

Ortaokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizliğinin Sebepleri ve Sonuçları

Causes and Consequences of Secondary School Principals' Organizational Silence

ÖZET

Günümüzde bilgi ve tecrübelerini kasıtlı bir şekilde mesai arkadaşlarından sakınan çalışanların sayısında gözle görülür bir artış olduğu ileri sürülmektedir. Çalışanların bilinçli bir şekilde, örgüt içinde yaşanan durum, sorun veya karar verilmesi gereken konularla ilgili bilgi ve tecrübelerini; korunma, sorun çıkarıcı olarak görünme, başkalarının daha doğru fikirler üreteceğine inanma ve öne süreceği fikirlerin bir değişiklik oluşturmayacağı gibi nedenlerle paylaşmayabilirler. Bu durum literatüre örgütsel sessizlik kavramı olarak girmiştir. Örgütler amaçlarına ulaşmak için ekip çalışmasının önemini bildikleri halde, bazen bilinçli bazen de bilinçsizce çalışanlarının sessizlik davranışını benimsemesine neden olmaktadır. Bu araştırmada ortaokul müdürlerinin, örgütsel sessizliğe ilişkin farkındalık düzeylerini belirlemek, birlikte görev yaptıkları öğretmenlerin sessiz kaldıkları konular ve durumları, öğretmenlerin sessizleşmelerinin nedenleri ile bu sessizleşmenin yansımalarını belirlemek ve örgütteki çalışanların sessizliğinin ortadan kaldırılması için öneriler sunmak amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2020/2021 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili Derince ilçesinde bulunan devlet okullarında çalışmakta olan 12 ortaokul müdürü oluşturmaktadır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile katılımcıların görev yaptıkları okullarda canlı olarak gerçekleştirilen ses kaydı ile toplanmıştır. Ses kaydı ile toplanan veriler yazı haline getirilerek incelenmiştir. Yazıya aktarılan veriler ile betimsel içerik analizi yapılmıştır. Ek olarak özgün görüş ve düşünceleri yansıtmak amacıyla katılımcıların sarf etmiş olduğu cümlelere birebir yer verilmiştir. Analizler sonucunda; ortaokul müdürlerinin örgütsel sessizlik kavramını bildikleri görülmüştür. Ortaokul müdürlerinin örgütsel sessizliğin ortaya çıkış nedenleri, örgüte etkilerinin neler olduğu ve örgütsel sessizliği önlemek için çözüm önerileri belirlenmiştir. Son yıllarda yerli literatürde önemi anlaşılmış olan örgütsel sessizliğin insan faktörü temelinde daha detaylı ele alınmasının etkili çözüm yolları üretimine katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgüt, Ortaokul Müdürü.

ABSTRACT

Nowadays, there is a noticeable increase in the number of employees that deliberately hide their experience from their coworkers. Employees may not share their knowledge in organizational issues or matters to be decided; due to the reasons such as protection, not to be seen as a troublemaker, believing the others might produce better ideas, and their ideas won't make a difference. This is regarded as organizational silence in literature. Although, organizations acknowledge the importance of teamwork to reach their goals, sometimes they voluntarily or involuntarily cause their workers to adopt the silence behavior. In this research, the aim is to determine the school principals' level of awareness on organizational silence, the issues on which their coworkers keep silent and the reasons for teachers' keeping silent. The research sample consists of 12 school principals working in public schools in Derince, Kocaeli within the academic year 2020/2021. The data were collected via semi-structured interview form and live sound recording with the participants in their schools. The data collected via sound recording, were textualized and analyzed. Descriptive content analysis was also performed. Additionally, to reflect the authentic opinions, participants' sentences were mentioned directly. In consequence of the analyses; it is decided, the secondary school principals are aware of organizational silence. The reasons for secondary school principals' organizational silence, its effects and the solution offers to prevent it, has been determined. It is considered that elaborating on organizational silence under human factor, will contribute to the production of effective solutions.

Keywords: Organizational Silence, Organization, Secondary School Principal.

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada ele alınan problem açıklanmış, problem cümlesi ve alt problemler belirtilmiş, araştırmanın amacı ve önemi ifade edilmiş, sınırlılıklar belirtilmiştir.

Problem

Sürekli gelişen ve değişen çalışma hayatında iş görenlerin performansından üst düzeyde yararlanabilmek gün geçtikçe önemini arttırmaktadır. Performans yükselmesinin önünde bulunan engellerden birisi olan örgütsel sessizlik, karmaşık bir yapıya sahip olduğu da hesaba katıldığında önemli bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. Bu sorunun varlığının kabullenilmesi ve sorunu ortaya çıkaran etmenlerin isabetli tahlil edilmesi, isabetli çözüm yollarının belirlenmesi önemli bir problem olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın Amacı

¹ Uzman Öğretmen, Okul Müdürü, MEB, Kocaeli, Türkiye. ORCID: 0009-0001-5469-527X

¹ Uzman Öğretmen, Okul Müdürü, MEB, Kocaeli, Türkiye. ORCID: 0000-0002-8529-5658

¹ Uzman Öğretmen, Müdür Yardımcısı, MEB, Kocaeli, Türkiye. ORCID: 0009-0005-0934-4672

¹ Uzman Öğretmen, Okul Müdürü, MEB, Kocaeli, Türkiye. ORCID: 0009-0009-8487-4541

¹ Uzman Öğretmen, Okul Müdürü, MEB, Kocaeli, Türkiye. ORCID: 0000-0003-3092-6202

Serkan Soysal ¹ 
Okan Gökçe ² 
Orhan Yalçın ³ 
Selçuk Yerebasan ⁴ 
Bilal Avcı ⁵ 

How to Cite This Article

Sosyal, S., Gökçe, O., Yalçın, O., Yerebasan, S. & Avcı, B. (2023). "Ortaokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizliğinin Sebepleri ve Sonuçları" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:113; pp:7482-7493. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sssj.70373>

Arrival: 01 May 2023

Published: 31 July 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Bu araştırmanın amacı ortaokullarda yaşanan örgütsel sessizliğin sebepleri ve sonuçları hakkında öneriler sunmak için ortaokul müdürlerinin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1- Ortaokul müdürlerinin örgütsel sessizliğin anlamına ilişkin görüşleri nasıldır?
- 2- Ortaokul müdürlerinin okullarda sessiz kalınan konulara ilişkin görüşleri nasıldır?
- 3- Ortaokul müdürlerinin okullarda sessiz kalmanın nedenlerine ilişkin görüşleri nasıldır?
- 4- Ortaokul müdürlerinin okullarda sessizliğin ortaya çıkma şekline ilişkin görüşleri nasıldır?
- 5- Ortaokul müdürlerinin okullarda sessizliğin ortaya çıkardığı sonuçlara ilişkin görüşleri nasıldır?
- 6- Ortaokul müdürlerinin okullarda sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşleri nasıldır?

Araştırmanın Önemi

Örgütlerde sessizlik sık karşılaşılan bir durum olmakla birlikte, yapısı, süreçleri ve sonuçları üzerinde çok fazla araştırma yapılmamıştır. Örgüt ve iş gören performansının yükseltilme çalışmaları son yıllarda önemini iyice arttırmıştır. İş görenlerin performansını olumsuz yönde etkileyen ve dolayısıyla örgüt verimliliğini düşüren sessizliğin nedenlerinin iyi anlaşılması ve doğru teşhis ile bu etkenlerin ortadan kaldırılması performans yükselmesini sağlayacaktır. Bu nedenle bu çalışmada hem örgüt yöneticilerine hem de iş görenlere daha kaliteli ürünler ortaya çıkarmalarını sağlayacak ortamın hazırlanmasında karanlıkta kalmış negatif faktörleri ortadan kaldıracak fırsatlar ve yeni çözüm yolları için ışık tutulmaya çalışılmıştır.

Sayıtlar

Örgütlerde ses ve sessizlikle ilgili daha önceki yıllarda yapılan araştırmalara bakıldığında birbirinden farklı bakış açıları yansıtan üç dönemin ortaya çıktığı görülmektedir. Yaşanan bu dönemlerin tarihsel dağılımına bakıldığında; ilk dönemin 1970'lerden başlayıp 1980'lerin ortasına kadar olan yılları içine aldığı; ikinci dönemin 1980'lerin ortasından başlayıp 2000'lere kadar olan yılları içine aldığı ve son olarak mevcut dönemin 2000'lerden günümüze kadar gelen zaman dilimini kapsadığı görülmektedir (Brinsfield vd., 2009: 4).

Sınırlılıklar

Araştırmanın örnekleme Kocaeli ili Derince ilçesinde bulunan devlet okullarında görev yapan ortaokul müdürleri ile, 7 Araştırma verileri daha önce hazırlanan "Kişisel Bilgi Formu" ve "Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu" olarak adlandırılan veri toplama araçları ile, Araştırma verilerinin toplanması 2020-2021 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.

Tanımlar

Yönetim: Bir şirketin, organizasyonun veya bir kurumun yönetimidir. Yönetim, bir kuruluşun stratejisini belirleme ve çalışanlarının çabalarını koordine etme, girdilerini doğru şekilde değerlendirerek doğru çıktılara ulaşma faaliyetlerini içerir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgüt Kavramı

Bir durum, terim ya da bilinmeyene anlam kazandırmanın birinci adımı onu tanımlamaktır. Örgüt kavramının tanımlanması, bu kavramın açıklanmasını kolaylaştıracaktır. Örgüt kavramına farklı bilimlerce (Sosyoloji, psikoloji, kamu yönetimi, işletme, antropoloji vb.) farklı özellikleri açısından değişen bakış açılarının var olması kavramın tanımlanması açısından çeşitliliğe neden olmuştur. Yönetim bilimi açısından yapılan örgüt tanımlarından bazıları şunlardır:

Etzioni (1964, s. 3) örgütü "belirli hedefleri yerine getirmek için meydana çıkmış toplumsal bir birim" olarak tarif etmiştir.

Günümüzde ise biçimsel örgüte bir açık sistem olarak bakılmaktadır. Örgütü açık sistem olarak niteleyen ilk yönetim bilimcilerden Chester I. Barnard (1938, ss. 82-95), bir örgütün oluşabilmesi için üç ana unsuru taşıması gerektiğini belirtmiştir. Bu unsurlar: (1) Birbiriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, (2) ortak bir amaç ve (3) amacı gerçekleştirmeye yönelik motivasyon. Barnard'a göre örgüt "iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak senkronize olmuş faaliyetler ya da unsurlardan oluşan sistem" dir. Barnard, örgütü fiziki, biyolojik, kişisel ve toplumsal öğelerden oluşan bir koordinasyon sistemi olarak nitelemektedir.

Örgütlerin Sınıflandırılması



Örgütler çeşitli özelliklerin dikkate alarak farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Örneğin, Egemenlik-güç yapısına göre örgütler, Hedef ya da faaliyetlerine göre örgütler, Kullandıkları teknolojik unsurlara göre örgütler, Denetim ve düzenlemeye dayanan örgüt tipleri, Yapısal özelliklerine göre örgütler, Yönetimsel faaliyetlerine göre yapılan sınıflandırmalar, bu sınıflandırmalardan bazılarıdır.

Sessizlik Kavramı

Türk Dil Kurumu sessizliği şu şekilde tanımlamıştır, “Ortalıkta gürültü olmama durumu, sukut”. (<http://www.tdk.gov.tr>) bu tanımlama ekseriyetle fiziksel sessizliği ifade etmektedir. Bir diğer tanımda sessizlik, “Susmak, hiçbir şey söylememek durumu, sessiz bir kimsenin hali”. Devamla sessizlik, herhangi bir ses veya gürültünün olmamasıdır, bilgileri azaltma ve onlardan söz etmemektir, bilgileri taraflara iletmede hata yapmaktır, unutmaya veya belirsizlik durumudur”.

Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütsel sessizlik; örgütsel davranış araştırmalarında son yıllarda yoğun bir şekilde konu olmaya başlamış bir durumdur. Çalışanların iş yerleri, sorumluluk sahaları veya örgütün faaliyet alanlarına yönelik görüş, fikir, endişe ve çözüm önerilerini saklamaları şeklinde gösterilen bir davranış şekli olarak tanımlanır. (Vakola ve Bouradas, 2005: 440, Milliken ve Morrison, 2003: 1560, Morrison ve Milliken, 2000: 708).

İlgili Araştırmalar

Kahveci ve Demirtaş (2010) tarafından “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları” konulu yapılan çalışmada temel eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Örgütsel Sessizlik” algıları araştırılmıştır. Araştırma tarama modelinde planlanmıştır. Araştırmanın inceleme sahasını Elâzığ ilinde 2009-2010 eğitim-öğretim yılında faaliyette bulunan temel eğitim okulları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 20 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 444 okul yöneticisi ve öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma verileri Likert tipinde hazırlanmış 41 maddelik Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ) ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda katılımcılar çoğunlukla ($X = 3,45$) görev yaptıkları okullarında yaşanan olay veya durumlar karşısında fikir beyan etmek yerine sessiz kalmayı seçmektedirler. Yönetici ve öğretmenlerin okulda problem çıkararak, her durumdan şikâyet eden birisi olarak etiketlenmek istememeleri, sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olmaktadır. Okulda çalışma süresinin de sessizliği seçmeye pozitif etkisi görülmektedir. Şöyle ki okulda çalışma süresi fazla olan yönetici ve öğretmenlerin, okulda çalışma süresi daha az olan öğretmen ve yöneticilere göre var olan sessizliği algılamaları veya sessiz kalma davranış olarak benimseme düzeyleri daha yüksektir. Okulda görevli öğretmenleri “Sayısal”, “Dil” ve “Sözel” grubu olacak şekilde ayırdığımızda sayısal ve dil grubuna üye öğretmen ve yöneticilerin var olan sessizliği algılamaları veya sessiz kalma davranış olarak benimseme düzeyleri daha yüksektir.

Bulgulara dayalı olarak yönetici seçimi yapılırken sadece sektörel yetkinliklerinin değil iletişim becerilerinin üst düzeyde olmasının önemli olduğu önerilmiştir. Yapılan araştırmalarda çalışanların mevcut sorunlar ile ilgili görüş bildirdiklerinde değişen bir şey olmayacağı düşüncesine sahip oldukları, sürekli yakıman ve dedikoducu olarak etiketlenecekleri korkusunu yaşadıkları belirlenmiştir. Bazı örgütlerde çalışanların cesaretlendirilmiş olması ve ortaya koyduğu fikirlerin yönetim tarafından olumlu karşılanmasından dolayı sessizlik sorun çıkmasına neden olan bir durum olarak hayat bulamamaktadır. Çalışanlarını yüreklendiren, onların iş motivasyonunu artırma faaliyetlerine önem veren, onların sıkıntılarını dinleyen yönetim tarzı sergileyen örgütlerin, diğer örgütlere göre daha verimli olması beklenir.

Yeşilaydın ve Bayın (2015) tarafından “Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Tamamlanan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi” konulu yapılan çalışmada Örgütsel sessizlik ile ilgili ülkemizde yapılan araştırmalara ulaşabilmek için Google akademik arama motoru, YÖK veritabanı, PubMed, Ebscohost, ISI-Web of Knowledge, ProQuest, Science Direct, Sco-pus elektronik veri tabanları taranmıştır. Bu yolla, alanyazında yazılmış makale, bildiri, kitap ve kitap bölümü gibi basılı yayınlara ulaşılmıştır. Araştırmalar, daha önce belirlenmiş olan belirlenen ölçütlere göre seçilmiş ve 49 eser değerlendirmeye alınmıştır. Ülkemizde örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara ilişkin bir alanyazın incelemesi şeklinde yürütülen araştırmada yazarlar tarafından belirlenen kriterler doğrultusunda elemeler yapılmıştır. Yapılan seçim sonucunda, 49 araştırma, bu çalışmaya konu edilmiştir. Bu çalışmanın amacı, 2008-2013 yılları arasında örgütsel sessizlik üzerine yürütülen çalışmaları inceleyerek, bu çalışmaların sessizliğin hangi yönlerine odaklandığını, kimler üzerinde yürütüldüğü ya da ne tür parametrelerle olan ilişkilerinin ortaya koyulduğunu çeşitli sınıflandırmalara ayırmak ve bu çalışmaların ortak yön ve temel eğilimlerini belirlemeye çalışmaktır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, 2008-2013 yılları arasında ülkemizde örgütsel sessizlik üzerine yapılan 49 bilimsel araştırmanın çoğunlukla örgüt vatandaşlığı ve yönetim biçimlerinin örgütsel sessizlik ile olan ilişkisine odaklandığı tespit edilmiştir. Belirlenen kriterler açısından değerlendirilen bu

araştırmaların hiçbirisi; iletişim becerileri, yetki devri, öğrenen örgüt olma, yükselme beklentisi, ödül sistemi, kişisel farklılıklar, içsel pazarlama gibi değişkenlerin sessizliğe etkisini incelememiştir. Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan 49 araştırmada çoğunlukla kullanılan kişisel özelliklerin cinsiyet, yaş, medeni durum, tahsil durumu, gelir düzeyi, çalışma hayatındaki ve kurumdaki kıdem değişkenleri olduğu belirlenmiştir. Ancak örneklem seçimindeki farklılıklar, örneklem gruplarında, gruplara özgü sorular ortaya çıkarmıştır.

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın tasarımı, veri toplama aracı, katılımcıların nitelikleri sunulmuş; araştırma sırasında verilerin toplanması, toplanan verilerin islenmesi ve analizi ile geçerlik, güvenilirlik ve etik konularına dair bilgiler bulunmaktadır.

Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, ortaokul müdürlerinin örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçlarına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tarzları kullanılarak, algılarını buldukları çevre içerisinde araştırmaya ve anlamaya çalışan nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: s. 35).

Creswel (2013: s. 42), nitel araştırmayı ince bir iplik, birçok malzeme, doku ve rengin karışımından oluşan girift bir kumaşa benzetir. Kendi tezgâhlarında nitel araştırma kumaşını dokuyan sanatçıların ortak amacı bu kumaşı yapmaktır. Yaşamı anlamak ve yaşamın ölçülemeyen özünün gerçekliğini ortaya çıkarmak için nitel araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacı karşılamak, bireylerin kendilerini ve başkalarını nasıl anlamlandırdıklarını araştırmak amacıyla nitel teknikler kullanılır. Bu tekniklerin uygulama alanları genel olarak bireylerin doğal yaşam alanlarında sergiledikleri davranışlardan oluşan verileri içermektedir (Creswel, 2013; Berg ve Lune, 2015). Bu araştırmada nitel araştırmanın desenleri arasında bulunan olgubilim (fenomenoloji), araştırma deseni kullanılmıştır. Olgubilim, bilinen fakat detaylı bilgi sahibi olunmayan birtakım olgularla ilgili bilgi sahibi olmak için kullanılır. Günlük yaşamda kavram, durum ya da olay olarak tanımlanabilen olgular ile sürekli karşılaşmaktayız ancak bu olgular ile karşılaşmak onların tamamıyla anlaşıldığı anlamına gelmemektedir. Olgubilim deseni bu olguların anlamlandırılmasında kullanılabilir uygun bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Olgubilim kullanan araştırmacılar, bireylerin araştırılan olgu hakkındaki bakış açılarını belirler ve bakış açılarının ortak yönlerini tanımlarlar (Fraenkel vd., 2012). Bu bağlamda “sınıf öğretmenlerinin sanatsal liderliği” kavramını bir olgu olarak ele aldığımızda, sınıf öğretmenlerinin sanatsal liderlik olgusuna ilişkin görüşleri ve deneyimlerinin ayrıntılı olarak incelenmesi amacıyla araştırmada olgubilim araştırma deseninin kullanılması tercih edilmiştir.

Çalışma Grubu

Bu araştırma, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Kocaeli ili, Derince ilçesinde aktif olarak görev yapmakta olan, amaçlı örneklem yöntemiyle seçilmiş 12 ortaokul müdürü ile yüz yüze görüşme yapılarak ses kaydı şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırmalar herhangi bir kurala bağlı kalmayarak, örneklem oranını belli bir ölçütle sınırlandırmamış ve araştırmanın hedefi ile imkânlarına göre şekillenmiştir (Büyüköztürk vd. 2015). Nitel araştırmada toplanan verilerin derinlemesine incelenmesi gerektiğinden çok sayıda bireyin araştırmaya katılması zor olmaktadır. Nitel araştırmanın doğal bir sonucu olarak katılımcıların sayısının az olmasına rağmen toplanan verinin miktarı ve ayrıntısının çokluğu, çalışmanın analiz süresinin ve ortaya çıkan raporun uzun olmasına neden olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Araştırmada amaçlı örneklem yöntemleri arasında yer alan ölçüt örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemin esas anlayışı, daha önceden belirlenmiş bir grup kriteri içeren bütün durumların incelenerek çalışılmasıdır. Bahsedilen kriter yöntemlerinin herhangi bir sınırlaması bulunmamaktadır, araştırmacı oluşturulmuş bir ölçüt listesinden de faydalanabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Çalışmada, katılımcıların örgütsel sessizlik algısı ile ilgili, deneyimlerinin farkında olarak ve anlamlandırıldığı haliyle aktarabilecek gönüllü okul müdürleri olması temel ölçütler olarak belirlenmiştir. Araştırmada görüşme yapılan 12 ortaokul müdürlerinin isimleri kullanılmamış olup kodlama yöntemi kullanılmıştır. Okul müdürleri ile yapılan görüşme sırasına göre (K.1, K.2, K.3, ...K.12) kodlar oluşturulmuştur. Katılımcıların demografik özellikleri görüşme sırasında toplanmıştır. Katılımcılara ait demografik bilgilerin araştırmaya esas bazıları Tablo 1.'de verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı	Branşı	Eğitim Durumu	Yöneticilik Deneyimi	Meslekte Geçen Toplam Süre	Okul Türü
K.1.	D.K.A.B.	Lisans	11	13	Devlet
K.2.	Tek. ve Tas.	Lisans	15	17	Devlet

K.3.	Fen Bilimleri	Lisans	8	12	Devlet
K.4.	Türkçe	Lisans	19	20	Devlet
K.5.	Türkçe	Yüksek Lisans	15	26	Devlet
K.6.	D.K.A.B.	Lisans	22	32	Devlet
K.7.	Görsel Sanatlar	Lisans	8	10	Devlet
K.8.	Türkçe	Lisans	10	16	Devlet
K.9.	Beden Eğitimi	Lisans	15	24	Devlet
K.10.	İngilizce	Lisans	16	22	Devlet
K.11.	Beden Eğitimi	Lisans	21	24	Devlet
K.12.	D.K.A.B.	Yüksek Lisans	17	23	Devlet

Kaynak: Soysal, S.

Tablo 1'den de görüleceği üzere 12 okul müdürü araştırma kapsamına alınmış, olup bunların 2'si yüksek lisans mezunu, 10'u lisans mezunudur. Katılımcıların tamamı devlet okullarında görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan okul müdürleri Kocaeli ilinde görev yapmakta ve idarecilik deneyimleri 8 yıl ile 22 arasında, bireysel bazda toplam mesleki deneyimleri ise 10 yıl ile 32 yıl arasında değişiklik göstermektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada ortaokul müdürlerinin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla toplam 12 ortaokul müdürü ile görüşme yapılmıştır. Görüşme öncesinde katılımcıların hakları ve araştırma süreci hakkında detaylı bilgi verilerek gerekli izinler alınmıştır. Bu görüşmelerde kullanılan görüşme formu (EK 1) yer almaktadır. Çalışmanın amacı çerçevesinde görüşme kapsamında ortaokul müdürlerine sorulan sorular aşağıdaki gibidir.

1-Ortaokul müdürlerinin örgütsel sessizliğin anlamına ilişkin görüşleri nasıldır?

a. Sizde okullarda sessizlik neyi ifade eder?

2- Ortaokul müdürlerinin okullarda sessiz kalınan konulara ilişkin görüşleri nasıldır?

b. Sizde öğretmenler okul ortamlarında ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçerler?

c. Sizde öğretmenler okul ortamlarında en çok sessizleştikleri konular nelerdir?

3- Ortaokul müdürlerinin okullarda sessiz kalmanın nedenlerine ilişkin görüşleri nasıldır?

d. Sizde öğretmenler okulda neden sessiz kalırlar?

4- Ortaokul müdürlerinin okullarda sessizliğin oraya çıkma şekline ilişkin görüşleri nasıldır?

e. Sizde öğretmenler okul ortamlarında sessizliklerini nasıl gösterirler?

5- Ortaokul müdürlerinin okullarda sessizliğin ortaya çıkardığı sonuçlara ilişkin görüşleri nasıldır?

f. Sizde öğretmenlerin okulda sessiz kalmaları sonucu ortaya hangi durumlar çıkar?

g. Sizde öğretmenlerin okulda sessiz kalmaları bir sorun mudur?

h. Sizde okul ortamlarında öğretmenlerin sessizliği okulun verimlilik ve etkililiğini etkiler mi?

6- Ortaokul müdürlerinin okullarda sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşleri nasıldır?

1. Sizde öğretmenler okul ortamlarında sessizliğinin kuruma vereceği muhtemel zararlardan nasıl korunabiliriz?

i. Sizde öğretmenlerin sessizliğini önlemek için neler yapılmalıdır?

Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanması, her katılımcıdan randevu alınmak suretiyle gerçekleştirilen görüşmelerde yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Katılım gösteren okul müdürlerine ilk olarak katılımcının gizlilik hakları ve buna saygı duyulacağı konusunda bilgi verilmiş, verilen bu bilgi hazırlanan form marifetiyle imza altına alınmıştır. Görüşmeler, katılımcıların görev yapmakta olduğu okullarında uygun gördükleri mekânlar da yapılarak katılımcıların kendilerini daha rahat ifade edebilmeleri sağlanmıştır. Çalışma ile ilgili soru kısmına geçilmeden önce, konu ile ilgili genel bilgiler ve araştırmanın amacı açık bir şekilde anlatılmış, katılımcının demografik özellikleri kayıt altına alınmıştır. Çalışmada verilerin doğru bir biçimde toplanabilmesi ve veri kaybının önlenmek amacıyla katılımcıların onayı ile yapılan çalışma yararlanılan teknolojik aletler yardımıyla ses kaydı şeklinde kayıt altına alınmıştır. Yapılan görüşmeler ortalama 21 dakika olmak üzere toplamda 232 dakika sürmüştür. Görüşmelerin tamamı araştırmacı ve katılımcı arasında yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Analizi



Araştırma sürecinde veriler toplandıktan sonra kaydedilen ses kayıtları kullanılan bir program aracılığıyla .wav uzantılı ses dosyası haline getirilmiştir. Uzantısı istenilen şekle dönüştürülen bu ses dosyaları ücretsiz hizmet sunan bir web sitesine yüklenerek buradan yazıya dönüşmesi sağlanmıştır. Yazı dosyaları Microsoft Word programına eksiksiz bir biçimde aktarılarak, 39 (otuz dokuz) sahife ham veri dokümanı elde edilmiştir. Sorulan soruların tümüne tam ve belirgin alınan yanıtlar analize tabi tutulup eksik bilgi ve veri içeren yanıtlar araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Okul Müdürleri ile yapılan görüşmeler sonucunda toplanan verilerin incelenmesinde, nitel veri analizi yöntemlerinden içerik analizi yöntemi seçilmiştir. İçerik analizi yönteminde benzer özellikler taşıyan veriler, belirli kavramlar ve temalar, betimlemeler şeklinde birleştirilir ve okuyucunun algılayabileceği bir düzende organize edilerek yorumlanır. İçerik analizi yoluyla veriler adlandırılmaya, verilerin içinde gizlenmiş realite gün yüzüne çıkarılmaya çalışılır. Katılımcıların görüşlerinin ortaya çıkmasının sağlanması amaçlandığında ise yapılan alıntılar direkt olarak kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Elde edilen verilerin analizinde faydalanan içerik analiz tekniğinde; verilerin kodlanması, temaların belirlenmesi, kodların ve temaların organize edilmesi ile birlikte elde edilen bulguların açıklanması ve doğru olarak yorumlanması biçiminde dört kademeli bir yol izlenir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Yazılı doküman haline getirilmiş olan ses kayıtları araştırmacı tarafından dikkatli bir şekilde okunarak önemli kodlar ve boyutlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan kodlar, görüşme formuna ve literatüre uygun olacak biçimde oluşturulmuştur. Verilerin kodlanması araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Elde edilen kodların ortak noktaları bulunarak alt temalar ve temalar oluşturulmuştur. Katılımcının düşüncelerini yansıtmak için görüşme sırasında kullandıkları cümlelere sıklıkla yer verilmiştir. Bu nedenle bazı öğretmenlerin görüşleri tabloların altında birebir şekilde aktarılmış ve katılımcı rumuzları cümlenin sonuna eklenmiştir. Ayrıca elde edilen veriler neden sonuç ilişkisi içinde irdelenerek birtakım sonuçlara ulaşılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde ortaokul müdürlerinin örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları hakkındaki görüşlerine ilişkin alt problemlere göre yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular ile tablolar oluşturularak yer verilmiştir.

ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ANLAMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Ortaokul müdürlerine sorulan ilk soru “Sizce okullarda sessizlik neyi ifade eder?” sorusudur. Böylece ortaokul müdürlerinin öğretmenlerin “örgütsel sessizlik” kavramına yönelik görüşleri anlaşılmasına çalışılmıştır. Okul Müdürlerinin vermiş olduğu cevaplar, örgütsel sessizlik kavramını tanıdıklarını göstermiştir. Bu konuda verilen cevaplarından bazıları aşağıdadır:

Okuldaki çalışanların motivasyonunun düşük olması ve motivasyon düşüklüğüne bağlı olarak çalışma isteği sadece zorunlu işlerini yapıp bir an önce kurumdan ayrılma düşüncesini ifade eder. (K.1.)

Kurumdaki çalışanların kurum içi yapılan etkinliklere kurumda verilen görevlere karşı duyarsız olması. Kurumun belirlenen ortak hedeflere gitmesinde sessiz kalmayı tercih etmesi bir kenara çekilmesi olarak tanımlayabilirim. İşgücünü sakınması olarak da değerlendirebiliriz. (K.3.)

Daha çok öğretmenlerin personelin birçok konuda kendini ifade edememe veya olaylara karşı herhangi bir tepki vermeme olarak tanımlayabiliriz. (K.4.)

Örgüt içerisindeki olay ya da olgulara karşı örgüt çalışanlarının vermiş olduğu tepkisizlik. Öğretmenlerin kendilerini baskı altında hissetme durumları. (K.7.)

Bence okullarda ki sessizlik paydaşların görüşlerini ifade etmemesidir. (K.9.)

Okullarda sessizlik, idare ile öğretmenler arasında belirli bir mesafenin olduğunu, öğretmenlerin fikir beyan etmekten kaçındığını, süreçle ilgili katılım göstermediğini, katılım noktasında tereddüt ettiğini gösterir durumdur. (K.10.)

Sessizliği, İlgisizlik ve tepkisizlik olarak tanımlayabiliriz. (K.12.)

Doğrudan alıntılarda da görüldüğü gibi ortaokul müdürleri örgütsel sessizliği; Okuldaki çalışanların motivasyonunun düşük olması ve motivasyon düşüklüğüne bağlı olarak çalışma isteğinin sadece zorunlu işlerini yapıp bir an önce kurumdan ayrılma düşüncesi, kurumdaki çalışanların kurum içi yapılan etkinliklere kurumda verilen görevlere karşı duyarsız olması, kurumun belirlenen ortak hedeflere gitmesinde sessiz kalmayı tercih etmesi bir kenara çekilmesi, işgücünü sakınması, öğretmenlerin personelin birçok konuda kendini ifade edememesi veya

olaylara karşı herhangi bir tepki vermemesi, öğretmenlerin kendilerini baskı altında hissetme durumları, paydaşların görüşlerini ifade etmemesi, ilgisizlik ve tepkisizlik olarak tanımlanmışlardır.

ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN OKULLARDA SESSİZ KALINAN KONULARA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Ortaokul müdürlerinin okullarda sessiz kalınan konularla alakalı görüşlerinin ne olduğunun anlaşılabilmesi için iki soru sorulmuştur. Bu sorulardan ilki, “Sizce öğretmenler okul ortamlarında ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçerler?” sorusudur. Böylece okul müdürlerinin okullarda sessiz kalınan konulara ilişkin görüşlerinin ne olduğu algılanmaya çalışılmıştır. Bu soruya okul müdürlerinin verdikleri cevaplar tema ve alt-temalar şeklinde aşağıdaki şekilde özetlenmiştir. Araştırmanın bulguları incelendiğinde öğretmenlerin okul ortamında ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçtiklerine ilişkin Örgüte bağlı sessizlik, Gereksiz görme ve eleştiriye kapalı olma nedeniyle sessizlik, Kişisel tercihe bağlı sessizlik olmak üzere üç alt temada okul müdürlerinin okullarda sessiz kalınan konulara ilişkin görüşleri ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin dile getirdikleri görüşleri doğrultusunda oluşturulan alt temalara ait verilerin dökümü Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Okul Müdürlerinin Okullarda Durumsal Açından Sessiz Kalınan Konulara İlişkin Görüşlerine Ait Tema ve Alt-Tema Kodları

Ana Tema	Alt Tema	Kodlar	Betimlemeler
Durum olarak Sessizliğin tercih zamanı ve tercih edilme nedeni	Örgüte bağlı sessizlik	Öğretmenler okulda baskıcı bir ortam var ise sessizleşirler.	K.1, K.2, K.3, K.5, K.6, K.7, K.8, K.9, K.10, K.11
		Öğretmenler okulda baskıcı bir yönetim var ise sessizleşirler.	K.9, K.10, K.11
	Gereksiz görme ve eleştiriye kapalı olma nedeniyle sessizlik	Öğretmenler toplantılarda sessizleşirler.	K.2, K.8, K.9, K.11
		Öğretmenler fikirlerinin değersiz görüleceği düşüncesiyle sessizliği tercih ederler.	K.5, K.6, K.7, K.8, K.10, K.11
	Kişisel tercihe bağlı sessizlik	Öğretmenler kişilik özelliklerine bağlı olarak sessizleşirler.	K.2, K.3, K.4, K.5, K.6
		Öğretmenler yeni uygulamalar yapılmak istendiğinde görev almak istemediklerinden sessizleşirler.	K.4, K.5, K.7, K.8, K.11
	Diğer nedenler	Öğretmenler okulda bir sorun olduğu zaman sessiz olurlar.	K.1
		Aidiyet duygusunun gelişmemiş olması sessizliğe neden olur.	K.5

Kaynak: Soysal, S.

Tablo 2.’de ortaokul müdürlerine göre sessizliğin tercih edilme zamanı ve tercih edilme nedeni ana temasına ait alt temalara ve bu alt temalara ait kodlara yer verilmiştir. Ortaokul müdürlerine göre sessizliğin tercih edilme zamanı ve tercih edilme nedeni; Örgüte bağlı sessizlik, Gereksiz görme ve eleştiriye kapalı olma nedeniyle sessizlik, Kişisel tercihe bağlı sessizlik ve diğer nedenlere bağlı sessizlik alt temalarına göre ele alınarak değerlendirilmiştir. Ortaokul müdürleri tarafından vurgulanan özelliklerden oluşan örgüte bağlı sessizlik alt temasının içeriğinde; Öğretmenler okulda baskıcı bir ortam var ise sessizleşirler, Öğretmenler okulda baskıcı bir yönetim var ise sessizleşirler kodlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Ortaokul müdürlerinin bu konudaki ifadelerinden örnekler aşağıda yer almaktadır:

Genelde okulda bir sorun olduğu zaman, mobbing olduğu zaman, baskı olduğu zaman, işlerin gönüllü olarak değil, zorunlu yapılmaya çalışıldığı ve ayrımcılık ve benzeri şeylerin yapıldığı zaman. Yani daha doğrusu genelleme yapacak olursak öğretmenin motivasyonunu düşürecek herhangi bir olumsuz davranış olursa idare tarafından ve öğretmenlerin kendi birbirlerine karşı. Yani bu şekilde bir sessizlik oluşabilir. (K.1.)

Genelde toplantı esnaslarında sessiz kalırlar. Bunun sebebi olarak ta, baskıcı bir okul yönetimi ya da yeterli cesarete sahip olmamalarıdır. Düşüncelerini ifade ettiklerinde karşı çıkılacağını düşünerek, tepki görmekten çekinebilirler. (K.2.)

Kendilerini örgüt içerisinde baskı altında hissettiklerinde sessiz kalmayı seçebilirler. Ayrıca sorumluluğunun artacağını ve zaman kaybına uğrayacağını düşünebilirler. Diğer öğretmenlerce veya yöneticilerce fikirlerinin eleştirileceğini düşünebilirler. (K.7.)

Öğretmen arkadaşlarımız toplantılarda sürenin uzamaması ya da arkadaşları ve okul idaresi ile ters düşmemek adına sessiz kalabiliyorlar. (K.9.)

Okul ortamında öğretmenin sessiz kalma sebebi riskli gördüğü zamanlarda tepki alacağını düşündüğü zamanlarda tepkiyi göze alamadıkları için sessiz kalmayı tercih eder. Okul idaresi öğretmen sessizliğe yol açan en büyük tavır sahibidir. Eğer öğretmen katılım gösterdiğinde okul idaresinden sert bir tepki görüyorsa, öğretmen bir müddet sonra artık herhangi bir konuda refleks göstermeyi unuttur ve kendini geri plana çeker. (K.10.)

Okul idaresi genelde öğretmenleri baskı altına almayı düşünür, baskı unsuru oluşturmaya çalışır. Bu toplantılarda da kendini belli edebilir. Öğretmenlerin komisyon görevlerine de kendini belli edebilir ve herkes sadece o günkü işini yapıp evine zamanda gitmekle meşgul olur. Onun dışında ekstradan fazladan bir iş yapmamayı tercih eder. Olabilecek tartışmalarda ya da çatışmalarda kendilerini geri plana çekerek çok fazla ortalıkta görünmezler. Okulun iklimi de etkili olur. Özellikle okul müdürü ve demokratik bir ortam oluşturmamışsa öğretmenler ya da diğer idareciler söz hakkına sahip değilse ifadeler ve çalışma tek elden yürütülüyor. Yetki dağıtılmamış insanlara önem verilmiyorsa birçok şey okul idaresi kendi üstüne alır. Öğretmenlerde çalışmaları yapmazlar. (K.11.)

Okul müdürlerinin, sessizliğin tercih edilme zamanı ve tercih edilme nedeni ana temasına yönelik vurguladıkları diğer özellikler gereksiz görme ve eleştiriye kapalı olma nedeniyle sessizlik alt temasında toplanmıştır. Gereksiz görme ve eleştiriye kapalı olma nedeniyle sessizlik alt temasının içeriğinde; Öğretmenler okulda toplantılarda sessizleşirler ve Öğretmenler fikirlerinin değersiz görüleceği düşüncesiyle sessizliği tercih ederler kodlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Okul Müdürlerinin bu konudaki ifadelerinden örnekler aşağıda yer almaktadır:

Genelde toplantı esnaslarında sessiz kalırlar. Bunun sebebi olarak ta, baskıcı bir okul yönetimi ya da yeterli cesarete sahip olmamalarıdır. Düşüncelerini ifade ettiklerinde karşı çıkılacağını düşünerek, tepki görmekten çekinebilirler. (K.2.)

Kendilerini örgüt içerisinde baskı altında hissettiklerinde sessiz kalmayı seçebilirler. Ayrıca sorumluluğunun artacağını ve zaman kaybına uğrayacağını düşünebilirler. Diğer öğretmenlerce veya yöneticilerce fikirlerinin eleştirileceğini düşünebilirler. (K.7.)

Dönem başında ya da sorumluluk anlamında diye nitelendiriyorum. Biz komisyonları, kurulları oluştururuz. En çok bu zamanlarda görevi iş bölümü yapılacağı zaman sessizleşmeyi tercih edenler öğretmenler. Müdürün sert olduğu yerlerde sert bir müdürle karşılaşılacak öğretmenler bunu daha çok tercih ediyorlar. Biraz daha istekliler. Ama en azından birkaç tanesi göreve istekli olur. (K.8.)

Öğretmen arkadaşlarımız toplantılarda sürenin uzamaması ya da arkadaşları ve okul idaresi ile ters düşmemek adına sessiz kalabiliyorlar. (K.9.)

Okul müdürlerinin, sessizliğin tercih edilme zamanı ve tercih edilme nedeni ana temasına yönelik vurguladıkları diğer özellikler kişisel tercihe bağlı sessizlik alt temasında toplanmıştır. Kişisel tercihe bağlı sessizlik alt temasının içeriğinde; Öğretmenlerin kişilik özelliklerine bağlı olarak sessizleşirler ve Yeni uygulamalar yapılmak istendiğinde görev almak istemediklerinden sessizliği tercih ederler kodlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Okul Müdürlerinin bu konudaki ifadelerinden örnekler aşağıda yer almaktadır:

Kurum yöneticilerini öğretmenler arası dengeyi sağlayamaması olarak düşünüyorum. ... Bir başka sebep her öğretmen maalesef aynı donanıma sahip değil. Donanımsız öğretmen, kendini geliştirmemiş, öğretmen de kurum içi etkinliklere katılmada ister istemez yetenekleri sınırlı olduğu için kendini bir kenara çekebiliyor. (K.3.)

Okulla ilgili herhangi bir etkinlik olduğunda herhangi bir görev verildiğinde veya bir çalışma yapıldığında isteksiz ve gönülsüz olanlar çalışmayı sevmeyenler bu konuda tepkisiz kalabiliyor. Yani sessiz kalabiliyor. Ben fazla göz önünde bulunmayayım okul idarecisi bana görev vermesin zihniyetinde olan öğretmenler, sessiz kalabiliyor. Dolayısıyla ben etliye sütlüye karışmak istemiyorum. Deyim yerindeyse böyle ifade edebiliriz. Sadece derslerime girip çıkayım bu bana yeter diye bilen kişiler sessiz kalmayı tercih ediyor. (K.4.)

Dönem başında ya da sorumluluk anlamında diye nitelendiriyorum. Biz komisyonları, kurulları oluştururuz. En çok bu zamanlarda görevi iş bölümü yapılacağı zaman sessizleşmeyi tercih edenler öğretmenler. Müdürün sert olduğu yerlerde sert bir müdürle karşılaşılacak öğretmenler bunu daha çok tercih ediyorlar. Biraz daha istekliler. Ama en azından birkaç tanesi göreve istekli olur. Bazen de işte sert bir müdür idaresinde çalışan öğretmenlerden de hiç ses çıkmaz. Herkes birbirine bakar. Şimdi söylediğime gülerler. Yahut söylediğimde dalga geçerler ya da bir şey atarım ortaya. Yarın yapılmaz. Ben üzülürüm, söylemiş olarak kalırım gibi bu psikoloji içerisine giriyor olabilirler. (K.8.)

Okul müdürlerinin, sessizliğin tercih edilme zamanı ve tercih edilme nedeni ana temasına yönelik vurguladıkları diğer özellikler herhangi bir alt tema ile ilişkilendirilememiş ancak önemine binaen diğer nedenler olarak gösterilmiştir. Bu alt temanın içeriğinde; Öğretmenler okulda bir sorun olduğu zaman sessiz olurlar, Aidiyet duygusunun gelişmemiş olması sessizliğe neden olur kodlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Okul Müdürlerinin bu konudaki ifadelerinden örnekler aşağıda yer almaktadır:

Genelde okulda bir sorun olduğu zaman, ... Yani bu şekilde bir sessizlik oluşabilir. (K.1.)

Bunları tabi tecrübelerimizden yararlanarak değerlendirecek olursak. İnsanın. X teorisinde de vardır ya çalışmayı sevmeyen bir yanı birincisi iş dağılımı ile ilgili olarak bilgi ve becerilerini ifade etme noktasında çekingen davranırlar. Yapabilecekleri işleri bana kalsın. Ben yapmayayım düşüncesiyle bazı konularda kendi yeteneklerini ve bilgilerini söylemekten çekinirler. Bir diğer nedeni aidiyet duygusunun tam gelişmemiş olması olabilir. Kurumu tam tanımıyor olması olabilir. Korku olabilir. Yani bu korku eleştirilerle ilgili olarak yönetimin despot bir tavrı olduğunu düşünebilir, eleştirileri tahammül edilemediğini düşünebilir. (K.5.)

Doğrudan alıntılarda görüldüğü gibi ortaokul müdürlerinin sessizliğin tercih edilme zamanı ve tercih edilme nedenine yüklediği özellikler; Öğretmenler okulda baskıcı bir ortam var ise, Öğretmenler okulda baskıcı bir yönetim var ise, Öğretmenler okulda toplantılarda, öğretmenler fikirlerinin değersiz görüleceği düşüncesiyle, öğretmenlerin kişilik özelliklerine bağlı olarak, yeni uygulamalar yapılmak istendiğinde görev almak istemediklerinden, öğretmenler okulda bir sorun olduğu zaman ve Aidiyet duygusunun gelişmemiş olduğu durumlarda ve anlarda sessizliği tercih ederler.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Sonuç

Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin, öğretmenlerin okullarda sessizlik davranışlarını benimsemelerini önleyebilmek için ilk olarak okulda demokratik bir ortam oluşturmaları gerekliliğini göstermektedir. Alan yazında da örgütlerde sessizliğin engellenebilmesi için karar alma süreçlerine çalışanların katılımını teşvik edici bir hava oluşturulması (Huang vd., 2005, s.475), çalışanların fikir ve önerilerine değer atfedilmesi (Afşar, 2013, s.176) gibi, çoğulcu ve katılımcı ortam öğelerinin ön plana çıkarılması gerekliliği vurgulanmaktadır. Ek olarak liderlik tarzı olarak demokratik eğitim liderliği tarzını benimseyen liderlerin, okullarda sesli düşünmeyi ve yapıcı eleştiriye desteklediklerini ve örgütsel sessizliğin daha az yaşandığı çalışma koşulları oluşturmaya çalıştıkları belirtilmektedir (Beatty, 2000). Bu açıdan bakıldığında okul liderlerinin örgütsel sessizliği engelleyebilmek için atacakları en önemli adımın demokratik bir okul ortamı oluşturmak olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin sessizlik durumunu benimsemelerini engelleyebilmenin diğer bir yolu, öğretmenlere mesleki konularda hizmet içi eğitimler yoluyla bilgilendirme faaliyetleri yapılmasıdır. Öğretmenlerin bilgi düzeylerinin istenen seviyede olmaması durumunda sessiz kalmayı tercih ettikleri artık bilinmektedir. Sessizlikle ilgili açıklanan bu sebebe bağlı olarak öğretmenlerin çeşitli konularda bilgilendirilmelerinin sessizlik davranışını benimsemelerini engellemek adına önemli bir çalışma olacağı söylenebilir. Öğretmenler özellikle yeni öğretim yöntem teknikleri ile mevzuat ve özlük hakları konularında bilgilendirme ihtiyacı duyduklarını belirtmişlerdir. Ergin, Akseki ve Deniz'in (2012) öğretmenlerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmalarında da öğretmenlerin yeni öğretim yöntem ve teknikleri hususunda hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları neticesine varmışlardır. Aynı çalışmada araştırmacıların, öğretmenlerle ilgili olarak mevzuat konularında da hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduklarını saptamaları dikkat çekicidir. (özlük hakları, MEBBİS, müracaat, şikâyet, denetleme, EBA, e-okul vd.) Buradan hareketle öğretmenlerin bu konulardaki bilgi seviyelerini yetersiz gördükleri için sessizlik davranışını benimsedikleri ve bu konularla ilgili bilgi eksikliklerinin giderilmesinin onları daha sesli daha üretken bir duruma getireceği çıkarımında bulunulabilir. Öğretmenlerin fikirlerini çekinmeden açıklayabilecekleri çalışma ortamı yaratılması da sessizliğin engellenmesi için tercih edilebilecek etkili bir yoldur. Alan yazında da örgütsel sessizliğin, çalışanların düşünce, görüş ve önerilerini hiçbir etki altında kalmadan, endişe etmeden ifade edebilecekleri ortamlar oluşturularak engellenebileceği vurgulanmaktadır (Afşar, 2013, s.176). Bu doğrultuda şahsi bilgilerinin korunduğu sanal ortamların (Alioğulları, 2012, s.73), çözüme kavuşturulması gereken durumlara ilişkin isimsiz anket uygulamaları ve görüşmeler düzenlenmesinin (Afşar, 2013, s.179) bu çözümü etkin hale getirebileceğine temas edilmektedir. Benzer şekilde diğer katılımcılar da düşüncelerini çekinmeden açıklayabilmek amacıyla, anket uygulanması, dilek şikâyet kutularının aktif hale getirilmesi, zümre zümre toplantılar yapılması, sorunlarını dillendirebilecekleri serbest ortamlar oluşturulması gibi önerileri ifade etmişlerdir. Bu verilerden hareketle, öğretmenlerin sessizlik davranışını benimsemelerinin ana sebeplerinden birisi olarak konuşmaları durumunda karşılaşacakları tepkilerden korkmalarının önlenmesinin gerekliliğini çözüm önerisi olarak sundukları da görülmektedir. Diğer bir açıdan bakıldığında ise öğretmenlerin fikirlerini açıklama noktasında tereddüt yaşadıkları sonucuna da ulaşılabilir. Bu veriye paralel olarak öğretmenler; eleştirileri dikkate alan, adaletli, önyargısız, şeffaf ve etik ilkelere bağlı kişilerin okul yöneticisi olarak görevlendirilmesi durumunda sessizliğin önlenebilir bir hale getirileceğini vurgulamışlardır. Öğretmenler, çalıştıkları örgüte olan güven seviyelerinin yüksek olması durumunun da örgütsel sessizliğin önüne geçilebilmesinde katkı sağlayacağını belirtmişlerdir. Alan yazında da örgüte olan güven duygusunun artması ile örgütsel sessizlik düzeyinin azaldığına işaret eden araştırmalara rastlanmaktadır (Afşar, 2013; Okur, 2016). Araştırmalarda, öğretmenlerin mesleklerinin itibarının yükseltilmesi ve çalışma azimlerinin artırılması gerektiği önerileri de sessizliğin önlenmesinde etkili olacağı düşünülmektedir.

Örgüt çapında düşünüldüğünde, sessizlik; örgüt kültürü, iklim veya bir davranış biçimi haline geldikçe, çalışanlar içselleştirdikleri bu iklim nedeniyle düşüncelerini açıklayamaz, doğruları dillendiremez duruma gelirler. Düşüncelerinin değer görmediğini veya önemli kabul edilmeyeceğini düşünebilirler. Örgüt üyelerinin bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde oluşturdukları sessizlik iklimi, doğru çözüm yollarını bildiği halde bunu dillendirmeyen çalışanların sayılarının artmasında etkili olur (Vakola ve Bouradas, 2005: 446). Çalışanların tamamı böyle bir iklimin hüküm sürdüğü örgütte tek başına kalma durumuyla karşılaşacakları ya da konuşmaları halinde risk altına girecekleri korkusuyla, sessiz kalırlar (Bowen ve Blackmon, 2003: 1400, Gephart ve Diğerleri, 2009: 6). Hâkim olan bu hava şartları zaman içinde kural halini alarak, çalışanların korkusu ve sessizleşmesini sağlayan doğal bir eğilim haline dönüşmüş olacaktır (Gephart ve Diğerleri, 2009: 5).

Çalışanların sessizlik davranışları, kişisel niteliklerine, örgütün yönetim kademelerine ve örgütün genel iletişim yapısına bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Zaten var olan veya zamanla oluşan örgütsel sessizlik iklimi çalışanlarca kabul gördüğü sürece, çalışanlar sessizlik davranışları göstereceklerdir. Çalışanların sessizlik davranışını benimsemelerinin nedenine yönelik esas eğilimin hangi yönde (isteksizlik, yumuşak başlılık, itaat etme, korku, korunma içgüdüğü, ilişkileri koruma, prososyal olma) olduğunu bilmek gerekir. Çalışanların örgüt içinde sergiledikleri sessizlik davranışının, ne oranda bireysel özelliklerden kaynaklandığının veya örgütün sessizlik iklimi boyutlarından nasıl etkilendiğini belirlemenin oldukça değerli olacağı düşünülmektedir.

Öneriler

Okullarda icraat anlamında asli unsur olarak görev yapmakta olan öğretmenlerin hem günlük yaşantılarında hem de iş ortamında moral ve motivasyonlarının üst düzeye çıkarılması gerekmektedir. Özellikle okul içerisinde onların çalışma azmini düşürecek muhtemel engeller okul idaresi tarafından daha önceden tespit edilerek ortadan kaldırılmalıdır.

İletişim her dönemde olduğu gibi günümüzde de önemini arttırarak devam etmektedir. Sürekli olarak değişen ve gelişen dünyada öğretmenlerin çağa ayak uydurmaları hatta proaktif hale gelmeleri için kişisel gelişim kursları düzenlenmelidir. Hatta bu kursların sene başı ve sene sonlarında yapılan seminer çalışmalarına monte edilmesi ekstra zaman harcanmasını da önleyecektir.

Okullarda sessizliğin kaynağı olarak genellikle okul idareleri gösterilmektedir. Başka bir ifadeyle sessizliğin kaynaklarından bir tanesi okul idaresinin yönetim tarzıdır. Bu sebeple okul idarecilerinin belirlenmesinde var olan kriterlere yeni kriterler eklenmesi kaçınılmazdır. İdarecilik yapmak isteyen personel bu göreve getirilmeden önce mutlaka yöneticilik alanında bir eğitime tabi tutulmalıdır. Bu eğitimin içerisinde resmi görevlerin yanı sıra insani ve temel etik değerler ile etkili lider özelliklerini içeren konularda eklenmelidir.

Okullarda her zaman yöneticilerin baskısı ile sessizlik oluşmaz. Bazen de okul öğretmenler çeşitli sebeplerle meslek taşlarına baskı oluşturarak onların sinmesine ve dolayısıyla sessizleşmelerine sebep olurlar. Böyle bir okul ortamında idareciler, her çalışana eşit mesafede durduğunu hem sözleri ile hem de davranışları ile göstermelidirler. Yeni fikir geliştiren başarılı çalışmalara imza atan öğretmenler kurul toplantılarında mesai arkadaşlarının bulunduğu ortamlarda onore edilmelidirler. Kalabalık bir zümre grubu var ise zümre başkanlığı her yıl dönüşümlü olarak yürütülmelidir.

Okullar aynı zamanda bürokratik iş ve işlemlerin yoğun yaşandığı yerlerdir. Bürokrasinin aşırı ön plana çıkarılması, çalışanların bir makine gibi görülmesi de sessizliğe neden olmaktadır. Bu nedenle bürokrasinin emrettiği işler yapılırken kullanılan idari dil ve tarz önem arz etmektedir. İdarecilerin özellikle inisiyatif alabilecekleri konularda bürokrasinin dilini daha yumuşatarak kullanmaları gerekmektedir.

Okullarda uygulanmak istenen çeşitli projeler de sessizliğe neden olmaktadır. Bu da genelde projelerin üstten aşağıya geliyor olmasıdır. Bunu önlemek için okul idareleri yapacağı yönlendirmeler ile bu projelerin öğretmenlerden teklif şeklinde gelmesine uygun ortamlar hazırlamalıdır.

Eğitime yapılan yatırımlar meyvesinin uzun soluklarla ortaya çıktığı yatırımlardır. Bu nedenle bazen çok çalışıldığı halde istenen başarı tam olarak istenilen düzeyde gerçekleşmemiş gibi gözükabilir. Bu da çalışanların çalışma şevkinin kırılmasına ve sessizleşmelerine neden olabilmektedir. Bunu önlemek için yaşanmış başarı öykülerinin kahramanlarının zaman zaman okulda seminer ve konferans vermeleri sağlanmalıdır.

Fikirlerinin ya da ifade tarzlarının eleştirilmesine tahammül edemeyen öğretmenlerinde var olduğunu düşünürsek, bu durumda okullarda istenmeyen sessizlik durumunu oluşturabilir. Böyle durumlarda bazı anlarda öğretmenlerin fikirlerini sözlü olarak değil de yazılı olarak okul idaresine bildirmeleri de bir çözüm olarak değerlendirilebilir.

Okullar bir açıdan bakıldığında yaşayan organizmalardır. Yaşanan her durumun tek bir sebebi ve tek bir çözüm yolu yoktur. Her okulun taşıdığı özellikler farklılık arz etmektedir. En etkili ve kesin çözüm örgüt içinde sessizliğe

neyin sebep olduğunun doğru teşhisidir. Doğru teşhis kurumsal şartlar göz önünde bulundurularak en kısa ve en doğru bir şekilde ancak örgütün kendisi tarafından konulacak ve sorunlar çözüme kavuşturulacaktır. Okullarda sessizliğe; Okullarda işlerin emir yoluyla yapılması, ifade özgürlüğü ortamının olmaması, görev dağılımlarının bilgi beceri ve yetenekler göz önüne alınmadan yapılması, aşırı bürokratik tavırlar, kara verme sürecine öğretmenlerin dahil edilmemesi, etkili iletişim olmaması, personel kaynaştırma etkinliklerin olmaması, şeffaf ve adil bir yönetim olmaması, önyargılar, idarenin baskıcı tutum ve davranışlar sergilemesi, öğretmenler arasında baskının olması vb. durumların sebep olduğu görülmektedir. Bu olumsuz etkenlerin olumlu hale getirilmesi her okulun kendi başına ve kendi özelliklerine bağlı üreteceği çözümlere bağlıdır. Bunun farkında olmak ve buna göre davranmak örgütsel sessizliği en aza indirecektir.

KAYNAKÇA

Afşar, L. (2013). Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: konuya 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.

Alparslan A. M. (2010), Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barnard, Chester i. The Functions of The Executive. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1988. S.82-95.

Beatty, B. R. (2000). The emotions of educational leadership: Breaking the silence. *International Journal of Leadership in Education*, 3(4), 331-357.

Beheshtifar, Malikeh, Hossein Borhani, Mahmood N. Moghadam (2012). "Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, November, 2(11), s:275-282

Berg, A. ve Hallberg, I. R. (1999). Effects of systematic clinical supervision on psychiatric nurses' sense of coherence, creativity, work related strain, job satisfaction: A prepost test design. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 6, 371-81.

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.

Büyüköztürk, Şener, Ebru K. Çakmak, vd. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Bowen, F., K. Blackmon, (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, 40(6), (September) 1393- 1417.

Çakıcı, Ayşehan (2010), *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.

Çekmecelioglu, Hülya G. (2007). "Yönetim Desteği, ÖVD ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi." 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya, s:187-188.

Clapham, S. E., R. W. Cooper, (2005). Factors of Employees' Effective Voice in Corporate Governance, *Journal of Management and Governance*, 9(3-4), 287-313.

Durak, İbrahim (2012), *Korku kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Dyne, L. V., S. Ang ve C. B. Isabel, (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1360-1392, (September).

Dorrian, J., Baulk, S. D. ve Dawson, D. (2011). Work hours, workload, sleep and fatigue in Australian Rail Industry employees. *Applied Ergonomics*, 42, 202- 209.

Etzioni, Amital. *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall, Inc., s.3 1964.

Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.

- Eisenberger, R., Fasolo P., ve Davis-LaMastro V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*. 75 (1):51-59.
- 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.
- Gephart, J. J. K., J. R. Detert, , L. K. E. Trevin ve C. Amy, (2009) Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work, *Research in Organizational Behavior*, 29, 1-31.
- Hirschman A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, London: Harvard University Press.
- Huang, X., Van de Vliert, E., Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding crossnationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2010). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Algılanan Sonuçlar Üzerine Bir Araştırma, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, cilt 38 (2013) sayı 167
- Kâhya, C. (2013). Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.
- Milliken, F.J. ve Morrison, E.W. (2003). “Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations”, *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1564-1568.
- Morrison E.W.ve 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.
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organisational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*. 63:19-31.
- Pinder C.C.ve Harlos K.P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Raub, S., (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 179–186
- Tayfun, A., Çatır O. (2013), “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 114-134
- Ülker, F. E., Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 111-126.
- Vakola, M., D. Bouradas, (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458
- Yeşilaydın G.ve Bayın G. (2015) “Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi” cilt 15 sayı 4 s.103-120
- Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.