

PAPER DETAILS

TITLE: İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri

AUTHORS: Cevat CELEP, Ayça KAYA

PAGES: 0-0

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/222657>

İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ¹

The Reasons of Organizational Silence According to Primary School Teachers' Views

Cevat CELEP², Ayça KAYA³

Öz: Bu araştırmada, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin hangi durumlarda sessiz kaldıklarını, sessiz kalmalarının altında yatan nedenleri ve bunun sonucunda neler olduğunu derinlemesine analiz etmek amaçlanmıştır. Nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılarak gerçekleştirilen araştırmanın çalışma grubunu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile belirlenen 20 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın veri toplama aracı, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formudur. Görüşme formu oluşturulurken ilgili alanyazın taranmış; uzman görüşüne başvurulmuştur. Elde edilen veriler, içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiş; gruplar temalaştırılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin örgütsel sessizliğin sükût, bencillik ve çaresizlik olduğu konusunda görüş bildirdikleri, sessiz kaldıkları konuların yönetimle ilgili olduğunu ifade ettikleri, sessiz olma nedenlerinin hem bireysel hem de yönetsel ve örgütsel sebepleri olduğunu açıkladıkları, sessiz kalma biçimlerini genellikle görmezden gelerek ya da pasif kalarak gösterdiklerini belirtmeleri, sessiz kalmalarının sonucunu bireysel ve örgütsel açıdan değerlendirdikleri ve örgütsel sessizliğin konuşmayı destekleyecek güven iklimi yaratarak aşılabileceğine ilişkin görüş bildirdikleri ortaya konmuştur.

Anahtar sözcükler: sessizlik, örgütsel sessizlik, sessiz kalma nedenleri

Abstract: In this research the aim is to draw out in which situations the primary school teachers keep silent, the reasons and the results of being silent. This research was structured with qualitative research approach. Study group of this study consists of twenty primary school teachers as determined by as snowball. Data collection tool of this research is the semi-structured interview. While putting the form together related literature was scanned and supported by professionals. Outcome of the research was analyzed using content analysis technique. According to data of the research; teachers state that, organizational silence is repose, selfishness and desperation, most of the situations they keep silent is about administration, the reasons of being silent are individual, managerial or organizational, they show their silence by ignoring or remaining passive, when the results of being silence is considered organizational silence can be get over by creating a confident atmosphere supporting the communication.

Keywords: silence, organizational silence, the reasons of silence

1. GİRİŞ

Okullar toplumun en önemli sosyal yapılarından. Dolayısıyla öğretmenlerin, okulunun misyonu, vizyonu ve amaçları ile ilgili bilgi sahibi olması; bu bağlamda kendilerine hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşabilmek için çaba göstermeleri beklenmektedir. Hızla gelişen küresel dünyada öğretmenlerin, okulun amaçlarıyla ilgili görüşlerini demokratik yollarla ifade etmeleri, sessizliğe bürünmeden kendilerini rahatça dile getirmeleri, sorunlar hakkında konuşabilmeleri toplumun yapıtaşları olan öğrencilerin gelişimleri açısından da önem arz etmektedir. Başka bir deyişle öğretmenlerin sessizliği kırmaları, okulun gelişimi, değişimi ve yeniliklere açık olması anlamında oldukça önemlidir. Sorunlardan kaçan, görmezden gelen ve kendini rahatlıkla ifade edemeyen öğretmenin nitelikli bir performans sergilemesi beklenemez. Bu da okulun amaçlarını gerçekleştirme düzeyini olumsuz yönde etkileyebilir. Kolay (2012)'ın yaptığı araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin görüşlerini çekinmeden ifade edemedikleri, yine duruma göre görev yaptıkları okulda meydana gelen sorunları görmezlikten gelip susmayı seçtikleri tespit edilmiştir. Bu bağlamda okul içinde sessizliği sağlayan öğretmenlerin çoğunlukta olması bizi “örgütsel sessizlik” kavramına götürür. Örgütsel sessizlik, örgütsel konular veya sorunlar hakkında işgörenlerin sorunun çözümüne yönelik bilgilerini, düşüncelerini, önerilerini ve duygularını saklı tutması, paylaşmaması ve bilinçli olarak diğerlerinden esirgemesidir. Öğretmenlerin konuşmak yerine susmayı, haksızlığa karşı durmak yerine pasif kalmayı tercih etme gibi davranışları okulda sessizlik ikliminin oluşmasına neden olabilir. Perlow ve Repenning (2009)'e göre işgörenler, kendilerini etkileyen olaylara karşı denetim sahibi olmak isterler. Kendilerini etkileyecek kararlarda söz sahibi olurlarsa bu kararları daha çok sahiplendikleri görülür. Öğretmenlerin, alınan kararlar ile ilgili söz sahibi olmaları, düşüncelerini açıklıkla

¹ Bu araştırma “3rd World Conference on Educational and Instructional Studies” kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² ** Prof. Dr., British University of Nicosia, ccelep@gmail.com

³ *** Doktora Öğrencisi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, akaya@enka.k12.tr

paylaşabilmeleri bu kararların uygulanabilmesi ve sürdürülebilmesi açısından çok önemlidir. Kararda katkısı olmadığını düşünen öğretmen, mutsuzluğa sürüklenir ve iş tatmini de azalır. Dolayısıyla öğretmenlerin, sorunları tartışmaktan ve çözüm üretmekten uzaklaşmaları, sessizlik sorununu araştırmaya değer kılmaktadır. Bu çalışma, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin hangi nedenlerden dolayı sessiz kaldıklarının belirlenmesi ve sessizliğin ortadan kaldırılabilmesi için yapılması gerekenlerin açıklanması bakımından önem arz etmektedir.

1.1. Örgütsel Sessizlik

Morrison ve Milliken (2000), sessizlik kavramına dayalı olarak yönetim alanyazınına örgütsel sessizlik kavramını dâhil etmişlerdir. Çalışanların örgütteki sorunlar ve iyileşmeler ile ilgili görüşlerini kendilerine saklamaları ve durumu kolektif biçimde gerçekleştirmeleri örgütsel sessizlik kavramının dayandığı temeldir. Bu da örgütsel değişim ve gelişim için engel teşkil etmektedir (Morrison & Milliken, 2000). Henriksen ve Dayton (2006) örgütsel sessizliği, örgütte karşılaşılan problemlere ilişkin verilen küçük tepkiler olarak ifade etmiştir. İşgörenlerin büyük bir kısmının örgütsel uygulamalar ile ilgili fikirlerini paylaşmak istemelerine rağmen, bazı nedenlerden dolayı sessiz kalmaları örgütsel sessizliği tetiklemektedir (Brinsfield, 2009). Bu bilgiler ışığında örgütsel sessizlik, örgütteki işgörenlerin örgütteki problemlerin çözümüne ilişkin düşünce ve önerilerini bilerek ve kasıtlı olarak saklamaları, susmaları ve hiçbir şekilde konuşmaya değer görmemeleri durumu olarak ifade edilebilir. Araştırmalara göre, çalışanların büyük bir kısmının örgüt içinde yaşanan sorunları ve önemli konuları bilmelerine rağmen bu durumu üstleriyle paylaşmadıkları vurgulanmaktadır (Dimitris & Vakola 2005; Morrison & Milliken 2000; Tangirali & Ramanujam 2008). Bu durumda iletişimden doğan eksiklikler örgüte bağlılığı ve verimi azaltmaktadır. Daha da önemlisi örgütteki insanların sessizleşerek örgüte faydasız bir hale gelmesine yol açan örgütsel sessizlik, telafisi çok zor hasarların oluşmasına neden olabilmektedir (Gök, Aslan ve Özgan, 2013). Yaşadığımız bilgi çağında işgörenlerin fikirlerini, önerilerini paylaşmamaları hem kişiye hem de örgüte zarar vermektedir (Özgan ve Külekçi, 2012). Yapılan araştırmalar da (Çakıcı 2010; Kahveci ve Demirtaş 2013; Özgan ve Külekçi 2012) bu durumu desteklemektedir. Yani örgütsel sessizliğin birey ve örgütten kaynaklanan nedenleri olabileceği, sessizliğin farklı biçimlerde ortaya çıkacağı ve bundan dolayı da hem işgören hem de örgüt açısından bir takım olumsuz sonuçlar doğuracağı bilinmektedir.

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin işgörenler üzerindeki etkisini 3 gruba ayırmıştır: (i) İşgörenler üzerinde değer verilmediği hissi uyandırır; (ii) işgörenleri, kendilerini etkileyen olaylara karşı denetim sahibi olmadıkları düşüncesine iter ve (iii) işgörenlerin bilişsel karmaşaya düşmelerine sebep olur. Sessizlik yaşayan işgören bu durumu farklı biçimlerde/türlerde sergileyebilir. Çakıcı (2010)'ya göre sessizlik türleri kabullenici (acquiescent silence), korunmacı (defensive silence) ve korumacı (prosocial silence) olarak adlandırılmıştır. Okullarda yönetim anlayışının statükocu bir yaklaşımla yapılması, diğer bir deyişle yöneticinin yetkilerin büyük bir kısmını kendisinde toplaması, öğretmenlerin bir şeyleri değiştiremeyeceklerini düşünmelerine ve dolayısıyla da konuşmalarına engel olabilir. Bu bağlamda, kabullenici sessizlik, öğretmenlerin sessizleşmesinde ve okullarda sessizlik ikliminin oluşmasında etkili olabilir. Korunmacı sessizliğe bürünen öğretmenler açısından eğitim örgütlerinden özel okulları düşündüğümüzde öğretmenlerin üst kadrolara yükselmek, terfi elde etmek ya da bulundukları pozisyonu korumak diğer bir deyişle işten çıkarılmamak için görüş ve düşüncelerini sakladıkları, paylaşmak istemedikleri görülmektedir. Bu nedenle örgütsel ödülleri ve yönetim desteğini kaybetme korkusu, öğretmenlerin yönetime eleştirel yaklaşımlarını ve onlarla uyuşmayan fikirlerini açıklamalarını engelleyen bir faktör olabilir. İşgören hem örgütünün hem de diğer işgörenlerin yararları için, belirli bir konu hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini saklayarak ilişkilerini ne olursa olsun güçlü tutmaya çalışır. Bu bağlamda, eğitim örgütlerindeki işgörenlerin diğer kişilerle ilişkilerini korumak veya onlara ve örgüte zarar vermemek için korunmacı sessizliği de tercih etmeleri makuldür denebilir. Bütün bunlarla birlikte işgörenlerin sessiz kalma biçimleri çeşitlilik göstermektedir. İşgören itaati -herhangi bir sorgulama yapmayıp örgütsel şartları kabul etmek ve mevcut alternatiflerin sınırlı- (Bildik, 2009), sağır kulak sendromu -örgütte ortaya çıkan sorunları ve beraberindeki olumsuz durumları hiç yokmuş gibi görmezden ve duymazdan gelme eğilimi- (Alioğulları, 2012), pasif kalma ve razı olma -diğer insanların haksız, yasadışı ve ahlakdışı davranışlarına karşı kayıtsız kalma veya buna razı olma- (Şehitoğlu, 2010), çekilme ve başka davranışlara yönelme -işgörenlerin konuşmayı riskli görmesi, işle ilgili konularda fikir ve çözümleyici alternatifleri ortaya koymaması- (Kahveci, 2010), sadakat ve ilgisizlik -örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görme, örgütün amaç ve değerlerini benimseme- (Somuncu, 2008) bunlardan bazılarıdır.

1.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Morrison ve Milliken (2000)'e göre işgörenler, örgüt içinde kendilerini net bir biçimde ifade edemediklerinde ya da fikirlerini ortaya koyarak etkili olamadıklarında kendilerini değersiz hissetmeye başlarlar. Bu duygu onlarda, hem yönetime hem de örgüte karşı güvensizlik doğurur. İşte bu güvensizlik ve değersizleştirilme duygusu işgörenleri sessiz kalmaya iterek örgütte bir sessizlik iklimi oluşmasına neden olur. Araştırmalara göre; örgütlerin eleştiri, karşıt fikirlere karşı tahammülsüz olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Milliken vd., 2003). İşgörenlerin sessiz kalmaları için birçok neden vardır (Kahveci, 2010). İşgören sessizliğinin nedenleri olarak yöneticilere güvenilmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler ve ilişkileri zedeleme korkusu gösterilmektedir. İşgörenler işlerini kaybetme korkusuyla örgütteki sorunlarla ilgili konuşmayı tehlikeli görmekte, alçakgönüllülük, başkalarına saygı, sağduyulu olma, nezaket gibi kişisel özelliklerden dolayı çatışmalardan, huzursuzluklardan uzak durmakta ve başkalarına zarar vermek istemedikleri için sessiz kalma davranışını seçebilmektedirler (Alioğulları, 2012).

Yöneticilere güvenilmemesi açısından sessizliğin nedenleri ele alındığında karar verme süreçleri, yönetimin yetersiz olması, adaletli paylaşım olmaması, örgütsel verimliliğin düşmesi ve zayıf örgüt performansı konuları dikkat çekicidir. İşgörenler, bu tür konuları açıklıkla konuşmanın anlamlı oluşturmayacağına inanarak olumsuz cevap almaktan korkmaktadırlar (Rosemary, 2003). Konuşmayı riskli gören işgörenler, yükselmemeye ve problem çıkartan birey gibi görünmekten korkmaları nedeniyle fikirlerini açıklamaktan çekinmektedirler (Vakola & Bouradas, 2005). Ayrıca izolasyon korkusuyla insanlar fikirlerinin, dâhil oldukları toplumun fikirleriyle örtüşmediğini hissettiklerinde toplum tarafından reddedilme korkusu yaşarlar. Bu nedenle de tedbirli davranırlar. Bu seçim çoğu zaman kişileri sessizlik davranışına yöneltir (Scheufele & Moy, 2000). Geçmiş tecrübeler de işgörenleri sessizliğe itebilmektedir. İşgören daha önce fikirlerini belirtirken olumsuz tepkilerle karşılaşmışsa, bir sonraki durumda fikirlerini belirtmekten kaçınabilmektedir. Bu durum örgüt içinde işgörenlerin kendilerini değersiz hissetmesine sebep olabilmektedir (Bowen & Blackmon, 2003). İşgörenler üst yönetime çalışma arkadaşı hakkında bir olumsuzluktan söz ettiklerinde ilişkilerinin zedelenmesinden korkmaktadırlar. Konuşmanın bir fark yaratmayacağına, karşı tarafın cevap vermeyeceğine inanmaktadırlar. Konuştukları zaman işlerini kaybedebileceklerine, yükselmemeyeceklerine (terfi) ya da buna karşı önlemlerle karşılaşacaklarına inanmaktadırlar (Milliken vd., 2003).

Örgütsel sessizlik konusunun hem örgütler hem işgörenler açısından öneminin artmasına rağmen, Türkiye’de eğitim örgütlerinin başında yer alan ilköğretim okullarında yapılan araştırmaların sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmüştür (Arlı, 2013). Bu bağlamda, araştırmaya konu olan ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerinin ortaya konmasının, işgörenlerin verimliliği ve memnuniyet düzeylerinin nasıl etkilendiği ile örgütün işleyişinin kalitesinin artırılması yönünde yapılacak olan çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin örgüt içindeki sorunlar hakkında görüş bildirmede sıkıntı yaşadıkları, sessizliğe büründükleri gözlemlenmiş; bu araştırmayla elde edilen verilerin eğitim örgütlerinde örgütsel sessizlikle ilgili bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın problemi; “İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklindedir. Bu probleme dayalı olarak araştırmanın alt problemleri; (i) İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin anlamı ile ilgili görüşleri nelerdir?, (ii) İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okullarda sessiz kalınan konulara ilişkin görüşleri nelerdir?, (iii) İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okullarda sessiz kalmanın nedenlerine ilişkin görüşleri nelerdir?, (iv) İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okullarda sessizliğin ortaya çıkma şekline ilişkin görüşleri nelerdir?, (v) İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okullarda sessizliğin ortaya çıkardığı sonuçlara ilişkin görüşleri nelerdir?, (vi) İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okullarda sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşleri nelerdir? biçimindedir.

2. YÖNTEM

Bu araştırmanın yürütülmesinde nitel yöntem kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda veriler gözlem, görüşme ve doküman analizi yöntemleriyle toplanmakta; böylece bütüncül bakışı ortaya koyan algıların ve durumların analiz edilmesi amaçlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu bağlamda bu araştırma sessizliğin yaşanabildiği ilköğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerle görüşme tekniği kullanılarak yürütülmüş ve durum çalışması deseniyle tasarlanmıştır.

2.1. Çalışma Grubu

Amaçlı örnekleme yöntemi olan kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılan araştırmanın çalışma grubunu, 2013–2014 eğitim-öğretim yılında, Sakarya ili Adapazarı ilçesindeki özel bir eğitim kurumunun ilkokul ve ortaokul kademelerinde görev yapan toplam 69 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu, random yoluyla seçilen 20 öğretmeni kapsamaktadır. Araştırmacıya hız kazandırmak için ulaşılması kolay olan kolay ulaşılabilir durum örnekleme seçilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Ayrıca bu okulda araştırma yapılmasına iten sebep, öğretmenlerle yapılan ön görüşmeler sonucunda sessizliğin yaşandığına dair bilgiler alınmasıdır. Çalışma grubunda yer alan ilköğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdemleri 1 ile 25 arasında değişmekte olup; 1-10 yıl arası 11 öğretmen, 11-25 yıl arası 9 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 11'i kadın, 9'u erkektir. Ayrıca 9 kişi bekar, 11 kişi evlidir. Öğretmenlerin yarısı ilkokul kademesinde, yarısı da ortaokul kademesinde görev yapmaktadır. Öğretmenlerin 5'i Sınıf öğretmenliği, 2'si Okulöncesi öğretmenliği, 2'si Türkçe öğretmenliği, 2'si İngilizce öğretmenliği, 2'si Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık öğretmenliği, 1'i Sosyal Bilgiler öğretmenliği, 1'i Matematik öğretmenliği, 1'i Fen Bilimleri öğretmenliği, 1'i Bilişim Teknolojileri öğretmenliği, 1'i Müzik öğretmenliği, 1'i Resim öğretmenliği, 1'i Beden Eğitimi ve Spor öğretmenliği mezunudur.

2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracı, araştırmacının geliştirdiği yarı yapılandırılmış görüşme formudur. Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı, ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnektir (Karasar, 2012). Form oluşturulurken ilgili alanyazın ayrıntılı biçimde taranmış; çok sayıda örgütsel sessizlik anketi gözden geçirilmiş ve konuya ilişkin ulaşılabilen tez, makale, kitap ve diğer kaynaklarla birlikte eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki uzman olan akademisyenlerin ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin görüşü alınmıştır. Uzmanların incelemesi ve 3 öğretmen ile yapılan ön uygulama sonunda görüşme formunda bulunan maddeler yeniden düzenlenerek, eksik olduğu görülen maddelere eklemeler yapılarak ve maddelerle ilgili düzenlemeler yapılarak araştırmanın amaca uygun, anlaşılır ve uygulanabilir bir şekilde forma son hali verilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak görüşme formunda yer alan sorular; (i) Sizce sessizlik nedir? Kendi tanımınızı yapar mısınız?, (ii) Okulunuzda sessiz kaldığınız bir durum/konu yaşadınız mı? Bu size ne hissettirdi?, (iii) Herhangi bir olay karşısında sessiz kalmanızın nedeni nedir? Örnek verir misiniz?, (iv) Sessiz kaldığınızda bunu ne şekilde gösterirsiniz?, (v) Sessiz kalmanız hangi durumlara neden oldu? Örneklerle açıkla mısınız?, (vi) Okulunuzda sessizlik durumunun yaşanmaması için nasıl ortamların olmasını tercih edersiniz? Aynı durumun bir daha yaşanmaması için önerileriniz nelerdir? biçimindedir.

2.3. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Görüşmelerin yapılması için kurumun ilgili birimlerinden gerekli izinler alınmıştır. Görüşmeler tamamen gönüllük esasına dayalı olarak planlanmıştır. Görüşme öncesi 20 öğretmen ile telefon veya e-posta aracılığıyla randevu alınarak rahatsız edilemeyecekleri bir ortamda (okul içindeki uygun odalar) birebir ve yüz yüze görüşmeler yapılması sağlanmıştır. Görüşmeler yaklaşık olarak 40 dakika sürmüştür. Görüşmelerde olası veri kaybı yaşamamak amacıyla katılımcıların görüşlerinin ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınması yönünde istekte bulunulmuştur. Ses kayıt cihazıyla birlikte not alma yöntemi de kullanılarak görüşmelerin bir kısmı yazılı olarak da kayda geçirilmiştir. Kayıt altına alınan veriler bilgisayara ses dosyası olarak aktarılıp tamamı dinlenmiştir. Eş zamanlı olarak da kayıtlar "Word" dosyasına aktarılmıştır. Ses kayıtları ve yazılı kayıtlar uzmana verilmiş; bilgisayar ortamına doğru aktarılıp aktarılamadığı teyit edilmiştir.

Araştırmamızda, görüşme sonunda öğretmenlerden elde edilen verilerin içeriğiyle ilgili kodlamalar belirlenmiştir. Böylece araştırma bulgularının temaları ortaya çıkarılarak betimsel ve içerik analizleri yapılmıştır. Verileri açıklamayı sağlayacak kavramlara ulaşmak içerik analizindeki temel amaçtır. Bu kavramlardan birbirine benzeyenleri belirli temalar çatısında toplamak ve okuyucuların anlayabileceği bir şekilde organize etmek içerik analizinin bir parçasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Katılımcıların görüşlerine dikkat çekmek için doğrudan alıntılar yapılmıştır. Betimsel analiz tekniği denen bu yöntemde katılımcıların görüşlerine yer vermek önemlidir (Türnüklü, 2000). Yapılan bu uygulamalar verilerin geçerlik ve güvenilirliğini arttıran uygulamalar olarak kabul edilebilir. İç geçerliliği sağlamak için bulguların tutarlı ve kuramsal çerçeveye uyumlu olmasına dikkat edilmiş; dış geçerliliği sağlamak için de

katılımcılara verilerin doğru algılanıp algılanmadığı kontrol ettirilmiştir. Ayrıca, verilerin analiziyle oluşan temalar uzman görüşüne sunulmuş; hem araştırmacının hem de uzmanın belirlediği temalar için “görüş birliği ve ayrılığı” bulunan durumlar tartışılmış ve gereken düzenlemeler yapılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik hesaplamasında Miles ve Huberman (1994)'ın Güvenirlik = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) x 100 formülü kullanılmıştır (Arlı, 2013). Hesaplama sonucunda kodlayıcıların arasındaki uyuma oranı soru sırasıyla (1) .98, (2) .93, (3) .94, (4) .90, (5) .88 ve (6) .95 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik hesabının .70'in üzerinde çıkması, bu çalışma için güvenilir olarak kabul edilmiştir. Bulgular sunulurken doğrudan alıntılar için öğretmenlere kodlamalar yapılmış ve öğretmenler Ö1, Ö2, Ö3, ..., Ö20 şeklinde kodlanmıştır. Araştırmanın ana temaları araştırmanın alt amaçları dikkate alınarak belirlenmiştir. Verilerin analizinde ortaya çıkan temalara ve alt temalara ekler bölümünde yer verilmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmadan elde edilen bulgular başlıklar halinde verilmiştir.

3.1. Örgütsel Sessizliğin Anlamı

Öğretmenler, örgütsel sessizliğin anlamına ilişkin sükût (f=8), bencillik (f=6) ve çaresizlik (f=5) konularında görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlerden; Ö2 “...Sessizlik; yaşanan bir olay ya da durum karşısında duyulan rahatsızlığı sözel ya da yazılı olarak dile getirmemektir. Sükut, konuşmamak.” sükuta; Ö15 “...Düşüncelerini saklıyorsun kasıtlı olarak diğer insanlardan. Belki senin düşüncen diğerleri için çok önemli olacak ama söylemiyorsun. Kendini düşünüyorsun.” bencilliğe; Ö14 “...Kabullenmek, görüş bildirmemek, istememek, susmak, bir umut taşımamak o konuya dair. Çaresizlik hissettiren bir durum bence.” görüşleri çaresizliğe örnek olarak gösterilebilir. Öğretmenlerin okulda yaşanan problemler karşısında bilinçli olarak susmayı, konuşmamayı tercih ettikleri, fikirlerini yazılı ya da sözlü olarak dile getirmediikleri, düşüncelerini açıkça paylaşırlarsa bunun onlara sorumluluk olarak geleceğinden çekinmeleri, diğerlerinin kendilerini yargılamaları endişesiyle düşüncelerini ifade etmeyip umutsuzluğa kapıldıkları ve sessiz kaldıkları düşünülebilir.

3.2. Öğretmenlerin Okullarda Sessiz Kaldıkları Konular

Öğretmenler yönetim sorunu (f=8), etik ve sorumluluk (f=2), çatışma durumları (f=2), fikirleri açıkça paylaşamama (f=2), iyileştirme çabaları (f=2), konunun kendi ilgileri dışında kaldığı durumlar (f=1), meslektaşların performansı (f=1), çalışma olanakları (f=1) ve görev paylaşımı (f=1) gibi konularda görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlerden; Ö6 “...Müdürümün haksız tutumları, toplantıda adam kayırması beni rahatsız edebiliyor. Sessiz kalabiliyorum,” yönetim sorununa; Ö17 “...Velilere olan davranışlar konusunda sessiz kalabiliyorum. Veli bilmediği için bir soru soruyor diyelim; öğretmenin tavrı oldukça negatif ve yargılayıcı. Etik ve insani bulmuyorum. Öğretmen o an için çocuğu değil, kendini düşünüyor.” etik ve sorumluluğa; Ö11 “...Bakış açımın başkası tarafından anlaşılmayacağını düşünürsem susarım. Bir sonuca ulaşmayabilir, sıkıntı yaratabilir. Gereksiz bir tartışma çıkabilir.” çatışma durumlarına; Ö8 “Bir fikri ortaya sunduğumda karşı taraftaki kişiler tarafından önemsenmediğimi hissedersen bu ve benzeri konularda sessiz kalmayı tercih ederim.” fikirleri açıkça paylaşamamaya; Ö16 “İşleyişteki aksaklıklar konusunda sessizleştirdim artık. Mesela ders programında aksaklıklar oluyor bazen. Öğretmen izin almış oluyor diyelim. Yönetici bunu atlama yapıyor. Ders doldurmayı unutma gibi. Bunu planlamak onun görevi, benim değil.” iyileştirme çabalarına; Ö1 “...Ayrıca yetkimin dışında olan konularda da sessiz kalırım. Beni ilgilendirmeyen, alanım dışı, bilgim olmayan konularsa yani fikrim yoksa sessiz kalıyorum.” konunun kendi ilgileri dışında kaldığı durumlara; Ö9 “Birlikte çalıştığım arkadaşımın hem alan bilgisi hem de pedagojik açıdan yetersizliği ile ilgili sessiz kaldığım oluyor.” meslektaşların performansına; Ö19 “Alanımla ilgili kaliteli şeyler ortaya koyduğum halde benim dâhil olmak istediğim eğitimlere başkalarının gönderilmesi beni rahatsız ediyor. Yine de sesimi çıkaramıyorum.” çalışma olanaklarına; Ö3 “Görevlerin dağılımında adaletsizlik olduğunu düşünüyorum. Bu benim ders programıma da yansdı. Aynı branştaki arkadaşlarımdan daha fazla ders saatim. Kime, ne söyleyeyim? Susuyorum.” görüşleri görev paylaşımına örnek olarak gösterilebilir. Öğretmenlerin görüş bildirmelerine rağmen hiçbir değişim olmadığını görmeleri, yöneticilerine karşı duydukları güvensizlik, yöneticinin haksızlık ve ayrımcılığı içeren adil olmayan uygulamaları gibi sebeplerle sessiz kaldıkları düşünülebilir. Bununla birlikte mesleki etiğe uygun olmayan davranışlara maruz kalmaları, meslektaşlarıyla fikir uyuşmazlığı endişesiyle çatışma yaşamaktan kaçınmaları, fikirlerini açıkça paylaşacakları ortamların sağlanmaması ve işleyişteki aksamalar hakkında görüşlerine başvurulmaması gibi konuların onları sessizliğe ittiği söylenebilir. Ayrıca kendi ilgileri dışındaki konularda görüş bildirmek istememeleri, meslektaşlarının performansı, kişisel gelişimlerinin

önündeki engeller ve görev dağılımında adaletsiz tutumlar sergilenmesi gibi konularda da konuşmaktan kaçındıkları dikkat çekicidir.

3.3. Okullarda Sessizliğin Nedenleri

Öğretmenler, okullarda sessizliğin nedenlerini üç başlık altında ele almış; her başlığın içerisine de detaylı olarak gerekçelerini açıklamışlardır. Bunlar; bireysel nedenler (f=11) (izolasyon korkusu, fikirlerim kale alınacak mı korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu, konuşmanın riskli görülmesi, etiketlenme korkusu, tecrübe eksikliği, geçmiş tecrübeler, işini kaybetme korkusu, demografik ve kişisel özellikler -kişilik, cinsiyet, çekingen olma, medeni durum, yetiştirilme tarzı, daha önce yaşanan olaylar-), yönetsel nedenler (f=16) (yöneticilerin tutum ve davranışları, yöneticilere güvensizlik, yöneticilerin “sözde” ilgileniyor görünmesi, yöneticilerin “en iyi ben bilirim” tutumu, yöneticilerin açık konuşmaya destek vermemeleri, yöneticilerin örtük inançları, yöneticilerin kendi aralarında silo oluşturmaları) ve örgütsel nedenler (f=11) (örgüt iklimi, haksızlık kültürü, hiyerarşik yapı, örgüt kültürü) biçimindedir. Bu görüşlerden; Ö7 “...Dışlandığımı hissettiğim için de sessiz kalabiliyorum. Hatta çoğunlukla bunu yaşadığım için susuyorum diyebilirim.”; Ö5 “...Sessizlik durumumu bozarsam bir sürü angarya işin üzerine kalacağından korkuyorum. Çünkü o an kim konuşursa genelde bu iş onun üstüne kalıyor.”; Ö12 “...Çünkü düşüncelerim kale alınmıyor. Değer verilmiyor.” bireysel nedenlere; Ö9 “...Yöneticinin aslında kararını verdiği bir konu ile ilgili sadece fikrimizi sorması, dinlemesi ama sonuçta kendi kararını uygulaması sessiz kalmama neden oluyor.”; Ö20 “...Yöneticilerin inançları da çok önemli. En iyi ben bilirim tavırları ve insanlara karşı ön yargıları. Onlar duymak istediklerinin söylenmesini istiyorlar ne yazık ki.”; Ö18 “...Yönetim birbirini tutuyor. En kötü fikri bile çok değerliymiş gibi gösteriyorlar. Herkes koltuğunun derdinde. Biz öğretmenler bunu anlamıyor muyuz sanıyorlar acaba? Birbirlerine kenetlenmişler -sahte tabi- diğer fikirlere kapanmışlar. O zaman konuşsam nolanacak ki? Susmak en iyisi.” yönetsel nedenlere; Ö3 “...Bir keresinde bir toplantıda “kimseyi burada zorla tutmuyoruz” demişti yöneticim. Bu bence en net sessiz kalma sebebi. Haksızlık karşısında susacaksın, ses çıkarmayacaksın. Hakkını ararsan kapı dışarı ediliverirsin.”; Ö14 “...Örneğin okuldaki politikalarla ilgili çok konuştum ama baktım ki sonuç alamıyorum, konuşmayı bıraktım.” görüşleri örgütsel nedenlere örnek olarak gösterilebilir. Öğretmenlerin meslektaşları tarafından dışlanma ve etiketlenme korkusuyla konuşmadıkları, fikirlerinin değer görmeyeceği endişesi taşıdıkları, bilgi ve deneyim eksikliği sebebiyle görüşlerini ifade etmekten kaçındıkları, kişilik yapıları ve yetiştirilme tarzları gibi nedenlerle sessizleştikleri düşünülebilir. Bununla birlikte, konuşurlarsa işlerini kaybedebilecekleri korkusu da yoğun olarak ifade edilmiştir. Bu durum özel okulda çalışmanın ve rekabet gücünün artmasının bir sonucu olabilir. Ayrıca, öğretmenlerin yöneticilerine olan güvensizlikleri ile yöneticilerin tutum ve davranışlarının, hatta haksızlık kültürünü destekleyen kayırmacı bir politika anlayışı sergilemelerinin onları sessizliğe ittiği düşünülebilir. Okul ikliminde “her söyleneni yapan ve karşı çıkmayan kişi iyidir” anlayışının hâkim olması ve görüşlerini ifade eden kişilerin de hem yönetim hem de okul kültürü tarafından hoş karşılanmamaları, öğretmenlerin sessiz kalma nedenlerinde etkin bir rol oynamaktadır. Araştırmamızda alanyazından farklı olarak ortaya çıkan ve yönetsel nedenlerden kaynaklı “yöneticilerin kendi aralarında silo oluşturmaları” alt teması bu çalışmaya özgü bir bulgudur. Yöneticilerin kendi aralarında silo oluşturdıklarını ifade eden öğretmenler, yöneticilerin kendilerini dinlemediğini, yöneticiler arasında bir dayanışma olduğunu ve öğretmenlerden gelen fikirlere kapalı olup yönetim kadrosundakilerin fikirlerini önemsediklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, yönetimin kişisel amaçlarının okulun amaçlarının önüne geçmiş olduğu düşünülebilir.

3.4. Okullarda Sessizliğin Ortaya Çıkma Şekli

Öğretmenler okullarda sessizliğin ortaya çıkma şekline ilişkin sağır kulak sendromu (f=6), pasif kalma ve razı olma (f=6), çekilme ve başka davranışlara yönelme (f=4), sadakat ve ilgisizlik (f=4), görev ve sorumluluk almada isteksizlik (f=4), işgören itaati (f=1) konularında görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlerden; Ö16 “...Artık bazı konularda fikir beyan etmiyorum; etmeyi de düşünmüyorum. Görmüyorum, duymuyorum, bilmiyorum demek çok rahatmış. En iyisi böyle yapmak demek ki. Görmezden gelmek.” sağır kulak sendromuna; Ö9 “...Pasif kalırım. Kendi kafama buyruk hareket edemeyeceğime göre mecburen alınan kararları uygulayım. İtiraz etsem de ne değişecek ki?” pasif kalma ve razı olmaya; Ö8 “...Öyle bir ortam varsa geri çekilmeyi tercih ederim. Yani o anda o kişilerle o işin yürümeyeceğini anladıysam, o anda üstüne gitmenin hiçbir yararı yok.” çekilme ve başka davranışlara yönelmeye; Ö7 “...Reddediyorum karşımdaki kişiyi. İlgisiz davranıyorum.” sadakat ve ilgisizliğe; Ö17 “...Artık bazı durumlarda sorumluluk almak istemiyorum. İstek ve şevkle işe sarılmıyorum. Yapmam gerekiyorsa yapıyorum. Ama üzerine birşey katmıyorum.” görev ve sorumluluk almada isteksizliğe; Ö20 “...Meslek hayatım boyunca özel okullarda

çalıştım. Verilen göreve itaat etmeyenlerin sonunu görüyoruz. Şu an için başka seçeneğim yok.” görüşleri işgören itaatine örnek olarak gösterilebilir. Öğretmenlerin okulun işleyişiyle ya da var olan bir problem durumu ile ilgili görüşlerini ifade etmedikleri ve sessiz kaldıkları düşünülebilir. Ayrıca bir şey söyleseler bile hiçbir şey değiştiremeyeceklerine olan inançları dolayısıyla pasif kalarak duruma razı oldukları da görülmektedir. Bununla birlikte, öğretmenlerin konuşmalarının sonucunda yöneticilerinden gelebilecek olumsuz geri bildirim endişesiyle kendilerinden beklenen davranışı göstermek istemeyip, geri çekilerek başka bir davranışa yönlendikleri de söylenebilir. Bu durum, okulda yanlış kararlar alınmasına ya da etkili kararlar alınmamasına neden olabileceği gibi; güven ikliminin zedelenmesine de yol açabilir. Öğretmenlerin sorunları dile getirmeyerek okula karşı gittikçe bir yabancılaşma hissine kapıldıkları da düşünülebilir. Dile getirmedikleri sorunlara karşı ilgisiz davranacakları gibi, problemleri sahiplenme noktasında da geri adım attıkları görülmektedir. Bütün bunlar, görev ve sorumluluklarını usulen yapmalarına neden olduğu gibi; işlerine karşı olan heyecanlarının da azalmasına sebep olabilir. Dolayısıyla öğretmenler, sadece üstleri tarafından dikte edilen görevleri yapmakta, yaratıcılıklarını, bilgi ve deneyimlerini ortaya koyacakları işler yapmaktan kaçınmakta ya da verilen göreve ek bir görev üstlenmekten uzak durmaktadırlar. Görüşme yapılan öğretmenlerin içinde yalnızca bir kişinin itaat etme; diğer bir deyişle statükoya karşı koyma eğilimi neredeyse yok gibidir. Bu bağlamda, görüşme yapılan öğretmenin meslekte uzun yıllardır çalışıyor olması, meslek hayatının özel okulda geçmiş olması ve dolayısıyla da ne kadar az ses çıkarırsam o kadar uzun kalırım mantığıyla hareket etmesi, yönetimden gelen görevi sorgulamadan yapmasında etkili olabilir.

3.5. Okullarda Sessizliğin Sonuçları

Öğretmenler sessizliğin sonuçlarıyla ilgili kişisel ve örgütsel başlıkları altında fikirlerini söylemişlerdir. Ayrıca örgüt içerisinde sessiz kalmalarının sonuçlarını hem olumlu hem de olumsuz açılardan ele aldıkları görülmüştür. Olumlu sonuçlara baktığımızda; kişisel teması (f=18) altında işgöreni mutlu kılan sonuçlar, ilişkinin zedelenmemesi, iyi bir işgören olarak algılanma, kariyer fırsatlarından ve eğitim olanaklarından yararlanma gibi alt temalar ortaya çıkarken; örgütsel teması (f=17) altında örgüt kültürünün devam etmesi, örgüt politikalarının korunması zamandan tasarruf gibi alt temaların ortaya çıktığı görülmektedir. Olumsuz sonuçlara baktığımızda; kişisel teması (f=20) altında işgöreni mutsuz kılan sonuçlar, işgörenin kuruma olan bağlılığının azalması, işgörenlerin bilişsel uyumsuzluğu ve iş yükünde adaletsizlik gibi alt temalar ortaya çıkarken; örgütsel teması (f=20) altında performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar (bilgi ve deneyimleri paylaşmama, yenilik ve gelişimden mahrum kalma, iletişimsizlik), iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar (işlerin yavaşlaması, gelişimin engellenmesi, problemlerin-sorunların gerçek nedenlerinin gizlenmesi) gibi alt temaların çıktığı görülmektedir. Katılımcıların sessiz kalma sonuçları hem kişisel hem de örgütsel bağlamda ele alındığında en çok olumsuz yanları hakkında yorum yaptıkları görülmektedir. Bu görüşlerden; Ö8 “*...Değişmeyecek bir şey için zaman harcamaktansa diğer sorumluluklarımı yerine getirecek zamanım kalıyor.*”; Ö16 “*...Sessiz kaldığım konularda başım ağrıyor. Böyle bir iyi noktası var. İlişkilerim bozulmuyor.*”; Ö10 “*...Farklı konularda söylemek istediklerim daha fazla duyulur oldu. Bir nevi idarecilerimin gözünde “hep konuşan” değil “gerektiğinde konuşan” bir role sahip oldum.*”; Ö18 “*...Eğitime gidecek öğretmenin sayısı sınırlı ise ben seçebiliyorum sessiz kaldığım için. Ya da bölüme alınacak bir eğitim materyali isteğinde öncelik verilebiliyor.*”; Ö3 “*...Motivasyonum düşüyor. Enerjim düşüyor. Okula gelmek içimden gelmiyor.*”; Ö19 “*...Hayal kırıklığı yaşıyorum.*”; Ö2 “*Mutlu değilim sessiz kaldığım için. Okula olan bağlılığım azalıyor kişisel olarak.*”; Ö12 “*...İşe yaramaz hissediyorum kendimi. Neden söyleyemiyorum diye kendimi rahatsız hissediyorum. Bu, insanı depresyona bile sokabilir.*”; Ö5 “*...Fedakar olan taraf ezilir gibi bir algı oluyor. Nezaketen susuyorsun iş sana patlıyor.*” görüşleri kişisel sonuçlara örnek olarak gösterilirken; Ö3 “*Sessizliğim onay olarak algılanıyor kurumca. Doğruyuz deniyor.*”; Ö19 “*...Bilgi korunuyor, saklanıyor.*”; Ö14 “*...İşlerin daha hızlı yürür. Çok fazla fikir dinlenmeyeceği için kararlar hızlı alınır ve zamandan tasarruf sağlanır.*”; Ö7 “*...Gelişim olmaz bence. Tıkanan süreçler olur. Performansı etkiler.*”; Ö18 “*Şeffaflık yok olur. Sessiz kaldığın durumu bir yerlerde yakın arkadaşlarına ifade etmek isteyeceksin. Bu da dedikoduyu doğuracak. Güven azalacaktır.*” görüşleri örgütsel sonuçlara örnek olarak gösterilebilir. Öğretmenlerin sessiz kalmalarının sonucunda kişisel olarak motivasyonlarının düştüğü, kendilerini geliştirmek için herhangi bir şevklerinin kalmadığı, aile hayatlarının ve sosyal yaşamlarının olumsuz etkilendiği, okula isteksiz geldikleri düşünülebilir. Bununla birlikte kendilerini işe yaramaz hissettikleri, konuyla ilgili görüş bildirmedikleri için içsel bir çelişki yaşadıkları da görülmektedir. Ayrıca konu hakkında bilgi sahibi olmalarına rağmen nezaketen sessiz kalmayı tercih ettikleri; ama bunun sonucunda iş yükü ile karşılaşmaları da manidardır. Dolayısıyla öğretmenlerin, iş üstüne kalmasın diye kendi beceri ve

yeteneklerini saklama yoluna gittikleri de düşünülebilir. Bu da kurumdaki farklı yetenek ve ilgideki öğretmenlerin yaratıcılıklarını körelterek uzun vadede kuruma zarar verebilir.

Öğretmenler, sessiz kalmalarının sonucunda okulda hiçbir gelişimin olmayacağını, yeniliklerin ortaya çıkmayacağını, işleyişte tıkanmalar ve aksaklıklar olacağını düşünmekte; sessiz kaldıkları konuları daha yakın buldukları kişilerle paylaşarak dedikodu ikliminin yaratılmasına zemin hazırladıklarını ifade etmektedirler. Bunların sonucunda güvensiz bir okul iklimi oluşacağını belirtmektedirler. Bu bağlamda öğretmenlerin düşüncelerini açıkça paylaşamamaları kurumsal açıdan gerilemeye yol açabilir. Aynı fikirler etrafında dönen okul iklimi, zamanla yeniliklerden uzaklaşmaya, kendini tekrar etmeye ve dış çevreyle bağlantısını kopararak kendi doğruları yönünde baskı kültürü oluşturmaya başlayabilir. Dolayısıyla bu araştırmada olduğu gibi araştırmaya dâhil olan okulun, özel bir okul olduğu düşünülerek kadronun kalıcılığı konusu akla gelmektedir. Düşüncelerin paylaşılmadığı bir okulda öğretmenler zamanla farklı alternatif arayışına girebilirler. Nitelikli öğretmen kaybı yaşayan okulun eğitim kalitesi de düşecektir. Bu da kurumun dışarıya karşı güveninin zedelenmesine ve zarar görmesine yol açabilir. Aynı zamanda öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini paylaşamamaları; kurumun yenilik ve gelişimden mahrum kalmasına, iletişimin gerilemesine, işlerin yavaşlayarak gelişimin engellenmesine, problemlerin gerçek nedenlerinin gizlenerek güvenin yok olmasına neden olduğu da söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sessiz kalmalarının sonucunun az da olsa olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Kişisel olarak sessiz kaldıklarında, konuyla ilgili daha fazla düşünme fırsatı elde ettiklerini, dedikoduların içinde yer almadıklarını ve dolayısıyla da ilişkilerine zarar vermeyerek okul içinde iyi bir işgören olarak algılandıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumda çözüme ulaşacağı düşünülmeyen konularla ilgili boş yere zaman harcamadıkları bunun yerine kişisel gelişimlerine katkıda bulunma ve okuldaki kariyer fırsatlarından yararlanma şansı elde ettikleri düşünülebilir. Öğretmenlerin, okul içinde huzursuzluk olmaması için ilişkilerini korumak istemeleri de doğal karşılanabilir. Çünkü özel okulda çalışmalarından duydukları iş kaygısı onları, meslektaşlarıyla ve yönetimle çatışma içinde bulunmamaya itmiş olabilir. Yönetimin gözünde “çok konuşan ve muhalefet olan kişi” algısını yaratmamış olmak da, okuldaki varlıklarının devamlılığı açısından önem teşkil edebilir.

Katılımcıların görüşleri dikkate alındığında, sessiz kalmanın okula bazı olumlu katkılar sağladığı da görülmüştür. Farklı fikirlerin sürekli ortada olmamasının ya da herkesçe onaylanıyormuş gibi görünen fikirlerin olmasının okul kültürünün devamlılığını sağladığı düşünülebilir. Böylece okul, belli kalıplar ve düşünceler çerçevesinde şekillenerek dış çevreye karşı kültürünü devam ettirmiş olur. Ayrıca, okulda gizli kalması gereken bilgilerin dışarıyla paylaşılması okulun politikalarının korunması açısından önemli olabilir. Bu bağlamda sessiz kalan öğretmenler, okulun politikalarını dış çevreyle paylaşmazlarsa, dış çevreden okula karşı bir güven gelişebilir. Sessiz kalmanın olumlu sonuçlarından biri de zamandan tasarruf olarak bulgulanmıştır. Çok fazla fikir dinlenmeden kararlar alınacağı için işleyişin daha hızlı olduğu söylenebilir.

3.6. Okullarda Sessizliğe Karşı Alınabilecek Önlemler

Öğretmenler, okullarda sessizliğe karşı alınabilecek önlemlerle ilgili konuşmayı destekleyecek güven iklimi yaratma (f=15), yönetici ve meslektaşlarla etkili iletişim kurulması (f=10), yöneticinin örtük inancını değiştirmesi (f=10), yapılandırılmış eğitimler planlanması (f=5) ve danışmanlık desteği (f=3) gibi konuları dile getirmişlerdir. Bununla birlikte konuşmayı destekleyecek güven iklimi yaratma teması altında işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması, işgörenlerin fikir ve önerilerini desteklemek, işgörenleri cesaretlendirmek ve şeffaf bir yönetim modeli anlayışı gibi alt temalar belirlenmiştir. Bu görüşlerden; Ö10 “...Şeffaf ve kaliteli bir ortam olsa konuşuruz.” konuşmayı destekleyecek güven iklimi yaratmaya; Ö14 “...İletişime geçmesi gerekiyor çalışanların. Fikir alışverişinde bulunmalı insanlar.” yönetici ve meslektaşlarla etkili iletişim kurulmasına; Ö6 “...Çalışanlar fikrini paylaştığında yöneticinin, değer yargılarına ve kişisel yakınlığına göre değil amaca göre karar vermesi önemli.” yöneticinin örtük inancını değiştirmesine; Ö17 “...Derse girmeyen bir yönetici ders içi uygulamalarla ilgili eğitim almak yerine insan ilişkileri, liderlik, yönetim becerileri gibi alanlarda eğitim almalı. Bu şekilde kendini daha iyi geliştirebilir ve sınıf içi uygulamalarla ilgili eğitimlere de öğretmenler gidebilir.” yapılandırılmış eğitimler planlanmasına; Ö15 “...Hatta okulda danışmanlık sistemi bile olabilir. Ama bu çok iyi yapılandırılmalı. Üstünkörü olmamalı.” görüşleri danışmanlık desteğine örnek olarak gösterilebilir. Öğretmenlerin, okulun işleyişi ve süreçle ilgili uygulamalarda karar sürecinde yer almak istedikleri; bunun gerçekleşmesi için de fikir ve önerilerinin desteklendiği, düşüncelerini açıklayabilecekleri güvenli bir okul ikliminde olmak istedikleri düşünülebilir. Düşüncelerine değer verildiğini gördükleri, tartışmaların ön yargısız, nesnel ve ikili ilişkilere göre yönetilmeden gerçekleştirilebildiği platformların olmasının sessizlik iklimini bozabileceği söylenebilir. Düşüncelerini açıklayabilmeleri için cesaretlendirilmeye ve bazı durumlarda

ödüllendirilmeye ihtiyaç duydukları da öğretmenler tarafından ifade edilmektedir. Şeffaf bir yönetim modeli beklentilerinin olduğu, meslektaşlarıyla ve yöneticileriyle etkili bir iletişim kurmak istedikleri görülmektedir. Okul ikliminde birbirini “sözde ilgileniyormuş” gibi görünerek değil, gerçekten çözüme ve anlamaya yönelik dinlemenin hem öğretmenlerin performansını hem de çalışma isteklerini artıracığı düşünülebilir. Bu bağlamda katılımcılar, yöneticilerinin kendilerine olan ön yargılı bakışını değiştirmelerini gerektiğini düşünmektedir. Yöneticilerin, öğretmenlere karşı “nasıl olsa yapamaz, beceremez, bu işin altından kalkamaz, ben yöneticiyim sen öğretmensin” gibi örtülü inançlarını değiştirmesi gerektiği; öğretmenlere güvenerek adaletli ve eşit mesafede bir tutum sergilemesinin, öğretmenler üzerinde çok büyük bir motivasyon olacağını her daim aklında tutmasının önemli bir adım olduğu düşünülebilir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Görüşmeler sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre; öğretmenlerin sessiz kaldıkları konuların başında yönetim sorunu gelmektedir. Bu bulgu; Çakıcı (2010), Özgan ve Külekçi (2012) ve Durak (2012)’in araştırma sonuçlarıyla yakından ilişkilidir. Çakıcı (2010)’nın üniversitelerde yapmış olduğu araştırmada personelin %70’inin sessiz kalmayı, %30’unun da açıkça konuşmayı tercih ettikleri ortaya konmuştur. İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenler örgütsel sessizliğin nedenlerini *bireysel, yönetsel ve örgütsel* konular bağlamında dile getirmişlerdir. Araştırmanın bu bulgusu Premeaux ve Bedeian (2003), Karacaoğlu, Karacaoğlu ve Cingöz (2009), Kahveci (2010), Özgan ve Külekçi (2012), Arlı (2013), Cemaloğlu, Daşçı ve Şahin (2013) ve Tülübaş ve Celep (2014)’in araştırma bulguları ile büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Özgan ve Külekçi (2012)’nin üniversitelerde yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarına göre, sessizliğin kendilerinden, yöneticilerden (yöneticilerin tutum ve davranışları...) ve örgütsel sebeplerden (örgüt içindeki algı ve iklim) kaynaklandığı görülmüştür. Kahveci (2010) de öğretmenlerin sessizlik durumlarını incelediği araştırmasında öğretmenlerin yöneticilerden kaynaklı duygu, düşünce ve sorunlarını dile getirmedikleri sonucuna ulaşmıştır. Tülübaş ve Celep (2014)’in öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerini araştırdıkları çalışmalarında, öğretim elemanlarının örgütsel düzenlemeler, geriye çekilme, çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticiyle ilişkileri koruma, kendisini koruma ve güvensizlik nedeniyle sessiz kaldıkları bulgulanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda öğretmenlerin bireysel (izolasyon korkusu, fikirlerim kale alınacak mı korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu, konuşmanın riskli görülmesi, etiketlenme korkusu, tecrübe eksikliği, geçmiş tecrübeler, işini kaybetme korkusu, demografik ve kişisel özellikler (kişilik, cinsiyet, çekingen olma, medeni durum, yetiştirilme tarzı, daha önce yaşanan olaylar), yönetsel (yöneticilerin tutum ve davranışları, yöneticilere güvensizlik, yöneticilerin “sözde” ilgileniyor görünmesi, yöneticilerin “en iyi ben bilirim” tavrı, yöneticilerin açıkça konuşmayı desteklememeleri, yöneticilerin örtük inançları, yöneticilerin kendi aralarında silo oluşturmaları) ve örgütsel (örgüt iklimi, haksızlık kültürü, hiyerarşik yapı, örgüt kültürü) sebeplerden dolayı okulla ilgili görüş ve önerilerini açıklamaktan çekindikleri ve sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir. Sessizlik nedenlerine ilişkin görüşler incelendiğinde alanyazından farklı olarak ortaya çıkan “*yöneticilerin kendi aralarında silo oluşturmaları*” bu araştırmanın en önemli ve çarpıcı bulguları arasında yer almaktadır. Altınay, Mercan, Aksanyar ve Sert (2012)’e göre silo sendromu, bir örgütte bölümlerin birbirinden kopuk çalışıp sanki görünmez duvar örmeleri ve etkileşime izin vermemeleri durumudur. Her bölüm sadece kendi amaçlarını gerçekleştirmek istemekte ve dolayısıyla örgütün amaçlarından uzaklaşabilmektedir. Bizim araştırmamızda da, yöneticilerin kendi aralarında silo oluşturdıklarını ifade eden öğretmenler, yöneticilerin kendilerini dinlemediğini, yöneticiler arasında bir dayanışma olduğunu ve öğretmenlerden gelen fikirlere kapalı olup yönetim kadrosundakilerin fikirlerini önemsediklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, yönetimin kişisel amaçlarının okulun amaçlarının önüne geçmiş olduğu düşünülebilir.

Son yıllarda örgütlerde sessizliğin yerini çok sesliliğin aldığı görülmektedir. Örgütler, işgörenlerin etkin ve verimli olmalarını istiyorlarsa, onların istek ve ihtiyaçlarına öncelik ve önem vermelidir. İşgören sessizliğinin anlaşılabilir kırılması ve etkili yönetilmesi mühim bir sorundur. Öğretmenlerin sessizliğini kırabilmek için fikirlerini izolasyon korkusu, iş kaygısı yaşamadan hür bir biçimde dile getirdikleri, kararlara katılımda etkin rol aldıkları bir iklim yaratılmalıdır. Tüm paydaşların düşüncelerini desteklemek için yaratıcı fikirlere ödüllendirme sistemi getirilerek, işgörenler fikirleri nedeniyle cesaretlendirilerek okulun işleyişinde görev ve sorumluluk alabilir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin kişilerarası iletişim becerilerinin geliştirilebilmesi için yapılandırılmış eğitimler planlanabilir. Hatta danışmanlık desteği ile farklı bakış açılarının desteklendiği bir okul iklimi yaratılabilir. Okullarda iletişim kanalları açık olarak şeffaflığın desteklenmesinin, bilgi akışının sürekli ve doğru kullanılmasının, yöneticilerin farklı görüşlere önyargısız olmasının, öğretmenlerin etkinliklere katılımını arttıran ve örgütsel sessizliği ortadan kaldıran bir etki oluşturacağı söylenebilir.

4.1. Öneriler

Araştırma sonucu ve alanyazın taramasında elde edilen bilgiler ışığında uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin sessiz kaldıkları konuların başında yönetimden kaynaklanan nedenlerin olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin fikir ve önerilerini söyleseler bile değişim olmayacağına dair inançlarının kırılması için, yöneticilerin onlarla olan ilişkilerini yeniden gözden geçirmesi ve öğretmenleri kararlara katarak haksızlık ve ayrımcılık davranışlarından vazgeçmeleri önerilebilir.
2. Öğretmenlerin sessiz kalma nedenleri incelendiğinde bireysel, yönetsel ve örgütsel bağlamda çok sayıda değişken olduğu görülmektedir. Katılımcıların özel okulda çalışmaları nedeniyle işlerini kaybetme korkularının yüksek olduğu dikkat çekicidir. Bu bağlamda, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin kurumu sahiplenme ve bağlılık duygularının artması için okulların öğretmenlerle bir yıldan daha fazla süre için sözleşmelere imza atması önerilebilir.
3. Öğretmenlerin sessiz kalmalarının sonucunda hem bireysel hem de örgütsel açıdan bazı olumsuzluklar (motivasyon ve performans düşüklüğü, okulun gelişmemesi vb.) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bilgi, görüş ve önerilerini açıkça paylaşılabilecekleri platformların daha fazla olması, okulun belli yerlerinde öneri kutularının bulunması ve sonrasında bu önerilerin birlikte incelenerek değerlendirilebileceği konuşma ortamları yaratılması önerilebilir.
4. Öğretmenler sessiz kaldıkları konuların dedikodu ortamı yarattığını dile getirmişlerdir. Bu durumda dedikodulara mahal vermeyecek iletişim kanallarının açık olması, yönetimin açık kapı politikası uygulaması ve herkese hakkaniyet, eşitlik ve nesnel bir biçimde dinlenildiğini gösteren bir tutum sergilemesi gerektiği düşünülmektedir.
5. Öğretmenlerin “söz gümüşse, sükût altındır” bakış açısıyla yetiştirildikleri ve “susmanın erdem olduğu” söylenen bir kültürden geldikleri göz önünde bulundurularak, bu düşüncelerinden arınmaları ve yaratıcı fikirlerini ortaya koyabilecekleri olanakların sunulması önerilebilir.
6. Öğretmenlerin alınacak kararlarda herhangi bir korku, baskı gibi unsurlara maruz kalmaması için demokratik bir okul iklimi oluşturulmalıdır. Yöneticiler de bu iklimi destekleyen tutum ve davranışlar sergilemelidir.
7. Yöneticiler öğretmenlerle konuşma kanallarını çeşitlendirilebilir. Toplantı, dayanışma saati, yüz yüze görüşme, öneri sistemleri, grup çalışmaları, kültürel etkinlikler bunlardan bazılarıdır. Ayrıca öğretmenler okul içinde iletişim düzeyini arttırmayı sadece yönetimden beklememeli, bu konuda kendileri de çaba göstermelidir.
8. Nitel araştırma modeli kullanılarak yapılan bu araştırma, nicel model ile (anket metoduyla) elektronik ortama aktarılıp çok sayıda ilde yapılarak araştırmanın kapsamı genişletilebilir.

5. KAYNAKLAR

- Alioğulları, Z. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki-bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Altınay, A., Mercan, N., Aksanyar, Y. & Sert, S. (2012). İşletme körlüğü, silo sendromu ve çözüm önerisi olarak örgütsel zekâ. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 13-19.
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 3, Sayı 2, 69-84
- Ajzen, I., Albarracín, D., & Hornik, R. (Eds.), (2012). *Prediction and change of health behavior: Applying the reasoned action approach*. Psychology Press.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 2(11).
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). *Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations*. *Voice and silence in organizations*, 1., Emerald Group Publishing Limited.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Cemaloğlu, N., Daşçı, E. & Şahin, F. (2013). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama nedenleri: Nitel bir çalışma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi/The Journal of Academic Social Science*, Yıl:1, Sayı:1, s.112-124.
- Celep, C. ve Tülübaş, T. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (H. U. Journal of Education)*, 29(1), 280-297.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. ve Ayşen, B. (2014). Örgütlerde yönetici sessizliği mümkün müdür? Keşifsel bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF*

- Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, s.107-125.*
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dimitris, B. & Vakola M. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi,
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., Lawrence, K. A., & Miner-Rubino, K. (2002). Red light, green light: Making sense of the organizational context for issue selling. *Organization Science*, 13(4), 355-369.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Gök, A., Arslan, M. C. & Özgan, H. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik nedenleri ve etkileri. Marmara Üniversitesi - 8.Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiri Özetleri, İstanbul.
- Greenberg, J. & Marissa S. (2009). Voice and silence in organizations. Emerald Group Publishing, UK.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4p2), 1539-1554.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38 (167), 50-64.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir, 2009, ss. 698-705.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Morrison E.W. & Milliken F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy Of Management Review*, 25(4), 706-725
- 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.
- Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelere etkileri. *E-International Journal of Educational Research*, 3(4), 33-49.
- Perlow, L. A. & Repenning, N. P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*, 29, 195-223.
- 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., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Rosemary, M. (2003). Organizational discourses: sounds of silence. *3rd International Critical Management Studies Conference Lancaster University*, p: 1-7.
- Scheufele, D. & Moy, P. (2000). Twenty-five years of the spiral of silence: a conceptual review and empirical outlook. *International Journal of Public Opinion Research*, 12(1), 3-28.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: Özel bir hizmet işletmesinde araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şehitoğlu Y. (2010). *Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*. Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Şimşek, H., Yıldırım, A. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tangirali, S & Ramanujam, R (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61.
- Tülübaş, T. (2011). *Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar ve sessiz kalma nedenleri*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), 543-559.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

EKLER

EK: Verilerin Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Tema ve Alt Temalar

Tema	Alt Temalar
Örgütsel Sessizliğin Anlamına İlişkin Görüşler	• Sükût • Bencillik • Çaresizlik
Okullarda Sessiz Kalınan Konulara İlişkin Görüşler	• Etik ve Sorumluluk • Kişisel çıkarların kurum çıkarlarının önünde yer alması • Kötü muamele (hakaret, suçlama, aşırı iş yükleme, yıldırma gibi) • Etik konular (dürüst olmayan davranışlar, mesleki etiğe uygun davranmama gibi) • Yönetim Sorunu • Yöneticiye güvensizlik • Yöneticinin yanlış tutum ve davranışları • Adil olmayan uygulamalar (haksızlık, ayrımcılık gibi) • Hemfikir olunmayan iş politikaları veya kararları • Görüş bildirip değişim olmaması • Konunun Kendi İlgileri Dışında Kaldığı Durumlar • Çatışma Durumları • Fikirleri Açıkça Paylaşamama • Meslektaşların Performansı • Meslektaşların yetersizliği • Çalışma Olanakları • Kişisel gelişimin önündeki engeller • İyileştirme Çabaları • İşyerindeki işleyiş ve süreçlerdeki aksama ve hatalar • Görev Paylaşımı • Ekstra çalışma yükü • Görev dağılımında adalet • Ders programlarında adalet
Okullarda Sessizliğin Nedenlerine İlişkin Görüşler	• Bireysel Nedenler • İzolasyon korkusu • Fikirlerim kale alınacak mı korkusu • İlişkileri zedeleme korkusu • Konuşmanın riskli görülmesi • Etiketleme korkusu • Tecrübe eksikliği • Geçmiş tecrübeler • İşini kaybetme korkusu • Demografik ve kişisel özellikler (kişilik, cinsiyet, çekingen olma, medeni durum, yetiştirilme tarzı, daha önce yaşanan olaylar) • Yönetimsel Nedenler • Yöneticilerin katı tutum ve davranışları • Yöneticilere güvensizlik • Yöneticilerin “sözde” ilgileniyor görünmesi • Yöneticilerin “en iyi ben bilirim” tavrı • Yöneticilerin açıkça konuşmayı desteklememeleri • Yöneticilerin örtük inançları • Yöneticilerin kendi aralarında silo oluşturmaları • Örgütsel Nedenler

	• Örgüt iklimi (Sessizlik iklimi) • Haksızlık kültürü • Hiyerarşik yapı (katı yapılanma) • Örgüt kültürü (Destek görmeyen kültür)
Okullarda Sessizliğin Ortaya Çıkma Şekline İlişkin Görüşler	• İşgören İtaati • Sağır Kulak Sendromu • Pasif Kalma ve Razi Olma • Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme • Sadakat ve İlgisizlik • Görev ve Sorumluluk Almada İsteksizlik
Okullarda Sessizliğin Sonuçlarına İlişkin Görüşler	▪ Kişisel-Olumlu Sonuçlar • İşgöreni mutlu kılan sonuçlar • İlişkinin zedelenmemesi • İyi bir işgören olarak algılanma • Kariyer fırsatlarından ve eğitim olanaklarından yararlanma ▪ Kişisel-Olumsuz Sonuçlar • İşgöreni mutsuz kılan sonuçlar • İşgörenin kuruma olan bağlılığının azalması • İşgörenlerin bilişsel uyumsuzluğu • İş yükünde adaletsizlikler ▪ Örgütsel-Olumlu Sonuçlar • Örgüt kültürünün devam etmesi • Örgüt politikalarının korunması • Zamandan tasarruf ▪ Örgütsel-Olumsuz Sonuçlar • Performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar (bilgi ve deneyimleri paylaşmama, yenilik ve gelişimden mahrum kalma, iletişimsizlik) • İyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar (işlerin yavaşlaması, gelişimin engellenmesi, problemlerin-sorunların gerçek nedenlerinin gizlenmesi)
Okullarda Sessizliğe Karşı Alınabilecek Önlemlere İlişkin Görüşler	• Konuşmayı destekleyecek güven iklimi yaratma • İşgörenlerin kararlara katılımının sağlanması • İşgörenlerin fikir ve önerilerini desteklemek • İşgörenleri cesaretlendirmek • Şeffaf bir yönetim modeli anlayışı • Yönetici ve meslektaşlarla etkili iletişim kurulması • Yöneticinin örtük inancını değiştirmesi • Danışmanlık desteği • Yapılandırılmış eğitimler planlanması

Extended Abstract

It is very important for teachers to express their feelings about aims and functions of schools in a democratic way, to express themselves freely without falling into silence, and to talk about problems for development of students who are basic unit of a society in the rapidly changing global world. In other words, if teachers could break their silence, it will surely contribute to schools' improvement, change and being open to innovations. It cannot be expected a teacher to be qualified if s/he escapes from the problems, ignores them, and cannot express herself/himself freely. This can affect a school's level of reaching the aims negatively. Thus, if the majority of teachers in a school maintain the silence, this leads us to the concept of "organizational silence". Organizational silence can be defined as employees' hiding, not sharing and sparing deliberately their knowledge, ideas, suggestions and emotions about organizational problems or subjects.

There are many studies about organizational silence in different organizations, but not much in educational organizations. Because organizational silence occurs in educational organizations frequently,

this study has been conducted on teachers and this study is believed to contribute to the literature. Thus the aim of this study is to analyze the situations during which teachers in primary schools remain silent, the reasons of it, the reasons which lay behind it, and the results of it. This research was structured with qualitative research approach. Study group of this study consists of twenty primary school teachers as determined by as snowball. Data collection tool of this research is the semi-structured interview. While putting the form together related literature was scanned and supported by professionals. Outcome of the research was analyzed using content analysis technique.

According to researches, it is seen that even most of the employees know the problems and important subjects in an organization, they cannot share it with their superiors. While many researchers emphasize the importance of vertical communication for the health and improvement of organizations, many employees have difficulties to communicate in this way. This lack of communication decreases the employees' commitment to their organization and as a result of this, the productivity decreases. The organizational silence, which leads the employees to be silent and unproductive, can cause damages which are hard to compensate. In this concern, it is known that silence can occur in different ways and cause some negative consequences for both employees and organization itself. If teachers choose to remain silent instead of speaking and to remain passive instead of resisting injustice, this can cause the climate of silence occur. Thus, the silence to which school managers can contribute deliberately or unintentionally can cause severe problems. When the private schools are considered, it is seen that teachers do not share their ideas to be promoted or to maintain their position in the school -in other words for not losing their jobs-. So the fear of losing organizational rewards and support of the management can be a factor for teachers to hinder themselves from criticizing the management or expressing their ideas which are different from the managers'. When we look at the management structure of educational organizations, we can see that it is a hierarchical structure. By knowing this, we can assume that managers do not fulfill entrustment and become the only authority. As a result of this, managers can affect teachers' professional life and improvement negatively or positively. Hence, teachers can remain passive while sharing their contradict opinions with managers.

According to the findings of this research, it was found out that teachers defined organizational silence as stillness, selfishness and desperation, they remained silent about subjects on management mostly, there were personal, organizational and managerial reasons why they remained silent, they remained silent by ignoring and being passive, they evaluated the results of their silence both personally and organizationally, and they believed that organizational silent can be overcome by creating the climate of trust to speak in an organization. When the reasons of silence is analyzed, the reason of "managers create silo between each other" is different from other reasons in the literature and so it is an important and striking finding of this study. Silo syndrome can be defined as a situation in which departments of an organization work very disconnectedly. In this syndrome, each department focuses on reaching its own aim and gets away from aims of the organization. In our study, teachers said that the managers create silos between each other, they do not listen to teachers, there is solidarity between themselves, and the managers only care about the managerial staffs' opinions. In this way, it can be thought that personal aims have gone further than organizational aims. Today, it is seen that organizational voice gains importance in almost every organization, not organizational silence. Institutions should listen to employees' voice if they want their employees to be productive. Understanding employees' silence, breaking and managing this silence is an important problem. A school climate in which teachers can express their opinions explicitly and without fearing being isolated, and having worries about losing their jobs should be created. A rewarding system which is consistent with all creative ideas can be built to support all of school personnel's opinions, and with the help of this the personnel can take responsibilities by taking part in schools' working and by being encouraged for their new ideas. Trainings to improve managers' and personnel's interpersonal communication can be planned. Even a different school climate can be created with the help of counseling support. It can be said that if communication channels in a school are open, there is a transparent management structure and a continuous and correct flow of information, and managers do not have bias against teachers and listen to their opinions, it can contribute to teachers' participating in activities in schools and removing organizational silence.