ve bununla birlikte örgütün etkileşim sistemini belirlemektedir. Örgütler, sosyal oluşumlardır ve bir örgütün başarılı olup olmaması genellikle örgüt içindeki bu etkileşimlere bağlıdır (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden ve Montalvan, 2002, s.1-2). Örgütlerin sahip olduğu farklı değer, norm, kural ve davranış kalıpları ile örgüt yöneticisinin sergilediği liderlik davranışları o örgütün başarısı ile birlikte örgütsel süreçlerin işleyişi ve örgüt üyelerinin örgüte karşı sergiledikleri tutum ve davranışları da etkilemektedir.

Örgütü oluşturan bireyler, bir örgütün en önemli bileşenleridir. Üyelerin işbirliği içinde olması ve örgütle bütünleşmesi örgütsel etkililiğin sağlanmasında en önemli gerekliliklerden biri olarak değerlendirilmektedir (Lepak ve Snell, 1998, s.215). Örgütü oluşturan bireylerin birbirinden farklı yaşantılara, kişilik özelliklerine, ihtiyaç ve amaçlara sahip olması, onların örgütsel amaçlara ilgisiz kalmasına veya örgüte karşı yabancılaşmalarına neden olabilmektedir (Lusthaus vd., 2002, s.1-2). Örgüt üyelerinin örgütsel amaçlara olan ilgisini ve bağlılığını arttırmak, örgütsel amaçları benimsemelerini sağlamak ve örgütün çevreye uyum yeteneğini arttırmak için örgütsel amaçlarla birlikte bireysel amaçların da tatmin edilmesi, örgüt üyelerinin görüş ve düşüncelerini çekinmeden dile getirebilmelerine olanak tanınması ve üyelerin yaratıcılıklarının desteklenmesi gerekmektedir (Altunkurt, 2014, s.289). Bu gereklilikler ise örgüt ortamında sessizlik davranışlarının ortaya çıkması ve yaygınlaşmasının, örgütün amaçlarını gerçekleştirme, rekabet edebilme ve hayatını devam ettirme yeterliklerini ne kadar olumsuz etkileyebileceğine işaret etmektedir.

Örgütleri genel özellikleri bakımından birbirine benzer şekilde tanımlamak mümkün olsa da işleyiş ve amaç bakımından birbirinden farklı sınıflara ayrılabilir (Jones, Lusthaus, Adrien ve Stanley, 2006, s.4). Buna örnek olarak mal üretimi ve pazarlamasına yönelik özel işletmelerden farklı olarak bir toplumun ve o toplumu oluşturan bireylerin sağlık, güvenlik, eğitim gibi en temel ve yaygın ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulan örgütler verilebilir. Bunların arasında özellikle eğitim örgütleri toplumun geleceğini şekillendirmesi, hem küresel hem de toplumsal ölçekteki gelişme ve değişimlerden etkilenmesi ve bunları etkilemesi bağlamında önemle ele alınması gereken örgütlerdir (Taymaz, 2011, s.21-22). Eğitim örgütlerinin genel amaçlarına işlerlik kazandıran okulların olumsuz örgütsel davranışlardan etkilenmesi, yalnızca kendi adına olumsuz örgütsel çıktılar üretmesi anlamına gelmemekte ve tüm toplumu uzun vadede etkileyebilmektedir (Bursalıoğlu, 2010, s.33-36). Bu bağlamda okulların örgütsel sessizlik ve işgören sessizliği gibi alanyazında örgütsel ve bireysel düzeyde olumsuz çıktılardan söz edilen (Morrison ve Milliken, 2000, s.720; Detert ve Edmondson, 2005, s.5) bir davranış türünün gelişmesi ve yayılmasına karşı demokratik bir okul ortamını destekleyen önlemler alması gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışmada okullarda öğretmenler arasında görülen sessizlik davranışlarına yönelik öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

1.1. Örgütlerde Sessizlik

Sessizlik, en genel haliyle ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2015). Sessizliğin bu geleneksel tanımı, sessizliğin ses olmaması durumu ile eş değer olduğu düşüncesini çağrıştırmaktadır. Oysaki sessizliğin duygu, düşünce ve eylemleri barındırdığı bilinmektedir. Sevgi, öfke, korku gibi oldukça güçlü duyguları içeren sessizlik, bir iletişim biçimidir ve içerisinde bir takım anlamlar taşımaktadır (Pinder ve Harlos, 2001, s.334). Alanyazında sessizliğin zıt işlevlere hizmet ettiği de belirtilmektedir. Sessizlik hem insanları bir araya getirebilmekte, hem de birbirinden uzaklaştırabilmektedir. Sessizlik insanlara zarar da verebildiği gibi yarar da sağlayabilmektedir. Sessizlik hem bilgi sağlamakta, hem de bilgiyi gizlemektedir. Sessizlik derin düşüncenin ya da düşüncesizliğin işareti olabilmekte ve ayrıca hem uzlaşmayı hem de muhalefeti ifade edebilmektedir (Jensen, 1973, s.249). Dolayısıyla sessizliğin yalnızca ses olmaması durumundan öte, anlaşılması güç, çok yönlü ve karmaşık bir kavram olduğu söylenebilir.

Bireylerin bulunduğu her ortamda gözlenebilecek bir olgu olan sessizliğin, ortak bir amaç etrafında güç ve kaynaklarını eşgüdümleyen bireylerden oluşan örgütlerde de görülmesi olağandır. Ancak yönetim alanında örgüt üyelerinin sessizlik durumlarına yönelik çalışmalar oldukça yenidir (Çakıcı, 2008, s.118). Pinder ve Harlos (2001) sessizliğin örgütlerde yoğun bir biçimde hissedildiğini, ancak genellikle araştırmacılar tarafından ihmal edildiğini belirtmektedirler. Örgütlerde sessizlik, işgörenlerin, bilinçli olarak örgütün veya işin iyileştirmesine yönelik fikirlerini ve bilgilerini saklaması olarak ifade edilmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003, s.1360). Başka bir tanımda örgüt ortamında sessizlik, kolektif bir olgu olarak ele alınarak bireysel aktörler dışındaki etmenlerle ilişkilendirilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000, s.707). Bunun yanında örgütlerde sessizliği işgören düzeyinde inceleyen Pinder ve Harlos (2001, s.334) sessizliği, bireyin; değişimi yönetebilme yeteneği bulunan kişilerden, örgütsel durumlara ilişkin konularda, davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmelerini esirgemesi şeklinde tanımlamıştır. Örgütlerde sessizlik olgusu, yapılan öncü çalışmalar doğrultusunda farklı şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Örgütlerde sessizlik olgusunu inceleyen bu çalışmalarda kavramsallaştırma düzeyi ve odak noktaları farklı olmasına rağmen, hem işgören sessizliği hem de örgütsel sessizliğin tanımında sessizliğin ana ögesi olan, görüş ve düşüncelerini esirgeme davranışı vurgulanmıştır (Dyne vd, 2003, s.1364).

Örgütlerde sessizlikle ilgili yapılan çalışmalarda çok sayıda sessizlik tanımı yapılmıştır. Henriksen ve Dayton'a (2006) göre örgütsel sessizlik; bir örgütün karşılaştığı önemli sorunlara karşılık olarak çok az konuşma ya da çok az şey yapma şeklinde görülen kolektif düzeyde bir olguyu ifade etmektedir. Çakıcı (2007, s.149) örgütlerde sessizliği, iş görenlerin iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve davranışsal konularda görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlamaktadır. İşgören sessizliği ise işgörenlerin örgüt içerisinde harekete geçme konusunda otorite olarak algılanan biri ile sözlü iletişim kurmak yerine, insanlar, ürünler ya da süreçlerle ilgili düşüncelerini, kaygılarını ve önerilerini gizlemesi şeklinde açıklanmaktadır (Kish-Gephart, Detert, Trevino ve Edmondson, 2009, s.165). Bu bağlamda örgütlerde sessizlik; işgörenlerin kasıtlı bir şekilde örgüt ile ilgili fikirlerini ve görüşlerini ifade etmekten kaçınması şeklinde tanımlanabilir. Örgüt üyelerinin

çoğunluğunun sessizliği tercih etmesi durumunda kolektif bir davranışa dönüşen örgütteki genel sessizlik hali ise örgütsel sessizlik olarak adlandırılabilir.

Örgüt ortamında sessizliğin yönü aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya veya aynı düzeydeki çalışanlar arasında olabilmektedir (Brinsfield, 2009, s.70-71). Ancak bunlar arasında en sık karşılaşılan aşağıdan yukarıya doğru sessiz kalma durumudur. Oysaki örgütlerin verimliliği ve etkililiği açısından yukarı doğru iletişimin gerekliliği ve etkin bir karar için farklı ve çoklu görüşlerin önemi konusunda bir görüş birliği bulunmaktadır (Çakıcı, 2007, s.146). Gerek araştırmacılar gerekse uygulayıcılar, işgörenlerin yetkilendirilmesi, işgören katılımı gibi çoğulculuğa dönük yaklaşımların artırılması görüşünü desteklemektedirler. İşgörenlerin konuşmayı yararsız ve hatta tehlikeli göreberek sessizleşmeleri ise yetkilendirme, katılım gibi olgularla çelişmektedir. Bu nedenle çoğulcu yaklaşımları etkili bir biçimde hayata geçirebilmek için işgörenlerin görüş ve düşüncelerini açıkça ifade edebilecekleri bir ortam yaratılması gerekmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s.721-722). Ayrıca örgütteki konu ve sorunlar hakkında konuşmama kararı, örgütün öğrenen bir örgüt haline gelmesinin önünde de engel teşkil etmektedir (Milliken ve Morrison, 2003). Bu durumda örgütün gelişmesi ve ilerlemesi adına işgörenlerin üst yönetime karşı sessizliği tercih etmeleri aşılması gereken bir sorun olarak belirmektedir. Örgütün gelişmesini olumsuz yönde etkileyebilecek bu sorunun doğru bir şekilde tanımlanması ve gerekli önleyici tedbirlerin alınabilmesi için örgütlerdeki sessizliğin nasıl ortaya çıktığı, nedenleri ve olası sonuçları hakkında bilgi sahibi olmak gerekmektedir.

1.2. Örgütlerde Sessizlik Davranışı Türleri, Nedenleri ve Sonuçları

Örgütlerde sergilenen sessizlik davranışı Pinder ve Harlos (2001, s.334) tarafından bir iletişim türü olarak nitelendirilmiştir. Buna göre sessizlik davranışı, karşı çıkma veya onaylama gibi çok sayıda duygu, düşünce ve niyeti ifade edebilmektedir. Örgütlerde gösterilen sessizlik davranışları genellikle alanyazında davranışın ortaya çıkmasını sağlayan gerekçe ile birlikte ele alınmaktadır (Brinsfield, 2009, s.47). Sessizlik davranışının ortaya çıkmasını sağlayan gerekçe veya itici gücün çeşitlilik göstermesi, bireylerin sergilediği sessizlik davranışlarının da birbirinden farklı şekillerde ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Ruçlar, 2013, s.72). Buna örnek olarak bankada sıra bekleyen bireylerin davranış şekillerinin bile birbirinden farklı olması verilebilir. Bankada sıra bekleyen bireylerin tepkisizlik davranışları çok çeşitli olabilmektedir. Kimi bireyler düşünceli bir şekilde yere bakarken, kimisi merakla etrafına göz gezdirmekte veya çevresine karşı tamamen ilgisiz davranabilmektedir. Örgütsel davranış alanyazınında ise örgüt üyelerinin yüz yüze iletişimlerinde, örgütsel işleyiş ve süreçlerle ilgili bilgi, düşünce ve önerilerini paylaşmaktan kasten çekindikleri durumlarda sergiledikleri sessizlik davranışlarının farklı şekillerde ortaya çıkabildiği üzerinde durulmaktadır. Bu davranış türleri; kabullenici, korunmacı ve diğerlerini korumaya yönelik davranışlar olarak sınıflandırılmaktadır (Dyne vd, 2003, s.1361-1362).

Bireylerin sessizlik davranışı göstermelerinin nedenleri genel olarak görüş ve düşüncelerine değer verilmediğini hissetmeleri veya görüş ve düşüncelerini dile getirmeleri durumunda olumsuz bir takım sonuçlarla ve yaptırımlarla karşılaşacaklarını düşünmeleridir (Amah ve Okafor, 2008, s.1). Bu nedenler, sessizlik davranışının kabullenici ve korunmacı türlerini ortaya çıkarmaktadır. Bunlara ek olarak genellikle

örgütsel vatandaşlık davranışı ile birlikte ele alınan; diğer örgüt üyelerini koruma, onların yararını gözetme gibi nedenler de sessizlik davranışının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Altinkurt, 2014, s.290-291). Kabullenici sessizlik davranışı gösteren bireyler, örgütsel koşulları olduğu gibi kabul etme eğiliminde olup, söz konusu koşulları değiştirmeye yönelik alternatiflerin var olduğunun farkında değildir. Kabullenici bir şekilde sessiz kalan bireyler, mevcut durumu olduğu gibi kabul etmekte ve konuşmak, katılım göstermek veya mevcut durumu değiştirmek konusunda isteksiz davranmaktadırlar. Kabullenici sessizlik, düşük seviyede öz yeterlilikten veya bireyin, konuşmayı tercih etse bile bir şeyleri değiştiremeyeceği inancından kaynaklanabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s.349; Dyne vd, 2003, s.1366). Buna örnek olarak görüş ve önerilerini dile getirmenin herhangi bir değişiklik yaratmayacağına inanan bir öğretmenin, okuldaki karar alma süreçlerine katılmada gösterdiği isteksizlik veya toplantılarda ele alınan konuya yönelik hiçbir görüş belirtmemesi verilebilir. Korunmacı sessizlik, bireyin görüş ve düşüncelerini korkuya dayalı olarak kendini savunma gerekçesi ile paylaşmaktan kaçınması olarak nitelendirilebilir. Korunmacı sessizlik, kabullenici sessizliğe göre daha etken bir davranış türüdür. Birey, alternatiflerin farkındadır ancak sessiz kalarak kendini korumak istemekte ve sessizliği, mevcut koşullar altında tercih edilebilecek en uygun strateji olarak görmektedir. Korunmacı sessizlik davranışı genellikle yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma, bireyin kendini güvende hissetmemesi veya dışlanmaktan korkması gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır (Dyne vd, 2003, s.1366; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, s.1454; Bisel ve Arterburn, 2012, s.219). Örgüt üyelerinin sessizlik davranışlarına daha sonraları dahil edilen diğerlerini koruma amaçlı sessizlik ise örgütün veya diğer örgüt üyelerinin zarar görmesini önlemek amacıyla sergilenen sessizlik davranışını ifade etmektedir. Birey, konuşması durumunda kendisinin karşılaşacağı olumsuz sonuçlardan korkmamakta ancak iş arkadaşlarının veya örgütün karşılaşabileceği olumsuz durumlara karşı önlem olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir (Dyne vd, 2003, s.1366). Bu bağlamda korunmacı sessizlik gibi etken ve bilinçli bir davranış şekli olduğu söylenebilir. Diğer örgüt üyelerini korumayı amaçlayan sessizlik davranışı örgütsel vatandaşlıkla ilişkilendirilebileceği gibi bireyin, karşıdakini koruması sonucunda ondan bir karşılık beklemesi durumunda ise politik bir taktik olarak nitelendirilebilmektedir (Altinkurt, 2014, s.291). Korunmacı sessizlik gibi diğerlerini koruma amaçlı sergilenen sessizlik davranışı da olumsuz sonuçların giderilmesi veya iletişimin olumlu yönde geliştirilmesi durumunda ortadan kaldırılacak davranışlardır. Ancak kabullenici sessizlik bireyin farkındalığının dışında yer aldığından ve oldukça derinlere işlemiş olduğundan, değiştirilmesi oldukça zor bir davranıştır (Dyne vd, 2003, s.1366).

Örgütsel sessizlik davranışının çeşitli şekillerde ortaya çıkması, sessizliğin farklı nedenlerden kaynaklanabilen bir davranış olması ile ilişkilendirilebilir. Korunmacı sessizlik davranışının altında yatan nedenler arasında; terfi olanaklarını kaybetme, yöneticiden olumsuz geribildirim alma, işini kaybetme, dışlanma, görev yerinin değişmesi, utanma/öz saygısını kaybetme gibi korkular yer alabilmektedir (Kish-Gephart vd, 2009, s.166; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Milliken ve Morrison, 2003, s.1565). Bu korkular sonucu bireylerin sessiz kalmaları, genellikle daha önceleri yaşamış oldukları deneyimlerle ilişkilidir. Bireyin geçmiş deneyimleri sessizlik davranışını pekiştirebilmektedir (Kish-Gephart vd, 2009, s.169). Sessizlik etkisi (Mum-effect) diye adlandırılan durumda bireylerin özellikle yöneticilerine kötü haberleri vermenin doğurabileceği olumsuz sonuçlardan kaçınmak için bu haberleri vermeyerek sessiz

kalmayı olasıdır (Dyne vd, 2003, s.1367). Bireylerin dışlanma korkusu nedeniyle içinde bulunduğu grubun geri kalanı ile aynı fikirde gibi görünmek için sessiz kalması olarak nitelendirilen Abilene Paradoksu, korunmacı sessizliğin bir diğer nedeni olarak ele alınabilir (Harvey, 1988, s.18-19). Sessizlik davranışının, bireyin kendini koruma ve olası olumsuz sonuçlardan korkması nedeniyle sergilenmesi, genellikle bu davranışın yöneticilere karşı sergilenen türüne odaklanmaktadır. Bireyler, yönetici tarafından kendilerine verilebilecek cezalardan çekinerek sessiz kalmaktadır (Ryan ve Osterich, 1991, Akt. Botero ve Dyne, 2009, s.89). Örgütsel sessizlik davranışının korkuya bağlı nedenlerinin ilişkilendirildiği diğer bir konu da kültürel bağlamda ele alınan güç mesafesidir. Güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda, hiyerarşik düzeyler arası iletişim az ve mesafe fazla olmaktadır. Bu hiyerarşik yapılanma bireylerin, kararlara katılım düzeylerinin düşmesine neden olmakta ve üstleriyle çatışma yaşamaktan kaçındıkları için görüş ve düşüncelerini açık bir şekilde dile getirmelerine engel olmaktadır (Huang, Van de Vliert ve Van der Vegt, 2005, s.459-460). Özellikle sonuçlardan korkmaya dayalı sessizliği ifade eden korunmacı sessizlik, yalnızca örgütsel kademeler bağlamında aşağıdan yukarıya doğru sergilenen bir davranış değildir. Bazı durumlarda sessizlik davranışının yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmesi de söz konusu olabilmektedir. Bu çerçevede yöneticilerin sessiz kalmayı tercih etmesinin en önemli nedenlerinden biri ise kararlarına, uygulamalarına ve bunların sonuçlarına ilişkin olumsuz geribildirim alma korkusu yaşamalarıdır (Morrison ve Milliken, 2000, s.708). Diğer bir sessizlik davranışı olan kabullenici sessizlik genellikle yöneticilerin örgüt çalışanlarını yetersiz, bilgisiz ve güvenilmez görmelerinden kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin bu tür önyargılı yaklaşımları örgüt üyelerinde görüş ve düşüncelerini dile getirmenin bir yararı olmayacağı inancının oluşmasına yol açabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s.710). Diğer örgüt üyelerini koruma amaçlı sessizliğin nedenleri ise bireyin iş arkadaşlarıyla ilişkisinin zarar görmesinden, kendisine duyulan güveni kaybetmekten ve paylaştığı bilgilerin örgüte veya iş arkadaşlarına zarar vermesinden korkması olarak nitelendirilebilir (Dyne vd, 2003, s.1368).

Örgütlerde sessizlik davranışını ortaya çıkaran faktörlerin; bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler olarak sınıflandırılması da olanaklıdır (Park ve Keil, 2009, s.902). Alanyazında yapılan çalışmalarda sessizlik davranışı ile ilişkilendirilen bireysel faktörler; cinsiyet, özgüven, kişilik özellikleri (5 faktörlü kişilik), kontrol odağı, iletişim kaygısı, bağlılık, öz-izleme gibi faktörlerdir (Brinsfield, 2009, s.73). Sessizlik davranışı ile ilişkilendirilen örgütsel faktörler arasında ise örgütsel iklim, kültür, üyelerin algıladıkları örgütsel adalet düzeyi ve örgüt içi iletişim gibi faktörler yer almaktadır. Açık bir iletişim ve iklimle sahip olan ve adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde sessizlik davranışlarının yıkılabileceği üzerinde durulmaktadır (Huang vd, 2005, s.459-460; Pinder ve Harlos, 2001, s.363). Örgütsel sessizliği ortaya çıkaran yönetsel faktörler arasında ise en çok yöneticilerin çalışanlara güvenmemesi, en doğru olanı kendilerinin bildiklerine inanmaları, görüş ayrılıklarının örgüt için olumsuz olduğunu düşünmeleri ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki yaş, eğitim düzeyi gibi farklılıkların fazla olmasına değinilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s.709).

Örgütlerde sergilenen sessizlik davranışlarının sonuçlarına ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu davranışların genellikle hem örgüt hem de birey için olumsuz bir takım sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin ortaya çıkardığı en önemli olumsuz sonuçlar arasında örgütün hataları ve yanlış uygulamaları fark edebilme, bunları

düzeltilme ve bunlardan ders çıkarma düzeyinin düşmesi yer almaktadır (Kutanis ve Çetinel, 2014, s.155). Bu bağlamda örgütün başarılı olmasını, performansını ve örgütsel öğrenme kapasitesini arttırmasını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Sessizlik davranışı, yöneticilerin karar alma süreçlerinde gereksinim duydukları bilgileri eksik almalarına neden olmakta (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003, s.1473), bu durum da alınan kararların hatalı olmasına ve yanlış uygulamalara yol açabilmektedir. Örgütsel sessizliğin bireysel düzeydeki olumsuz sonuçları arasında, örgüt üyelerinin güven, moral ve motivasyon düzeylerinin düşmesine değinilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005, s.443). Bireylerin görüş ve düşüncelerinin önemsenmediğini hissetmesi, kendilerini örgüt için değersiz hissetmelerine yol açabilmektedir. Kendilerini örgüt için değersiz hisseden bireyler ise bilişsel uyumsuzluk yaşamakta, iş tatmini, motivasyon, bağlılık ve güven düzeyleri düşmekte, psikolojik geri çekilme ile işten ayrılma gibi eğilimler sergileyebilmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000, s.720). Bunlarla birlikte örgütlerde sessizlik yaşayan bireylerin stres ve tatminsizlik düzeylerinin arttığına, sinizm düzeylerinin yükseldiğine ve işe karşı ilgilerinin azaldığına da değinilmektedir (Beer ve Eisenstat, 2000, Akt. Vakola ve Bouradas, 2005, s.444).

Sessizlik davranışı genel olarak örgütlerde yayılma ve örgütün geneline nüfuz etme eğiliminde olan bir davranış türü olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda ortaya çıkaracağı sonuçların da örgütü giderek artan bir oranda olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir. Örgüt üyelerinin sessiz kalma eğilimlerinin, bu eğilimin nedenlerinin ve nasıl ortaya çıktığının araştırılması, örgütün iletişim normlarının üyeler tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi adına önemli kabul edilmektedir. Özellikle bireyler arası etkileşimin önemli bir yer tuttuğu okullarda sessizlik davranışının bu ilişkileri olumsuz yönde etkileyerek okulun işleyiş süreçlerine zarar verebileceği düşünülmektedir. Okulların temel insan kaynağını oluşturan öğretmenler arasında sessizlik davranışının yaygınlaşmasının bir yandan destekleyici ve işbirlikçi mesleki ilişkilerin gelişmesini engellerken, diğer yandan öğretmenlerde moral ve motivasyon eksikliği, bağlılığın azalması ve yabancılaşma gibi olumsuz tutumlara yol açabileceği söylenebilir. Bunun yanında öğretmenlerin kendi alanlarında birer uzman olması okulun gelişimi ve yenilikçiliği için onların görüş ve önerilerini açıkça dile getirmelerinin önemine dikkat çeken bir özellik olarak ifade edilebilir. Bu nedenle öğretmenler arasında sessizlik davranışının bütüncül ve ayrıntılı bir şekilde ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Hem yurt içinde hem de yurt dışında eğitim örgütleri ve diğer pek çok örgütte, işgören sessizliğinin nedenleri ve sonuçlarına ilişkin çok sayıda çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalar sessizlik davranışını anlaşılır kılmak adına önemli bir yere sahip olmakla birlikte, sessizliğin önlenmesi için neler yapılabileceğini uygulamalı olarak araştıran çalışmaların oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu çalışmada öğretmenlerin sessizlik davranışlarının nedenleri ve sonuçları tanımlanmaya çalışılırken, sessizlik yaşamalarının önüne geçmek için ne tür önlemler alınabileceği de belirlenmeye çalışılmıştır.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, okullarda öğretmenler arasında görülen sessizlik davranışlarına yönelik öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaca yönelik olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- 1- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama nedenleri nelerdir?
- 2- Öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sessizliğin ortaya çıkardığı sonuçlar nelerdir?
- 3- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşamasının önüne geçmek için ne tür önlemler alınabilir?

2. YÖNTEM

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışması, güncel bir durumun, araştırmacı tarafından hiçbir müdahalede bulunulmadan olduğu gibi ortaya konmasını amaçlayan araştırmalardır. Durum çalışmaları genellikle karmaşık sosyal olguların anlaşılmasını sağlamak amacıyla kullanılmakta ve araştırmacının “neden?” ve “nasıl?” sorularına odaklanarak “hedeflenen durumu” derinlemesine ve ayrıntılı olarak ortaya koymasına yardımcı olmaktadır (Yin, 2013, s.2). Bu çalışmada öğretmenlerde sessizlik davranışının incelenmesi için birden fazla bireysel katılımcının görüşlerinin değerlendirilecek olması ve sessizlik davranışının nedenleri ve sonuçları bağlamında ele alınacak olması gibi nedenlerle, durum çalışması yöntemi kullanılmıştır.

2.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Eskişehir merkez ilçeleri Tepebaşı Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan 30 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada öğretmenlerin görüşlerine başvurulmasının nedeni, eğitim örgütlerinde görülen öğretmen sessizliğinin kendileri veya yakın çevreleri tarafından yaşanmış/yaşanıyor olma olasılığının oldukça yüksek olmasıdır. Ayrıca sessizlik davranışının aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen biçimini inceleyen bu çalışmada, okul yöneticilerinin görüşlerinde nesnelliğin sağlanmasının zor olabileceği düşünülmüştür. Okul yöneticilerinin örgüt ve birey için olumsuz sonuçlar doğurabilen bu davranış biçiminin oluşmasına ne tür etkileri olabileceğini samimi bir şekilde dile getirmekten çekinebilecekleri varsayılmıştır. Çalışma grubuna dahil edilen öğretmenlerin belirlenmesi sürecinde maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemede temel amaç, araştırma problemine taraf olabilecek bireylerin niteliklerinde gözlenen çeşitliliklerin en yüksek düzeyde yansıtılabilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.108-109). Buna göre örnekleme dahil edilen öğretmenler belirlenirken cinsiyet, okul türü, kıdem, yaş, eğitim düzeyi ve branş bağlamında çeşitlilik göstermeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın uygulanmasından önce gerçekleştirilen alanyazın incelemesi, uzmanlardan alınan görüşler ve ilgililerle yapılan informal görüşmeler bu değişkenlerin durumu nitelmede önemli olduğuna işaret etmektedir.

Çalışma grubunun demografik özelliklerine ilişkin bilgiler şunlardır: Araştırmaya katılan öğretmenlerin 19'u kadın, 11'i erkektir. Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin 2'si 25-30 yaş aralığında, 12'si 31-35 yaş aralığında, 8'i 36-40 yaş aralığında, 2'si 41-45 yaş aralığında, 5'i 46-50 yaş aralığında, 1'i ise 51-55 yaş aralığında yer almaktadır. Öğretmenlerin 25'i lisans mezunu iken, 5'i lisansüstü eğitim mezunudur. Öğretmenlerin 5'i ilkököl, 5'i ortaokul, 5'i meslek lisesi, 15'i Anadolu lisesinde görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 5'inin kıdeminin 1-5 yıl, 6'sının 6-10 yıl, 9'unun 11-

15 yıl, 8'inin 16-20 yıl, 2'sinin 26-30 yıl aralığında olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin branşları incelendiğinde, 3'ünün sınıf öğretmeni, 6'sının fen bilimleri alanı ile ilgili branş öğretmeni, 17'sinin sosyal bilimler alanı ile ilgili branş öğretmeni, 3'ünün mesleki bilimler (elektronik, muhasebe) alanı ile ilgili branş öğretmeni ve 1'inin güzel sanatlar alanı ile ilgili branş öğretmeni olduğu saptanmıştır.

2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu kullanılmıştır. Standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu, soruların her bir katılımcıya aynı sıra ve tarzda sunulmasına olanak sağlayan, böylece görüşmeci yanlılığını ve öznelliğini azaltan bir araç olarak kabul edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.123). Görüşme formu hazırlanırken, alanyazında öğretmen sessizliğine yönelik yapılmış olan araştırmalar incelenmiş ve 2 öğretmen ile informal görüşmeler yapılmıştır. İlk olarak yapılan alanyazın taraması ile standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formunda 6 adet soruya yer verilmiştir. Öğretmenlerle yapılan informal görüşmelerde hangi soruların birbirini tekrar ettiği ve hangi soruların amacının dışında yanıtlar verilmesine neden olacak şekilde yanlış anlaşılacağı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu süreçte 2 sorunun, diğer sorularda yanıt verilen sorular olduğu belirlenmiş ve görüşme formundan çıkarılmasına karar verilmiştir. Ayrıca taslak görüşme formu eğitim yönetimi alanından 2 doktora öğrencisi ile 1 yardımcı doçente uzman görüşü almak amacıyla sunulmuştur. Uzmanlardan alınan dönütler, görüşme formunun öğretmenlere yazılı olarak uygulanacak olması nedeniyle soruların daha açık ve net bir biçimde ifade edilmesine yönelik öneriler olmuştur. Bu öneriler bağlamında sorular üzerinde gerekli düzenlemeler yapılmış ve bazı sorular uzmanlar tarafından ifade edildiği şekliyle yeniden oluşturulmuştur. Hazırlanan taslak görüşme formunun son şekli, uzman görüşleri alındıktan ve söz konusu öğretmenlerle soruların anlaşılabilirliği ve ölçmek istediği amaca hizmet etmediğini belirlemek üzere yapılmış informal görüşmeler (ön görüşme) ile verilmiştir. Görüşme formunun son şeklindeki katılımcıların cinsiyet, çalıştıkları okul türü, kıdem, yaş, eğitim düzeyi ve branşlarına ilişkin bilgileri elde etmeye yönelik sorular ile araştırmanın amaç ve alt amaçlarına yönelik 3 adet açık uçlu soru yer almıştır. Standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formunda yer alan sorular aşağıda verilmiştir:

1. Öğretmenlerin sessizliği tercih etme nedenleri sizce nelerdir?
2. Sessizliğin ortaya çıkardığı sonuçlara ilişkin görüşleriniz nelerdir? (olumlu-olumsuz ve örgütsel, yönetsel, bireysel sonuçlar)
3. Sizce okullarda öğretmen sessizliğine karşı ne gibi önlemler alınabilir?

Görüşme formunun hazırlanması sürecinde ilgili alanyazının incelenmesi ve kavramsal çerçeveye dayalı hareket edilmesi ile araştırmanın iç geçerliğini arttırmak hedeflenmiştir. Görüşme formu öğretmenlere yazılı bir şekilde dağıtılmış ve yazılı bir şekilde cevaplandırılmaları istenmiştir. Görüşmenin yazılı gerçekleştirilmesindeki amaç, sessizlik davranışı konusunda, özellikle bu davranışa sahip bireylerin kendilerini tanımadıkları araştırmacılara açması konusunda yaşanabilecek olumsuzluklar ve veri kaybının önlenmesidir.

2.3. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmanın verileri standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu ile yazılı olarak toplanmıştır. Araştırma kapsamında belirlenen öğretmenlerle öncelikle ön görüşmeler yapılarak, gönüllü katılım esasına uygun hareket etmeye özen gösterilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden öğretmenlere araştırmanın amacına ve görüşme formunda yer alan sorulara yönelik açıklamalar yapılmıştır. Bu görüşmelerde öğretmenlere, isim vb. bilgilerin araştırmada yer almayacağı, araştırmanın yayınlanmasından önce veya sonra hiç kimseye paylaşılmayacağı belirtilerek, katılımcılarla araştırmacılar arasında gerekli olduğu düşünülen güven oluşturulmaya çalışılmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır. İçerik analizi sürecinde yapılan işlem, verilerin içinden belirgin temaları bir araya toplayarak, bunları anlaşılır bir şekilde kod ve temalar biçiminde düzenleyerek sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.227). Araştırma verilerinin çözümlenmesinde NVivo 8 veri analizi programından yararlanılmıştır. Verilerin benzer özellikte olanlarının bir araya getirilmesi ile oluşturulan kod, tema ve alt temalar katılımcıların görüşleri ile desteklenmiştir. Elde edilen kod ve temalar arasındaki ilişkiler kavramsal çerçeve de göz önünde bulundurularak yorumlanmıştır. Verilerin analizi iki ayrı araştırmacı tarafından bağımsız olarak yapılmıştır. İlk olarak analizi gerçekleştiren araştırmacılar elde edilen verileri notlar olarak birkaç kez okumuşlardır. Bu okumalar sonrasında araştırmacılar, verilerden çıkardıkları kodları değerlendirmek üzere bir araya gelmiştir. Kodlardan yola çıkarak olası temaların belirlenmesi sürecinde, görüşmede yer alan soruların, araştırmanın alt amaçlarına uygun olarak kategorileştirilebileceği sonucuna varılmıştır. Böylece analiz süreci, veri içindeki örüntü, tema ve kategorilerin keşfedilmesine dayalı tümevarımcı bir yaklaşımla sürdürülmüştür. Son aşamada ise iki araştırmacı tarafından yapılan analizler bir araya getirilerek görüş birliği ve görüş ayrılığının olduğu sonuçlar üzerinde tartışılmış ve analizlere son şekli verilmiştir. Ayrıca bulguların sunumunda katılımcılarla yapılan görüşmelerden doğrudan alıntılara yer verilerek betimsel bir yaklaşıma da yer verilmiştir.

2.4. Araştırmanın Geçerlilik, Güvenilirlik ve Sınırlılıkları

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik, nicel araştırmalardaki istatistiksel olarak hesaplanan değerlerle ifade edilememektedir. Bu nedenle nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik, nicel araştırmalardan farklı şekillerde ele alınmakta hatta bazen farklı adlarla anılabilmektedir (Noble ve Smith, 2015, s.34; Shenton, 2004, s.63). Bu bağlamda alanyazında sıklıkla nitel araştırmaların inandırıcılığı (trustworthiness) üzerinde durulmakta ve nitel araştırmalarda inandırıcılığı sağlayacak çeşitli stratejiler önerilmektedir (Noble ve Smith, 2015, s.34). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik yerine kullanılan inandırıcılığın sağlanması için inanılabilirlik (iç geçerlilik), aktarılabilirlik (dış geçerlilik), tutarlılık (güvenilirlik) ve tarafsızlık olmak üzere dört ölçütün dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir (Guba, 1981, s.79-81).

Nitel araştırmalarda iç geçerlilik yerine kullanılan inanılabilirliği sağlamak için kullanılması önerilen yöntemler arasında; uzun süreli etkileşim, araştırmacı önyargılarını azaltma, katılımcı teyidi ve yöntem çeşitlemesi yer almaktadır. Dış geçerlilik yerine kullanılan aktarılabilirliği sağlamak için önerilen yöntemler arasında ise amaçlı örneklem, ortamın

ayrıntılı tanıtımı, katılımcıların ayrıntılı tanıtımı üzerinde durulmaktadır (Başkale, 2016, s.24). Bu çalışmada inanılabilirliğin sağlanması için; katılımcılar gönüllülük esasına göre seçilmiş, görüşme formunun uygulanmasından önce katılımcılarla ön görüşmeler yapılmış, araştırmanın amacı ile görüşme formunda yer alan sorulara ilişkin gerekli açıklamalar yapılmıştır. Ayrıca görüşme formunun katılımcılara yazılı bir şekilde uygulanması nedeniyle katılımcı teyidi koşulunun da sağlandığı düşünülmektedir. Çalışmada, aktarılabilirliğin sağlanması için; amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmış, katılımcıların hangi değişkenler açısından değişiklik gösterdiği ayrıntılı bir şekilde açıklanmış, görüşme formunun hazırlanma süreci ile görüşme formunda yer alan sorulara çalışmada yer verilmiştir. Nitel araştırmalarda güvenilirlik yerine kullanılan tutarlılığı sağlamak için; araştırma sürecinin (araştırma yöntemleri, soruların hazırlanması, pilot uygulama, veri toplama süreci, analizler vs.) ayrıntılı bir şekilde betimlenmesi, alanyazın taraması yapılması, yöntem çeşitlenmesi, başka bir araştırmacının yöntem ve süreçleri incelemesi önerilmektedir (Başkale, 2016, s.24). Bu çalışmada tutarlılığın sağlanması için; araştırma deseni, veri toplama süreci, veri toplama aracının hazırlanması ve analiz süreci ayrıntılı bir şekilde açıklanmış, veri toplama aracının hazırlanması sürecinde konuya ilişkin alanyazın ayrıntılı bir şekilde taranmış ve alan uzmanlarının görüşlerine başvurulmuş ve analizler iki ayrı araştırmacı tarafından yapılmıştır. Ayrıca iki ayrı araştırmacı tarafından yapılan analizler arasındaki uyum oranı Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen hesaplamaların kullanılması ile .91 olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın en önemli sınırlılığı, elde edilen sonuçların evrene genelleme olanağına sahip olmaması ile ilgilidir. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri nitel araştırmalarda derinlemesine analiz yapılmasına olanak sağlamak için katılımcı sayısının düşük olmasıdır. Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise verilerin standartlaştırılmış görüşme formu aracılığı ile yazılı olarak toplanmış olmasına ilişkindir. Verilerin bu şekilde toplanması, araştırmacının yüz yüze görüşme sırasında sahip olduğu esnekliği sınırlandırmaktadır. Ayrıca verilerin standartlaştırılmış görüşme formu ile yazılı bir şekilde toplanması, görüşme formunun hazırlanması sürecinde öngörülemeyen konulara ilişkin soru sorma veya verilen yanıtı detaylandırmayı sağlayacak sorular sorma olanağı sunmamaktadır (Patton, 2014, s.347). Araştırmanın bu sınırlılığı çalışılan konunun, yüz yüze görüşmeler sürecinde katılımcıların rahat bir şekilde kendilerini ifade etmelerini engelleyebilecek bir içeriğe sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

3. BULGULAR

Araştırmanın bulguları, her bir alt amaca yönelik olarak üç başlık altında sunulmuştur. Buna göre bulgular; öğretmenlerin sessiz kalma nedenlerine ilişkin görüşler, öğretmen sessizliğinin sonuçlarına ilişkin görüşler ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşamasının önüne geçmek için alınabilecek önlemler başlıkları altında özetlenmiştir.

3.1. Öğretmenlerin Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Görüşler

Araştırmanın ilk alt amacı, öğretmenlerin sessiz kalma nedenlerine ilişkin katılımcıların görüşlerinin belirlenmesine yöneliktir. Bu alt amaca yönelik bulgular elde etmek için araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşme sorularına verdikleri cevaplar analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1.*Öğretmenlerin Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Katılımcıların Görüşleri*

Nedenler	f
Olumsuz sonuçlarından korkma	18
- Olumsuz imaj bırakma	
- Ceza alma	
- Dışlanma	
- Kötü muamele görme	
- Sorumluluğun kendi üzerine kalması	
- Çoğunluktan ayrı düşmek istememe	
Bir şeyleri değiştiremeyeceğini düşünme	12
Kişisel çıkar elde etme	8
- Düzenli ders programı	
- Yönetici olma isteği	
Siyasal ve sendikal baskılar	6
Bilgi eksikliği	6
- Özlük hakları	
Bana dokunmayan yılan bin yaşasın düşüncesi	6
Destek bulamayacağını düşünme	5
Bürokratik engeller	2
İş tatmininin düşük olması	2
Mesleki tükenmişlik	1
Özgüven eksikliği	1
Yöneticilere güvenmeme	1
Tepki olarak sessiz kalma	1

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin en fazla sessiz kalma nedeni olarak sessiz kalınmadığı takdirde karşılaşılabilecek olumsuz sonuçlardan korkulmasına işaret ettikleri görülmektedir. Öğretmenler; olumsuz imaj bırakma, ceza alma, dışlanma, kötü muamele görme, sorumluluğun kendi üzerine kalması ve çoğunluktan ayrı düşmeme gibi olumsuz sonuçlardan korktukları için sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu sessiz kalma nedeni olarak konuştukları takdirde bir şeyleri değiştiremeyeceklerini dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin önemli bir çoğunluğunun sessiz kalma nedeni olarak vurguladığı diğer noktalar; siyasal ve sendikal baskılar, bilgi eksikliği, bana dokunmayan yılan bin yaşasın düşüncesi ve destek bulamayacağı düşüncesi olarak belirtilmiştir. Daha az sayıda öğretmen ise bürokratik engellerin ve öğretmenlerin iş tatminlerinin düşük olmasının sessizliğe neden olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca öğretmenlerden bir kaç mesleki tükenmişliğin, özgüven eksikliğinin, yöneticilere güvenmemenin ve tepki olarak sessiz kalmanın da birer sessizlik nedeni olduğuna değinmişlerdir. Araştırmada yer alan öğretmenlerin sessizliğin nedenlerine ilişkin belirttikleri görüşlerden bazıları aşağıda verilmiştir.

“Bana dokunmayan yılan bin yaşasın mantığı.” (Ö-8)

“...özlük haklarının bilinmesi ile ilgili eksiklikler ve toplumda yalnızlaşan öğretmenlerin zarar görmekten korkmaları.” (Ö-4)

“Okul müdürünün tepkisinden korktukları için, idare ile arasını iyi tutarsa ders programı daha düzgün olacak, işi olduğunda idare onu 1-2 ders idare

edecek, nöbet gününü ayarlayabilecek. Çok nadir olarak bazı öğretmenlerin birikimi olmadığından ne konuşacağını bilemiyor.” (Ö-15)
 “Sessiz kalmadığında, bazı şeyleri dile getirdiğinde bir şeylerin değişmediğini görüp sessiz kalmayı tercih edenler olabilir. Ya da çıkarlarının zedeleneceğini düşünerek de sessiz kalmayı tercih edenler olabilir.” (Ö-17)
 “Tepki olarak sessiz kalan öğretmenler olduğu gibi sessiz kalmayı alışkanlık haline getirmiş öğretmenlerde var. Sessiz kalarak idare ile arasının açılmamasını sağlıyorlar.” (Ö-19)

3.2. Öğretmen Sessizliğinin Sonuçlarına İlişkin Görüşler

Araştırmanın ikinci alt amacı, öğretmenlerin sessizlik yaşamasının doğurduğu sonuçlara ilişkin katılımcıların görüşlerinin belirlenmesine yöneliktir. Bu alt amaca yönelik olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşme sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2.	
<i>Öğretmenlerin Sessizlik Yaşamasının Doğurduğu Sonuçlara İlişkin Katılımcıların Görüşleri</i>	
Sonuçlar	f
Demokratik yönetimin engellenmesi	9
- Yetkinin tek elde toplanması	
- Adaletsiz bir yönetimin ortaya çıkması	
- Öğretmenlerin kararlara katılımının engellenmesi	
Olumsuz bir okul iklimi oluşması	8
- İletişim ve işbirliğinin zorlaşması	
- İş tatmininin düşmesi	
- Monotonluğun artması	
Verimliliğin düşmesi	7
- Öğretmenlerin başarı, performans ve motivasyonlarının düşmesi	
Sorunların büyümesi veya çoğalması	6
Olumsuz tutumlar geliştirilmesi	5
- Öfke, stres, mutsuzluk gibi duyguların oluşması	
- Önyargıların artması	
- Olumsuz benlik algısı oluşması (özgüven düşüklüğü ve yetersizlik hissi)	
Öğretmenlerin yabancılaşması	4
- Aidiyetin düşmesi	
Değişim, gelişim ve yaratıcılığın engellenmesi	3
Mesleğin saygınlığını yitirmesi	2
Sorunlardan kaçınmayı sağlaması	2
Eleştirel düşüncenin gelişmesini engellemesi	1
Örgüte olan güvenin düşmesi	1

Tablo 2’de görüldüğü gibi öğretmenlerin sessizlik yaşamasının doğurduğu sonuçlara ilişkin katılımcılar tarafından en sık dile getirilen görüşler arasında; demokratik yönetimin engellenmesi, olumsuz bir okul iklimi oluşması, verimliliğinin düşmesi, sorunların büyümesi ve çoğalması ile olumsuz tutumlar geliştirilmesi yer almaktadır.

Demokratik yönetimin engellenmesi kapsamında katılımcılar; yetkinin tek elde toplanması, adaletsiz bir yönetimin ortaya çıkması ve öğretmenlerin kararlara katılımının engellenmesi gibi sonuçlara değinmişlerdir. Olumsuz bir okul ikliminin oluşması bağlamında dile getirilen görüşler arasında; iletişim ve işbirliğinin zorlaşması, iş tatmininin düşmesi ve monotonluğun artması yer almaktadır. Verimliliğin düşmesine yönelik olarak öğretmenlerin başarı, performans ve motivasyonlarının düşmesi gibi sonuçlardan söz edilmiştir. Sessizlik sonucu gelişebilecek olumsuz tutumlar kapsamında; öfke, stres, mutsuzluk gibi duygular oluşması, önyargıların artması ve olumsuz benlik algısı oluşmasına yer verilmiştir. Bunlarla birlikte daha az katılımcı tarafından dile getirilen sonuçlar arasında; öğretmenlerin yabancılaşması, değişim, gelişim ve yaratıcılığın engellenmesi, mesleğin saygınlığını yitirmesi, sorunlardan kaçınmayı sağlaması, eleştirel düşüncenin gelişimini engellemesi ve örgüte olan güvenin düşmesine yol açması yer almaktadır. Katılımcılar tarafından öğretmenlerin sessizlik yaşamalarının doğurduğu sonuçlara ilişkin dile getirilen görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur.

“Sorunlar çözülemediği için sorunlar büyüyebilmekte, yani sorunlar ortaya çıkabilmekte. Kişilerde olumsuz düşünceler ve olumsuz benlik algısı oluşabilmekte, çözüm içinde birliktelik ve uyum zorlaşmaktadır. (Ö-2)

“Kişinin evvela kendine olan saygısının azaldığını düşünüyorum. Öncelikle bir duruş sergilenmeli.” (Ö-8)

“Sürekli sessiz kalındığında bireyin kendisine olan saygısı tükenebilir. Yöneltil olarak; sessiz kalan birey yöneticiler tarafından dış geçirilebilecek birey olarak görülebilir. Örgütsel olarak ise kendisini o örgüte ait hissetmeyebilir. Olumlu olarak ise sessiz kaldığında çeşitli tartışmalardan uzak kalabilir.” (Ö-17)

“İdare baskısını arttırmakta, örgüt içindeki demokratik yapıdan uzaklaşmakta. Okulda uyulması gereken kurallar konuşup uzlaşarak alınmak yerine sadece idare tarafından dikte ettirilmekte. Bireysel sonuçlar açısından ise okul ve eğitim kavramına karşı yabancılaşma, olumsuz duygu ve düşüncelerin yoğunlaşması.” (Ö-28)

3.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Yaşamalarının Önüne Geçmek için Alınabilecek Önlemler

Araştırmanın son alt amacı, öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşamalarının önüne geçmek için ne gibi önlemler alınabileceğine ilişkin görüşlerin belirlenmesine yöneliktir. Bu alt amaca yönelik olarak araştırmada yer alan öğretmenlerin görüşme sorularına verdikleri cevaplar analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Yaşamalarının Önüne Geçmek İçin Alınabilecek Önlemler

Önlemler	f
Demokratik bir ortam oluşturulmalı	16
Kararlara katılım sağlanmalı	
Ödül ceza sistemi etkili olmalı	
Öğretmenlerin fikirlerine ayırım yapılmaksızın değer verilmeli	

Tablo 3. devamı	
Önlemler	f
Bilgilendirme yapılmalı Özlük hakları, mevzuat vb. Yeni yöntem ve teknikler	10
Öğretmenlerin görüşlerini açıkça ifade edebilecekleri ortamlar oluşturulmalı Anketler yapılmalı Küçük gruplar halinde çalıştaylar yapılmalı Sorunları iletecekleri bağımsız bir birim oluşturulmalı Açık bir iletişim ortamı oluşturulmalı Dayanışma ve sosyal ilişkiler geliştirilmeli	7
Mesleğe saygınlık kazandırılmalı Sosyo ekonomik düzey artırılmalı Meslek örgütleri güçlendirilmeli	5
Nitelikli yöneticiler atanmalı Eleştiriye açık, adil, bağımsız, önyargısız, etik vb.	4
Öğretmenlerde örgüte yönelik güven oluşturulmalı	1
Öğretmenlerin motivasyonları artırılmalı	1

Tablo 3'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenler; öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşamlarının önüne geçilmesi için alınabilecek önlemlere ilişkin görüşler dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin sessizliğin önüne geçilmesi adına en fazla vurguladıkları nokta, okullarda demokratik bir ortam oluşturulmasıdır. Öğretmenler kararlara katılımın sağlandığı, etkili bir ceza ödül sisteminin uygulandığı ve öğretmenlerin fikirlerine herhangi bir ayırım yapılmaksızın değer verildiği bir demokratik ortam yaratılmasının, öğretmenlerin sessiz kalmamalarını sağlayacağını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu tarafından dile getirilen diğer bir görüş; öğretmenlere özlük hakları, yeni yöntem ve teknikler gibi konularda bilgilendirme yapılmasına ilişkindir. Öğretmenlerin sessizliğine karşı alınabilecek önlemlerden biri olarak katılımcılardan önemli bir çoğunluk da görüşlerini ifade edebilecekleri ortamlar oluşturulmasına değinmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenler anketler yapılarak, küçük gruplar halinde çalıştaylar düzenlenerek, toplantılarda teker teker görüşleri alınarak, açık bir iletişim ortamı oluşturularak ve aralarındaki sosyal ilişkiler geliştirilerek, sessizliğin önüne geçilebileceğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerden bazıları ise; mesleğe saygınlık kazandırılması, nitelikli yöneticiler atanması gibi önlemlerin sessizliği önlemede etkili olacağını vurgulamışlardır. Son olarak öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşamlarının önüne geçilmesi için öğretmenlerin örgüte olan güvenlerinin geliştirilmesi ve motivasyonlarının artırılması gerektiği yönünde önerilerin dile getirildiği görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşamlarının önüne geçilmesi için alınabilecek önlemlere ilişkin katılımcılar tarafından ifade edilen görüşlerden bazıları aşağıda gösterilmiştir.

“Yönetim sürecine daha fazla katılmaları sağlanmalı. Ceza-ödül sistemi etkili olmalı.” (Ö-6)

“Anketler yapılabilir, görüşlerini açıkça ifade etmek için demokratik bir ortam oluşturulabilir.” (Ö-5)

“Öncelikle demokratik bir ortam sağlanmalı. İdareciler adil olmalı. Farklı düşüncelere saygı duymayı insanlar öğrendiğinde eminim herkes düşüncesini korkmadan söyleyecektir.” (Ö-15)

“Karar alma ve uygulama süreçlerine öğretmenlerin de katılımı sağlanarak, okul idaresi iletişim kanallarını açık tutarak, gerek öğretmenlerin gerek idarenin yaptıkları işe siyaset katmayarak sessizliğe karşı önlemler alınabilir.” (Ö-18)

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada, okullarda öğretmenler arasında görülen sessizlik davranışlarına yönelik öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın ilk alt amacı, öğretmenlerin sessizlik yaşama nedenlerine ilişkin katılımcıların görüşlerini belirlemeye yöneliktir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin sessiz kalma nedenlerinin başında, sessiz kalmamaları halinde karşılaştıkları olumsuz sonuçlardan duydukları korku gelmektedir. Konuşmalarının, olumsuz imaj bırakma, ceza alma, dışlanma, kötü muamele görme, sorumluluğun kendi üstlerine kalması, çoğunluktan ayrı düşme vb. olumsuz sonuçlara yol açacağından dolayı öğretmenler sessiz kalmayı tercih etmektedirler. İşgörenlerin sessiz kalma nedenlerinin incelendiği araştırmalarda da, sessizlik davranışının kökeninde korku ögesinin bulunduğu belirtilmektedir (Premeaux, 2001, s.2; Milliken ve Morrison, 2003, s.1565; Çakıcı, 2008, s.119). Ryan ve Osterich (1998) tarafından yürütülen bir araştırmada, örgütsel sessizliğin en fazla dile getirilen nedenlerinden birinin “sonuçlardan korkma” olduğu belirlenmiştir (Akt. Premeaux, 2001, s.2). Öğretmenlerin sessiz kalmalarının diğer bir yaygın nedeni, bir şeyleri değiştiremeyeceklerini düşünmeleri olarak belirlenmiştir. Ryan ve Osterich (1998)’in araştırmasında da işgörenler konuşmalarının bir farklılık yaratmayacağına inandıkları için sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir (Akt. Morrison ve Milliken, 2000, s.707-708). Bu çalışmada belirtilen diğer bir neden de öğretmenlerin konuya ilişkin bilgi eksiklikleri nedeniyle sessiz kalmayı tercih etmeleridir. Benzer şekilde Bisel ve Arterburn (2012, s.220) işgörenlerin sessiz kalma nedenlerinden birinin, konu ile ilgili kendi uzmanlıklarını sorgulamaları olduğunu belirtmektedirler. İşgörenler kendilerini konu hakkında konuşacak uzmanlığa sahip hissetmediklerinde, sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenlerin de özellikle özlük hakları gibi konularda yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip olmadıklarını düşünerek, sessiz kaldıkları söylenebilir. Öğretmenlerin sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinden biri de destek bulamayacaklarını düşünmeleridir. Noelle-Neumann’ın sessizlik sarmalı teorisini örgüt ortamına uygulayan Bowen ve Blackmon (2003)’a göre, işgörenler iş arkadaşlarından destek bulacaklarına inanmadıkları takdirde sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu bağlamda örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, büyük ölçüde çalışma grubundaki düşünce ortamı tarafından belirlenmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003, s.1394). Dolayısıyla öğretmenlerin sessiz kalma tercihinde bulunurken, okuldaki diğer öğretmenlerin düşüncelerine yönelik çıkarımlarda bulunarak hareket ettikleri ve desteklenmeyeceğini düşündükleri görüşlerini dile getirmekten kaçındıkları söylenebilir. Bunların yanı sıra öğretmenlerin siyasal ve sendikal baskılar, iş tatmininin düşük olması, bürokratik engeller, mesleki tükenmişlik, özgüven eksikliği, yöneticilere güvenmeme, tepki olarak sessiz kalma gibi mesleki ve bireysel nedenler ile de sessiz kalmayı tercih ettikleri belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ileri sürdüğü sessizlik nedenleri göz önüne alındığında, öğretmenlerin en çok korunma amacıyla sessiz kaldıkları söylenebilir. Korunmacı sessizlik, işgörenlerin güvende hissetmemesinden kaynaklanmakta ve temeli korkuya dayanmaktadır. Örgütlerde bu sessizlik türünün genellikle yöneticilerin davranışlarından kaynaklandığı belirtilmektedir (Altınkurt, 2014, s.290). Araştırmaya katılan öğretmenlerin en fazla belirttikleri nedenlerin korunmacı sessizliğe yönelik oluşu dikkate alındığında, öğretmenlerin sessizliği tercih etmelerinde okul yöneticilerinin davranışlarının etkisinin olduğu çıkarımında bulunulabilir. Öğretmenlerin sessiz kalmalarının en önemli nedenlerinden biri de bir şeyleri değiştiremeyecekleri düşüncesidir. Bu durum alanyazında kabullenici sessizlik olarak nitelendirilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s.349; Dyne vd, 2003, s.1366). Kabullenici sessizlik davranışı gösteren öğretmenlerin, görüş ve düşüncelerini dile getirmelerinin bir yararı olmayacağını düşündüklerinden, okuldaki mevcut durumu değiştirme konusunda bir çaba göstermedikleri söylenebilir. Bu sessizlik türlerinin yanı sıra alanyazında işgörenlerin diğer örgüt üyelerini koruma amaçlı sessiz kalabildikleri de belirtilmektedir. Ancak araştırmaya katılan öğretmenlerin sessiz kalma nedenleri incelendiğinde, sessizlik davranışını diğer örgüt üyelerini koruma amaçlı tercih ettiklerine dair bir gerekçeye rastlanmamıştır. Aksine öğretmenlerin kişisel çıkar elde etme, bana dokunmayan yılan bin yaşasın gibi nedenlere dayalı olarak kendilerini koruma amaçlı sessiz kalma eğiliminde oldukları söylenebilir. Bu nedenle öğretmenlerin sessizliğini azaltmak ancak korkularını azaltmak ile olanaklı olabilir. Öğretmenlerin korkularını azaltmak için ise onların fikirlerine önem verilmesi ve söylediklerinden dolayı ağır sonuçlarla karşılaşmalarının önüne geçilmesi önerilebilir. Bu konuda da yöneticilerin daha nesnel ve adil yöntemlere başvurmaları gerekmektedir. Ayrıca öğretmenlerin sessiz kalmasının diğer bir nedeni olan bilgi eksikliğinin giderilmesi için de yöneticiler tarafından gerekli açıklamaların yapılması ve hatta eğitimler verilmesi gündeme gelebilir.

Araştırmanın ikinci alt amacı, okullarda yaşanan öğretmen sessizliğinin sonuçlarına ilişkin katılımcıların görüşlerini belirlemeye yöneliktir. Bu amaca yönelik olarak elde edilen sonuçlar, en fazla dile getirilen görüşlerin; demokratik yönetimin engellenmesi, olumsuz bir okul iklimi oluşması, verimliliğinin düşmesi, sorunların büyümesi ve çoğalması ile olumsuz tutumlar geliştirilmesi olduğunu göstermektedir. Alanyazında da pek çok çalışmada örgütlerde sessizlik davranışlarının hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz sonuçlara yol açtığına değinilmektedir (Çakıcı, 2008; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003). Yapılan uygulamalı çalışmalarda bu çalışmadakine benzer şekilde en fazla değinilen sonuçların; performans ve sinerjiyi engellemesi (Bayram, 2010), sorunların birikmesi, işe karşı isteksizlik, verimsizlik, öfke, stres (Kutani ve Çetinel, 2014), tatminsizlik, iletişim kopukluğu (Vakola ve Bouradas, 2005), olumsuz duygulara yol açması (Perlow ve Williams, 2003), farklılık taşıyan görüş ve önerilerin ortaya çıkmasını engellemesi (Morrison ve Milliken, 2000) gibi sonuçlar olduğu görülmektedir. Ancak yapılan çalışmalarda işgörenlerden gelebilecek farklı görüş ve önerilerden örgütün yoksun kalmasına (Çakıcı, 2008; Morrison ve Milliken, 2000) önemle değinilmiş olmakla birlikte bu sonuçlar, yetkinin tek elde toplanması veya adaletsiz bir yönetimin ortaya çıkması gibi sonuçları içeren demokratik yönetimin engellenmesi bağlamında ele alınmamıştır. Bu durumun önemli bir nedeni alanyazında sessizliğin bilinçli bir tercih (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001) olarak tanımlanması ile açıklanabilir. Bununla birlikte bu araştırmanın katılımcılarının, demokratik yönetimin engellenmesi sonucu üzerinde önemle durdukları görülmektedir.

Araştırmada, öğretmenlerin sessiz kalma nedenlerine ilişkin elde edilen sonuçlar da göz önünde bulundurulduğunda, çeşitli baskı ve korkuların, kültürel ve örgütsel yapıların da etkisiyle öğretmenlerin sessizliği üzerinde önemli rol oynamasının, demokratik yönetimi engelleyecek sonuçlar doğurabileceğini söylemek olanaklıdır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, daha az katılımcı tarafından öğretmen sessizliğinin sonuçlarına ilişkin dile getirilen görüşler arasında; öğretmenlerin yabancılaşması, değişim, gelişim ve yaratıcılığın engellenmesi, mesleğin saygınlığını yitirmesi, eleştirel düşüncenin gelişimini engellemesi ve örgüte olan güvenin düşmesine yol açması gibi sonuçlar yer almaktadır. Örgütsel sessizlik üzerinde yapılan diğer çalışmalarda da değinilen sonuçlar arasında; yabancılaşma, yöneticiye güvensizlik (Kutanis ve Çetinel), eleştirel bakışı sunan görüş ve önerilerin yoksunluğu, çalışanların kendini değersiz hissetmesi (Morrison ve Milliken, 2000), yaratıcılığın ortadan kalkması (Pinder ve Harlos, 2003) gibi sonuçların yer aldığı görülmektedir. Yine bu çalışmanın sonuçlarına benzer şekilde, yapılan bazı uygulamalı çalışmalarda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz yönde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Fard ve Karimi, 2015 Karabağ-Köse, 2014; Tangirala ve Ramanujam, 2008). Bununla birlikte bu çalışmada görece daha az katılımcı tarafından dile getirilen, değişim ve gelişimin engellenmesi, alanyazında sessizliğin en fazla üzerinde durulan örgütsel sonuçlarından birini oluşturmaktadır (Fard ve Karimi, 2015; Morrison ve Milliken, 2000; Kahveci ve Demirtaş, 2013). Bu durumun ardında yatan neden, Türk eğitim sisteminin merkezîyetçi yapısının bir sonucu olarak değişimin yukarıdan aşağıya doğru gelişmesi ve çoğu kez öğretmenlerin görüşlerine başvurulmadan gerçekleşmesi olarak yorumlanabilir. Ayrıca araştırmadan elde edilen sonuçlar, katılımcılardan bazılarının, öğretmen sessizliğinin olumlu bir sonucu olarak, sorunlardan kaçınmayı sağlamasına değindiklerini göstermektedir. Bu sonuç, güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda, çalışanların özellikle üstleriyle çatışma yaşamamak için daha fazla sessiz kalmayı tercih etmeleri ile açıklanabilir (Hofstede, 1991). Öğretmen sessizliğinin sonuçlarına ilişkin elde edilen bulgular toplu olarak değerlendirildiğinde, katılımcılar tarafından çok sayıda olumsuz sonuca değinildiği görülmektedir. Bu olumsuz sonuçlardan örgütün zarar görmesini engellemek için yöneticilerin, işgörenleri, örgütle ilgili görüş ve önerilerini belirtme konusunda cesaretlendirmeleri önerilmektedir (Huang vd., Vliert ve Vegt, 2005). Okullarda, öğretmenlerin sessizlik yaşamasının önüne geçebilmek için ne tür önlemler alınabileceği ve yöneticilere ne gibi sorumluluklar düştüğünün belirlenmesi bu bağlamda önemlidir. Ayrıca öğretmenlere, görüş ve önerilerini paylaşmaları konusunda okul yöneticileri tarafından destek ve teşvik verilmesi de öğretmenlerin motivasyonlarını arttıracak bir önlem olarak görülmektedir.

Araştırmanın son alt amacı, öğretmenlerin sessizlik yaşamasının önüne geçebilmek adına alınabilecek önlemlere ilişkin katılımcıların görüşlerini belirlemeye yöneliktir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler eğitim örgütlerinde sessizlik davranışlarının önüne geçilebilmesi için başlıca önlem olarak; okullarda demokratik bir ortam oluşturulmasını göstermişlerdir. Alanyazında da örgütlerde sessizliğin önlenmesi için kararlara katılımı teşvik edici bir iklim oluşturulması (Huang vd., 2005, s.475), örgüt çalışanlarının fikirlerine değer verilmesi (Afşar, 2013, s.176) gibi demokratik unsurların ön plana çıkarıldığı görülmektedir. Ayrıca demokratik eğitim liderlerinin, okullarda konuşmayı ve eleştiriyi desteklediği, örgütsel sessizliğin daha az yaşandığı ortamlar oluşturmaya çalıştıkları belirtilmektedir (Beatty, 2000). Bu bağlamda okul yöneticilerinin okullarda

demokratik bir ortam yaratma çabalarının, örgütsel sessizliği önlemek adına önemli bir adım olacağı söylenebilir. Öğretmenlerin örgütlerde sessizliğin önüne geçilebilmesine yönelik diğer bir önerisi, öğretmenlere mesleki konularda bilgilendirme yapılmasıdır. Öğretmenlerin ve genel olarak örgütlerde işgörenlerin yeterli bilgiye sahip olmamaları durumunda sessiz kalma eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Sessizlikle ilgili belirtilen bu nedene paralel olarak öğretmenlerin çeşitli konularda bilgilendirilmelerinin sessizliği önlemek üzere önemli bir öneri olduğu söylenebilir. Öğretmenler bilgilendirilme ihtiyacı duydukları konular olarak özellikle mevzuat ve yeni öğretim yöntem ve tekniklerine değinmişlerdir. Ergin, Akseki ve Deniz'in (2012) öğretmenlerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirledikleri bir çalışmada da öğretmenlerin en fazla hizmet içi eğitim ihtiyacı duydukları konular arasında yeni öğretim yöntem ve tekniklerinin yer aldığı görülmektedir. Yine aynı çalışmada öğretmenlerin hizmet içi eğitim ihtiyacı duydukları konular arasında mevzuatın (özlük hakları, İLŞİS, müracaat, şikâyet, denetleme, sevk işlemleri vd.) bulunması da dikkat çekicidir. Dolayısıyla öğretmenlerin bu konularda yeterli bilgiye sahip olmadıkları için sessiz kaldıkları ve bu konulardaki bilgi eksikliğinin giderilmesine ihtiyaç duydukları çıkarımında bulunulabilir. Öğretmenlerin görüşlerini açıkça ifade edebilecekleri ortamlar oluşturulması da sessizliğin önüne geçilebilmesi için önerilen yollardan biridir. Alanyazında da örgütsel sessizliğin çalışanların fikir, görüş ve düşüncelerini rahatlıkla, korku duymadan dile getirebilecekleri ortamlar yaratılarak önlenebileceği belirtilmektedir (Afşar, 2013, s.176). Bu bağlamda kişisel kimlik bilgilerinin korunduğu elektronik ortamların (Alioğulları, 2012, s.73), ilgili konularda isimsiz anketler uygulanmasının ve görüşmeler yapılmasının (Afşar, 2013, s.179) etkili yollar olabileceğine değinilmektedir. Benzer şekilde katılımcılar da görüşlerini rahatça ifade edebilmek için, anketler yapılması, küçük gruplar halinde çalıştaylar düzenlenmesi, sorunlarını iletcekleri bağımsız ortamlar oluşturulması gibi öneriler dile getirmişlerdir. Bu ifadelerden yola çıkarak, öğretmenlerin sessiz kalmalarının en temel nedenlerinden biri olan konuşmaları halinde karşılaşılabilecek sonuçlardan korkmalarının, sundukları önlemlere de yansıtıldığı görülmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin kendilerini açıkça ifade etme konusunda çekinceleri olduğu sonucuna varılabilir. Bu bulguya paralel olarak öğretmenler; eleştiriye açık, adil, bağımsız, önyargısız ve etik yöneticilerin okul yöneticisi olarak atanması durumunda sessizliğin önlenebileceğini vurgulamışlardır. Ayrıca öğretmenler örgüte olan güvenlerinin geliştirilmesinin de örgütsel sessizliğin önlenmesinde etkili olacağını belirtmişlerdir. Alanyazında da örgütsel güvenin artması ile örgütsel sessizliğin azaldığını saptayan araştırmalara rastlanmaktadır (Afşar, 2013; Okur, 2016). Ayrıca araştırmalarda öğretmenlerin mesleklerine saygınlık kazandırılması ve motivasyonlarının artırılması gerektiği yönünde belirtilen öneriler araştırmaların bu alt amacı içinde değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Amah, O. E. ve 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.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: komuya ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Alioğulları, Z.D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Altınkurt, Y. (2014). The relationship between school climate and teachers' organizational silence behaviors. *Anthropologist*, 18(2), 289-297.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Beatty, B. R. (2000). The emotions of educational leadership: Breaking the silence. *International Journal of Leadership in Education*, 3(4), 331-357.
- Bisel, R. S., Arterburn, E. N. (2012). Making sense of organizational members' silence: A sensemaking-resource model. *Communication Research Reports*, 29(3), 217-226.
- Botero, I. C., Dyne, L. V. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Bowen, F., Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Ohio State University, Columbus, USA.
- Bursalioğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (15. Basım). Ankara: Pegem Yayınları.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- 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.
- Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- 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.
- 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.

- Guba, E. G. (1981). ERIC/ECTJ annual review paper: Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology*, 29(2), 75-91.
- Harvey, J. B. (1988). The Abilene paradox: The management of agreement. *Organizational Dynamics*, 17(1), 17-43.
- Henriksen, K., Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *HSR: Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London, UK: McGraw-Hill.
- Huang, X., Van de Vliert, E., Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Jensen, J.V. (1973). Communicative functions of silence. *ETC: A Review of General Semantics*, 30, 249-257.
- Jones, R., Lusthaus, C., Adrien, M., Stanley, C. (2006). *Organization assessment guide: Overcoming challenges, delivering results, meeting expectations, making a contribution*. Canada: Canadian International Development Agency.
- Kahveci, G., Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Karabağ-Köse, E. (2014). Dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 28-36.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevino, L. K., Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Kutanis, R. Ö., Çetinel, E. (2014). Kadınların sessizliği: Devlet okullarındaki kadın öğretmenler üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), 153-173.
- Lepak, D. P. ve Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management review*, 8(3), 215-234.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, C., Montalvan, G. P. (2002). *Organizational assessment: A framework for improving performance*. Canada: International Development Research Center and USA: Inter-American Development Bank.
- 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.
- Miles, B. M. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An extended sourcebook*. (2nd Edition). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- 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.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Noble, H. ve Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-Based Nursing*, 18(2), 34-35.

- Okur, F. (2016). Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi: tekstil sektöründe bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Park, C., Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (3. Baskıdan Çeviri). Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir (Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Perlow, L., Williams, S. (2003). Is silence killing your company?. *Ieee Engineering Management Review*, 31(4), 18-23.
- 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.
- Premeaux, S.F. (2001). Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana State University.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki-Sakarya Üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- Stake, R. E. (2000). Case studies. Norman K. Denzin ve Yvonna S. Lincoln. (Eds.), *Handbook of qualitative research* içinde, (ss. 17-25). Thousand Oaks, California: Sage Pub.
- Tangirala, S., Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate, *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi* (10. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Türk Dil Kurumu. *Güncel Türkçe Sözlük*. Ankara. 15 Nisan 2015 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods* (5th Edition). Thousand Oaks, California: Sage Pub.

EXTENDED ABSTRACT

1. Introduction

Silence in organizations is defined as the choice of individuals for not speaking up their opinions and not sharing their knowledge about the organizational issues (Milliken & Mossion, 2003, p.1563). While the choice of most of the organization's members' for not speaking up about organizational issues or not participating in the decision-making process is called as organizational silence (Altinkurt, 2014, p.290), the silence behavior at the individual level is called as employee silence (Pinder & Harlos, 2001, p.334). The direction of silence in organizations can be from down to top or from top to down, or it may occur between the employees who work at the same hierarchical level (Brinsfield, 2009, p.70-71). The most common type among these is the silence from down to top. However, the importance of communication from top to down and different views for effective decisions are clearly emphasized in the literature (Çakıcı, 2007, p.146).

Silence behaviour generally tends to spread throughout the organization and penetrate it. In this regard, it can be said that the negative outcomes of the silence will affect the organization increasingly. Exploring the tendency of members to remain silent, the reasons for this tendency and occurrence of this tendency is important to identify the perceptions of members in communication norms of the organization. Especially at schools, the silence of teachers are very important. Because interpersonal relationships are deep and each of teachers is a professional in their fields. There are many studies Turkish and foreign literature about the subjects, reasons, and results of employee silence. These studies are important to make the concept of silence understandable, but the number of studies which aims to explore the ways of preventing silence is limited. In this sense, teachers' opinions on the reasons for silence, outcomes of silence and their suggestions to prevent silence at schools are evaluated in this study. So, the main aim of this study is determined by evaluating teachers' opinions on silence behavior seen among teachers at schools.

2. Method

The study was designed as a case study, one of the qualitative research methods. Case studies help the researcher to focus on the questions such as "why" and "how" and help her/him to reveal the situation which is aimed to explore (Yin, 2013, p.2). The sample of the study consisted of 30 teachers working in Eskisehir at primary, secondary and high schools during the 2014-2015 academic year who were selected by using maximum variation sampling. The reason for choosing teachers as the study sample is that teacher silence is a phenomenon that they have experienced, or the people from their close environment have experienced quite likely. Besides, it is thought that school principals may not answer questions objectively because this study explores from down to top silence behavior.

Data of the study were collected through standardized interview form with open-ended questions. While preparing the interview form, the literature on the concepts of organizational and employee silence was examined, opinions of field experts were taken into consideration and feedback were taken from 2 teachers about whether the questions are clear or not. In the interview form, there were 3 open-ended questions. These questions are as follows: 1) What are your opinions about the reasons of teachers

choosing to remain silent? 2) What are your opinions about the outcomes of teacher silence? 3) What are your suggestions against teacher silence at schools?. Data of the study were analyzed with content analysis. The process of content analysis includes taking specific parts of the data together and presenting them as understandable codes and themes (Yıldırım and Şimşek, 2011, p.227). For analyzing the data, NVivo 8 package software was used. Data were analyzed by two researchers separately.

3. Findings, Discussion and Results

According to the results of the first sub-question of the study, the main reason of teachers silence is the fear of negative reactions when they speak up. Participants told that teachers choose silence because they are afraid of creating a negative impression, being treated badly, being pushed to take the whole responsibility and being isolated. The studies examining the reasons of employee silence also shows that the main element of silence is fear (Premeaux, 2001, p.2; Milliken & Morrison, 2003, p.1565; Çakıcı, 2008, p.119). When the reasons for teacher silence indicated by the participants of this study are considered, it can be said that teachers remain silent because of self-protection mostly. Self-protective silence arises from employees' feeling insecure, and it is based on fear. This type of silence generally occurs because of managers' behaviors (Altinkurt, 2014, p.290).

The results of the second sub-question of the study showed that the mostly indicated outcomes of silence at schools are obstruction of democratic management, the emergence of negative school climate, a decrease of productivity, an increase of problems and emergence of negative employee attitudes. In the literature, negative individual and organizational outcomes of silence are emphasized, too (Çakıcı, 2008; Kahveci & Demirtaş, 2013; Morrison, Milliken & Hewlin, 2003). When the results of this study on the reasons and outcomes of teacher silence were taken into consideration together, it can be said that pressure and fear factors along with cultural and organizational elements play an important role in teacher silence and they can cause negative organizational outcomes by preventing democratic management.

According to the results of the last sub-question, participant teachers suggested creating a democratic environment at schools, getting adequate information about professional issues and creating situations in which they can express their opinions clearly to prevent teacher silence. Creating an open school environment which encourages teachers to participate in the decision-making process (Huang, 2005, p.475) and valuing employees' opinions (Afşar, 2013, p.176) are also emphasized in the related literature. In this regard, it can be said that efforts of school principals to create an environment which is democratic and open to communication are crucial steps to prevent organizational silence at schools.