

Örgütsel sessizlik nedenlerine yönelik öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi

Gökhan Uzunpınar¹, Gülsüm Köğçe², Osman Sümbül³, Tahsin Savaş⁴

DOI 10.5281/zenodo.10000363

Özet

Bu çalışmanın amacı örgütsel sessizlik nedenlerine yönelik öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesidir. Bu çalışma nitel araştırma tekniklerinden biri olan durum çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu maksimum çeşitlilik örnekleme ile araştırmaya dahil edilen 18 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak 5 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışmanın verileri yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler, içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerinin en yaygın nedenleri arasında dışlanma korkusu, fikirlerinin ve düşüncelerinin önemsenmemesi, mobbing endişesi, korku ve çekinceler, eleştiriye tahammülsüzlük, olumsuz örgüt kültürü, toplumsal baskı ve ön yargı, fişlenme korkusu, cinsiyet rolleri ve meslekte atılma endişesi bulunmaktadır. Öğretmenler arasında örgütsel sessizliği engelleyen faktörler arasında demokratik okul ortamının, yeni kurum kültürünün benimsenmesinin ve etkili iletişimin ve empatinin rolü büyüktür. Diğer taraftan, örgütsel sessizliği teşvik eden faktörler arasında otoriter liderlik yaklaşımı, sosyal izolasyon, iletişim eksikliği, sendikal faaliyetler, sorunlu olarak algılanmamak için sessiz kalmak isteme, geçmiş deneyimler ve meslek kaybı korkusu göze çarpmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik dönemlerini tercih etmelerinin olası nedenleri arasında önemsenmemek, ilişkilerin zarar görmesi korkusu, dışlanma endişesi, yöneticinin olumsuz tutumları, siyasi kaygılar, tükenmişlik, riskten kaçınma, finansal kaygılar ve özgüven eksikliği yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: örgütsel sessizlik, okul, öğretmen

Evaluation of teachers' views on the reasons for organizational silence

Abstract

The aim of this study is to evaluate the views of teachers on the reasons for organizational silence. This study was conducted with a case study, which is one of the qualitative research techniques. The study group of the research consists of 18 teachers who were included in the research with maximum diversity sampling. A semi-structured interview form consisting of 5 open-ended questions was used as a data collection tool. The data of the study were collected through face-to-face interviews. The data obtained from the interviews were analyzed using content analysis. According to the results of the study, the most common reasons for teachers' preference for organizational silence include fear of being excluded, not caring about their ideas and thoughts, mobbing concerns, fears and reservations, intolerance of criticism, negative organizational culture, social pressure and prejudice, fear of being marked, gender roles and fear of being dismissed from the profession. Among the factors that prevent organizational silence among teachers, democratic school environment, adoption of new organizational culture, effective communication and empathy play a major role. On the other hand, among the factors that encourage organizational silence, authoritarian leadership approach, social isolation, lack of communication, union activities, wanting to remain silent to avoid being perceived as problematic, past experiences and fear of job loss stand out. Possible reasons for teachers to prefer periods of organizational silence include being ignored, fear of damage to relationships, fear of being excluded, negative attitudes of the administrator, political concerns, burnout, risk aversion, financial concerns, and lack of self-confidence.

Keywords: organizational silence, school, teacher

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, gokhanuzunpinar8458@gmail.com

² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, gulberkefe@hotmail.com

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, osmansumbul3333@gmail.com

⁴ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, tsavas28@gmail.com

Giriş

Sessizlik, ses ve sözcüklerden yoksun olduğunda bile bir iletişim mesajı niteliği taşır. Sessizlik, anlaşılması, tanımlanması ve yorumlanması zor, çok yönlü bir davranış olarak görülen bir kavramdır. Sessizliğin birden fazla anlama gelebileceği gerçeği, onun altında yatan anlamı anlamamanın ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Sessiz bir yanıt, onaylama, reddetme, kabul etme veya tepki olarak yorumlanabilir (Ceviz, 2017). Çalışanlar eldeki konu hakkında isteyerek sessiz kalırlar çünkü aktif olarak sessizlik isterler. İnsanlar, bu tür durumları oluşturan sezgisel ve zımnî bilgi hakkında sessiz kalmayı olağan görmektedir. İnsanların istihdam edildiği eğitim örgütünde maddi ve insan kaynaklarının verimli kullanılması eğitim yönetimi sürecidir. Öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve diğer dış faktörler bu sürece dâhil olabilir. Yöneticiler, okulun genel hedeflerine ulaşmaya çalışmak için çeşitli teknikler kullanırlar. Eğitim örgütleri, okul yöneticilerinin amaçları doğrultusunda düzen kurmak için oluşturdukları prosedürlerden hemen etkilenir (Bozğöz, 2020). Eğitim örgütlerinin en önemli üyeleri olan öğretmenler, görev süreleri boyunca sessiz kalarak, kendilerini ve sorunlarını özgürce ifade edemeyerek, eğitimin ortak amaçlarını gerçekleştirmek için çalışarak ve karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmak için görüş ve fikirlerini kasıtlı olarak gizleyerek örgüt üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilirler (Girgin, 2020). Kişinin bu sonuçlardan olumsuz yansımaları da olabilir. Örgütsel sessizlik çoğu zaman hem çalışanlar hem de şirket tarafından olumsuz karşılanır (Canbaz, 2022). Kuruluşların varlıklarını sürdürebilmeleri için değişen koşullara uyum sağlama kapasitesine sahip olmaları gerekir. Bireylerin yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilmeleri için firmalar, temas ve iletişim yoluyla farklılıklarını sentezlemelerine olanak tanıyan bir ortam sağlamalıdır (Altınlı, 2022). Diğer tüm organizasyonlarda olduğu gibi, işleyiş sırasında sorunlar ortaya çıkabilir. Ortaya çıkan sorunları çözmek için gereken örgütsel iklim mevcut değilse, şirketin işleyişinde rahatsızlıklar olabilir ve bu da işletme içinde bir sessizlik ikliminin gelişmesi için koşullar yaratabilir. Okullar bir eğitim kurumu olarak çocukların eğitiminde olumlu bir etkiye sahiptir. Öğretmenler, okullardaki eğitimin en önemli bileşeni olmalarına rağmen sessiz davranabilirler. Bir okulun atmosferinin öğrenme üzerinde büyük bir etkisi vardır. Bir eğitim kurumunun başı olarak okul yöneticileri, okullarının atmosferini aktif ve işbirlikçi bir hale getirme gücüne sahiptir. Bu bağlamda yöneticiler, okulu hem öğretmenler hem de öğrenciler için verimli bir öğrenme ortamına dönüştürmelidir (Azımı, 2021). Okullarda yenilik ve iyi değişiklikler başlatmak ve sessizlik derecesini azaltmak için farklı görüşlere yer açmak çok önemlidir. Sonuç olarak, eğitim yöneticilerinin sessizliği kurumları için kötü bir şey olarak görmeleri ve gerektiğinde konuşmanın değerini vurgulamaları tavsiye edilmektedir (Mocoşoğlu ve Kaya, 2021). Örgütsel sessizliğin öğretmen motivasyonu, okul başarısı ve sınıfta sorunların çözülme kolaylığı üzerinde zararlı bir etkisi olacağını iddia etmek mümkündür (Demirhan, 2020). Şirketler zorluklar karşısında sessiz kalmayı tercih ettiklerinde, bu sorunlar daha da kötüleşebilir, çalışanlar bunun sonucunda acı çekebilir ve nihayetinde şirkete olan bağlılıkları azalabilir. Bu durumda iş performansında düşüş görmek mümkündür. Çalışanların şirket içindeki sessizliği, örgütsel büyüme ve dönüşümün önünde bir engeldir. Şirket hakkında yeni bakış açıları ve yapıcı eleştiriler sunmanın şirkete fayda sağlayacağı kesindir (Sevgin, 2015). Yöneticiler çalışanların fikirlerine saygı duyar, girdilerine değer verir, onları cesaretlendirir ve görüşlerine ilgi gösterirse çalışanların sessizliği önlenebilir. Bu yönetim profili kullanıldığında çalışanların kuruma olan bağlılığı artacak, tam tersi bir davranış sergilendiğinde ise çalışanların kuruma olan bağlılığı azalacak ve bu da kurum üzerinde olumsuz bir etki yaratacaktır (Sevgin, 2015). Eğitim kurumlarının başarılı olabilmesi için en önemli bileşen öğretmenlerdir. Burada, inovasyon birçok işletmede, genellikle çok yavaş bir hızda gerçekleşir. Yeniliklerin başarılı olmamasına katkıda bulunan faktörlerden biri de kurumsal sessizlik izlenimidir (Azımı, 2021).

Kurumsal politikalar, işlevler, normlar ve rollerin yanı sıra işleyiş ve uygulamalara karşı direnç ve tepkiler, kurumsal yenilik ve büyümenin önemli bir bileşeni olan iletişim biçimleri aracılığıyla iletilir. Bunlar bazen ses veya sessizlik olarak algılanan iletişim türleridir. Konuşma ve sessizliğin çok esnek ve karmaşık çerçeveleri vardır. Ne zaman konuşulacağını ve ne zaman sessiz kalacağını anlamak, düzenli kurumsal iletişim için çok önemlidir (Bağ, 2015). Bu özel ortamda, çalışanlar zaman zaman sessizliği isteyerek seçseler bile, bazen zoraki sessizlik davranışına katılabilirler. Bir eğitim örgütü türü olan yükseköğretim kurumlarında, kendilerini ifade etmekte özgür olan, yönetsel kararlara katılan, yüksek düzeyde motivasyon ve örgütsel bağlılık sergileyen öğretim üyeleri, örgütsel başarının elde edilmesi ve sürdürülebilirliği açısından kilit öneme sahiptir. Üniversitelerin öğretim kadrosu da diğer örgütler gibi sessiz olabilir. Öğretim görevlilerinin sessiz kalma davranışını etkileyebilecek bir dizi toplumsal, örgütsel, yönetsel ve insani neden vardır. Üniversiteler, kapsayıcı amaç ve hedeflerini yerine getirmek için örgütsel sessizliğin kapsamını ve temel nedenlerini belirlemelidir (Bağ, 2015). İnsan kaynakları artık işletmelerin gelişimindeki en önemli bileşen olduğundan, dikkatli ve etkin bir şekilde incelenmelidir. Bu nedenle personelin görüş ve fikirlerine değer verilmelidir. Ayrıca, eldeki görevi yürütenlerin görüşlerinin bazen karar verme sürecinde çok önemli bir cevap sağlayabileceğini unutmamak önemlidir. Bu durum, yüksek öğrenim kurumlarında özel bir öneme sahiptir. Çünkü çocukların eğitimi bir ulusun geleceğinin temelidir. Bu nedenle öğretmenlerin psikolojisi, öğrencilerle olan etkileşimleri söz konusu olduğunda çok önemlidir. Öğretmenlerin öğrencilere bakış açısındaki değişim, üstlerinin onlara maruz bırakmış olabileceği güç kullanımından kaynaklanan sınıf içindeki sessiz davranışlarından da kaynaklanmaktadır (Bozgöz, 2020). Son yıllarda kurumsal öğrenme ve gelişimde açık sözlü olmaya değer verilmektedir. Karar alma sürecine katılımın ve yatay ve dikey iletişim kanallarının karşılıklı kullanımının çok önemsendiği bir ortamda çalışanların seslerini çıkarma konusundaki isteksizliği oldukça çelişkili bir durum yaratmaktadır. Benzer şekilde, bu sessiz davranış, bilgi eksikliğinden değil, işletme içindeki sorunların farkında olmadığı halde bilgi paylaşılmamasından kaynaklanmaktadır (Ceviz, 2017). Bir kuruluş içindeki sessizlik, tüm kuruluşlar üzerinde zararlı etkileri olacağı öngörülen bir davranıştır. Yaşanması muhtemel olumsuzlukların büyümesini durdurmak amacıyla çalışanların daha az örgütsel sessizlik hissetmelerini sağlamak için bazı önlemler alınabilir. Çalışanların sorunları ve hayal kırıklıklarını daha kolay ve hızlı bir şekilde iletmelerine izin vererek - örneğin, önerilerini dikkate alarak, güveni teşvik edecek prosedürler oluşturarak, yaptıkları işin değerini göstererek, karar alma süreçlerine katılmalarını garanti altına alarak ve iletişimin önündeki engelleri kaldırarak - örgütsel sessizliğin bir kültür haline gelmesi önenebilir (Çakır, 2021).

Yükseköğretim kurumları faaliyetlerini belirli bir amaç doğrultusunda yürütmektedir. Eğitim kurumlarının genel hedeflerinin önünde bazen engeller olsa bile, bunlar kurumun kendisi tarafından aşılabılır. Kurum içindeki sessizlik bu zorluklardan biri olarak görülmektedir. Bediroğlu'na (2020) göre, örgütsel sessizlikten kaçınmaya yönelik araştırmalar çok önemlidir. Sorunlar ve mevcut durumla ilgili fikirlerin dile getirilmemesi durumu örgütsel sessizlik olarak bilinmektedir. Yaratıcılığın önünde engeller oluşturur, şirket içinde farklı fikirlerin akışını engeller ve iç öğrenmeyi engeller (Canbaz, 2022). Öğrencilerine mümkün olan en iyi hizmeti sunmak için, öğrenme ve öğretme sürecinin en temel bileşeni olan eğitimcilerin, eğitim örgütlerinde fikirlerini dile getirmek için güçlü bir şekilde motive edilmeleri gerekir (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Bu motivasyonun sağlanabilmesi için örgütsel yapının uyarlanabilir, demokratik, ademi merkezîyetçi, çift yönlü iletişime açık, paylaşımcı ve yüksek katılımı garanti eden bir yapıda olması gerektiği öngörülmektedir. Tersine, çalışan bağlılığını, üretkenliğini veya iş kalitesini düşüren her unsur işletmeler için bir tehlike olarak görülmelidir. Kurum

içindeki sessizlik de bu tehlike unsurlarından biridir. Şirketlerin bu kritik duruma bakmaları zorunludur (Yüksel, 2014). Şirketlerde çalışanlar zaman zaman hiçbir şey söylememeyi ya da belirli olaylar veya durumlar karşısında fikirlerini açıkça dile getirmemeyi tercih edebilirler. Sessiz kalma nedenlerini, konuşmaktan çekindikleri durum ve koşulları, sessiz kaldıkları anları, neyi, ne kadar ve kiminle paylaşacaklarına dair tercihlerini anlamak çok önemlidir (Canbaz, 2022).

Araştırmanın önemi ve gerekçesi: Eğitim kurumları, toplumun geleceği üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Öğretmenler, bu kurumların temel bileşenleridir ve eğitim kalitesi ile öğrenci başarısı üzerinde doğrudan etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle, öğretmenlerin sessizlik nedenlerini anlamak, eğitim kurumlarının daha etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olabilir. Eğitim kurumlarında öğretmenler arasındaki işbirliği ve iletişim, öğrenci başarısını artırmada kritik bir rol oynar. Ancak örgütsel sessizlik, bu işbirliğini ve iletişimi olumsuz etkileyebilir. Öğretmenlerin neden sessiz kaldıklarını anlamak, bu sorunları çözme konusunda yol gösterebilir. Öğretmenlerin fikirlerini ifade edemedikleri veya sorunlarına çözüm bulamadıkları durumlarda eğitim kalitesi olumsuz etkilenebilir. Bu da öğrenci başarısını olumsuz etkileyebilir. Öğretmenlerin sessizlik nedenlerini değerlendirmek, eğitim kalitesini artırmak için önemlidir. Öğretmenlerin kendilerini ifade edebilmeleri ve görüşlerine değer verilmesi, motivasyonlarını artırabilir. Motive öğretmenler, daha etkili bir şekilde öğrencilere rehberlik edebilir ve daha iyi sonuçlar elde edebilirler. Bu nedenle, öğretmenlerin sessizlik nedenlerini anlamak, motivasyonlarını artırmak için önemlidir. Öğrenci memnuniyeti, bir eğitim kurumunun başarısının önemli bir göstergesidir. Öğrenciler, öğretmenleri ile iyi iletişim kurabildikleri ve sorunlarına çözüm bulabilecekleri bir ortamda daha memnun olurlar. Öğretmenlerin sessizlik nedenlerini değerlendirmek, öğrenci memnuniyetini artırmak için önemlidir. Sonuç olarak, bu çalışma, eğitim kurumlarında öğretmenlerin sessizlik nedenlerini anlamak ve çözüm yolları geliştirmek için önemlidir. Bu, eğitim kalitesini artırmak, öğrenci başarısını iyileştirmek ve öğretmen motivasyonunu yükseltmek için katkı sağlayabilir. Bu nedenlerle, bu çalışmanın önemli olacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda bu çalışmanın amacı örgütsel sessizlik nedenlerine yönelik öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesidir. Bu genel amaca erişmek için araştırma soruları şu şekilde belirlenmiştir:

- 1-Öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerinin arkasında yatan en yaygın neden nedir?
- 2-Öğretmenler arasında örgütsel sessizliği engelleyen veya teşvik eden etkili faktörler nelerdir?
- 3-Öğretmenlerin örgütsel sessizlik dönemlerini ne gibi durumlarda tercih etmeleri daha olasıdır?
- 4-Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik tutumları, çalışma ortamındaki iletişim kalitesini nasıl etkilemektedir?
- 5-Öğretmenlerin örgütsel sessizlikle ilgili deneyimleri ve görüşleri, okuldaki liderlik stratejileriyle nasıl ilişkilendirilebilir?

Yöntem

Araştırmanın deseni

Bu çalışmada nitel araştırma tekniklerinden biri olan durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışmaları, bir durumu araştırmacı tarafından değiştirilmeden, şu anda olduğu gibi göstermeye çalışan çalışma türleridir. Tipik olarak durum çalışmaları, karmaşık sosyal olguları anlamak için kullanılır ve "neden?" ve "nasıl?" sorularına odaklanarak araştırmacının

"hedeflenen durumu" derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde ortaya koymasına yardımcı olur (Yin, 2013). Birden fazla katılımcının görüşlerini değerlendirmek ve konu bağlamında tartışmak gibi nedenlerle, bu araştırmada durum çalışması tekniği kullanılmıştır.

Çalışma grubu

2022-2023 eğitim-öğretim yılında Ankara'nın merkez ilçelerinde Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan 18 öğretmen çalışma grubunu oluşturmaktadır. Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin seçiminde maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2011) göre, maksimum çeşitlilik örneklemesinin temel amacı, potansiyel çalışma katılımcılarının çeşitli özelliklerini en üst düzeyde doğru bir şekilde temsil etmektir. Sonuç olarak, örneklem için öğretmenler seçilirken cinsiyet, okul türü, kıdem, yaş, eğitim düzeyi ve branş gibi çeşitli geçmişleri temsil etmelerine özen gösterilmiştir. Bu faktörler, çalışma gerçekleştirilmeden önce yapılan literatür araştırması, uzmanların değerlendirme sonuçlarına göre konunun tanımlanmasında önemli görülmektedir. Aşağıdaki Tablo 1'de araştırmanın katılımcılarının demografik özelliklerine ilişkin ayrıntılar yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya katılanların demografik değişkenleri

	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Erkek	Teknoloji ve Tasarım Öğretmeni	35	13	Lisans
K2	Kadın	Beden Eğitimi Öğretmeni	36	9	Lisans
K3	Kadın	Özel Eğitim Öğretmeni	40	16	Lisans
K4	Erkek	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	38	16	Lisans
K5	Erkek	Sınıf Öğretmeni	36	16	Yüksek Lisans
K6	Kadın	İngilizce Öğretmeni	28	5	Yüksek Lisans
K7	Erkek	Türkçe Öğretmeni	40	16	Lisans
K8	Erkek	Sınıf Öğretmeni	47	21	Lisans
K9	Erkek	Sınıf Öğretmeni	33	10	Yüksek Lisans
K10	Kadın	Sınıf Öğretmeni	47	25	Lisans
K11	Erkek	İngilizce Öğretmeni	59	39	Yüksek Lisans
K12	Erkek	Sınıf Öğretmeni	42	10	Lisans
K13	Kadın	Sınıf Öğretmeni	55	34	Lisans
K14	Erkek	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	45	23	Lisans
K15	Kadın	Fen Bilimleri Öğretmeni	30	5	Lisans
K16	Erkek	Sınıf Öğretmeni	41	19	Yüksek Lisans
K17	Erkek	Türkçe Öğretmeni	41	18	Yüksek Lisans
K18	Kadın	Türkçe Öğretmeni	39	9	Lisans

Tablo 1'de verilen katılımcıların profili incelendiğinde, cinsiyet bakımından çalışmada 3 kadın 9 erkek öğretmen olduğu görülmüştür. Branşları bakımından çalışmada 7 sınıf öğretmeni, 3 Türkçe öğretmeni, 1 beden eğitimi öğretmeni, 1 teknoloji ve tasarım öğretmeni, 2 sosyal bilgiler öğretmeni, 2 İngilizce öğretmeni, 1 fen bilimleri öğretmeni ve 1 özel eğitim öğretmeni bulunmaktadır. Yaşları bakımından katılımcıların genel olarak 28-59 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Kıdem süreleri bakımından ise en az 5 yıl, en fazla 39 yıl kıdeme sahip öğretmenler çalışmada yer almıştır. Eğitim durumları incelendiğinde, 6 öğretmen yüksek lisans ve diğer 12 öğretmen ise lisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

Veri toplama araçları

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışma durum deseni kullanılarak gerçekleştirildiği için veri toplama stratejisi olarak görüşme tekniği tercih edilmiştir. Görüşme tekniği, araştırmacılara katılım, esneklik ve olgulara ilişkin deneyim ve yorumların ortaya çıkarılmasında olanak sunmaktadır (Çepni, 2010; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken ilgili literatür dikkatle incelenmiş ve konu ile ilgili sorular hazırlanmıştır. Formun giriş bölümünde araştırmanın amacı, tekniği, prosedürü, katılımcıdan beklentiler, araştırmaya gönüllü katılım ve uyulması gereken etik kurallar belirtilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda 5 (beş) demografik sorunun yanı sıra 5 (beş) açık uçlu soruya yer verilmiştir. Veri toplama aracının geçerliliğini test etmek için eğitim yönetimi ve politikası alanında üç, nitel araştırma alanında bir uzmana ve iki okul müdürüne danışılmıştır. Görüşme formunda yer alan görüşme soruları şu şekildedir:

- 1-Öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerinin arkasında yatan en yaygın neden nedir?
- 2-Öğretmenler arasında örgütsel sessizliği engelleyen veya teşvik eden etkili faktörler nelerdir?
- 3-Öğretmenlerin örgütsel sessizlik dönemlerini ne gibi durumlarda tercih etmeleri daha olasıdır?
- 4-Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik tutumları, çalışma ortamındaki iletişim kalitesini nasıl etkilemektedir?
- 5-Öğretmenlerin örgütsel sessizlikle ilgili deneyimleri ve görüşleri, okuldaki liderlik stratejileriyle nasıl ilişkilendirilebilir?

Verilerin toplanması

Çalışmanın verileri yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Katılımcılar önceden aranarak görüşmenin amacı anlatılmış ve ortalama bir saat için randevu vermeleri istenmiştir. 18 katılımcı ile tercihlerine uygun ortamlarda görüşülmüş ve görüşmelerden elde edilen materyaller derhal yazıya dökülmüştür. Çalışma grubuyla yapılan görüşmelerde kayıt cihazı kullanılmamıştır. Derinlemesine sonuçlar elde edilmek istendiği için görüşmeler 35 ila 120 dakika arasında sürmüştür. Araştırma grubunda görüşülen tüm katılımcılara, katılımcıların bakış açılarını derinlemesine değerlendirmek amacıyla, verdikleri yanıtlar doğrultusunda "nasıl bir şey olduğu", "neden olduğu", "nasıl olduğu" ve "neleri içerdiği" hakkında derinlemesine sorular sorulmuştur.

Güvenilirlik ve geçerlilik

Nitel araştırmada geçerlilik, araştırmacının incelenen olguları ne kadar nesnel bir şekilde tanımladığını ifade eder. Öncelikle çalışma bulgularının doğruluğu ile ilgilidir. İç geçerlilik, araştırmacının kullandığı araç veya yaklaşımı kullanarak değerlendirmek istediği verileri gerçekten ölçüp ölçemeyeceği ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Dış geçerlilik ise kullanılan veri toplama aracının benzer gruplarda karşılaştırılabilir bulgular verip vermeyeceği ile ilgilidir. Bu çalışmanın analizinin iç geçerliliği ile ilgili olarak, öncelikle elde edilen kategorilerin ve içeriklerin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını ve araştırmadan elde edilen bilgilerin uygun bir şekilde kategorize edilip edilmediğini görmek için üç iç tutarlılık kontrolü yapılmıştır. LeCompte ve Goetz (1982, aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2018), çalışmanın iç güvenilirliğini artırmak için kullanılacak birkaç yol olduğunu belirtmiştir. Bu tekniklerden biri, veri analizinden elde edilen bulguların farklı bir araştırmacı tarafından doğrulanmasıdır. Söz konusu tekniğe göre, çalışmanın güvenilirliği için analiz prosedürü ve analiz sonuçları hakkında

profesyonel bir görüşe başvurulmuştur. Orijinal bilgilere geri dönülerek bu noktada yapılan tartışmalar doğrulanmış ve her adımda mutabakata varılarak ilerlenmiştir.

Verilerin analizi

Görüşmelerden elde edilen veriler, yarı yapılandırılmış görüşme yaklaşımı doğrultusunda içerik analizi kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen verilerin kavramsallaştırılması, gelişen fikirler doğrultusunda mantıksal olarak yapılandırılması ve ardından verileri açıklayan konunun bulunması, karakterize edilmesi ve sınıflandırılması süreci içerik analizi olarak bilinmektedir. Başka bir deyişle, içerik analizinin temel adımı, karşılaştırılabilir materyalleri belirli fikirler ve temalar çerçevesinde gruplamak, daha sonra bunları okuyucuya anlamlı gelecek şekilde düzenlemek ve yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Ebeveyn görüşmelerinden elde edilen cümlelerdeki fikirler, tümevarım yöntemi kullanılarak içerik analizinde birimler olarak kullanılmıştır. Her bir kavram gruplanırken bağlam bölgeleri dikkate alınmıştır. Bu gruplama işleminin ardından, her bir grubun hangi temayı ifade edebileceğini belirlemek için her bir grup ve tüm cümle grupları ayrı ayrı incelenmiş tema kod ve frekanslar ile yorumlanmıştır.

Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerinin arkasında yatan en yaygın nedenin değerlendirilmesi

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerinin arkasında yatan en yaygın nedenlere ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesinde oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerinin en yaygın nedenlerine ilişkin temalar ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinin En Yaygın Nedenleri	Dışlanma korkusu	6
	Fikir ve düşünceleri önemsiz görülesi	5
	Mobbing korkusu	4
	Korku ve çekinme	3
	Eleştiri ve muhalif düşünceye tahammülsüzlük	3
	Kötü örgüt kültürü	2
	Toplumsal baskı ve ön yargı	2
	Fişlenme korkusu	1
	Cinsiyet rolleri	1
	Meslekten atılma korkusu	1

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerinin en yaygın nedenlerine ilişkin katılımcı görüşlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerinin en yaygın nedenleri olmak üzere 1 tema altında toplandığı görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerinin en yaygın nedenleri teması altında dışlanma korkusu, fikir ve düşünceleri önemsiz görülesi, mobbing korkusu, korku ve çekinme, eleştiri ve muhalif düşünceye tahammülsüzlük, kötü örgüt kültürü, toplumsal baskı ve ön yargı, fişlenme korkusu, cinsiyet rolleri ve meslekten atılma korkusu isimli 10 kod olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerinin en yaygın nedenleri konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Öğretmenler gerek izolasyon korkusu gerekse duygu ve düşüncelerini ifade etmelerinin kendilerine ve okul örgütüne bir fayda sağlamayacağını düşünmeleridir. Bir sosyal grup içerisinde kabul görmek istemeleri de örgütsel sessizliği benimsemelerine neden olabilir.” (K1)

“Örgütsel sessizliğin en yaygın nedenleri arasında sorunları ortaya çıkaran kişi olarak görülmek istenmemeye ya da cesaretli olamama yer alıyor. Düşüncelerini açıkça ifade eden kişi bulunduğu ortamda dışlanma yaşama, eleştirilere maruz kalma korkusu yaşıyor.” (K3)

“Öğretmenler yalnızlaşmaktan kaçınma ve örgüt içinde kabul görme ihtiyacı duyarlar. Bu yüzden aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılırlar ve sessiz kalırlar. (K4)

“Görevli olduğu kurumdaki diğer öğretmenler tarafından dışlanma ve izolasyona uğrama korkusu” (K15)

“Öğretmenler kendi fikirlerinin ve düşüncelerinin önemsenmeyeceğini düşündükleri için azınlık olduklarına inanırlar düşüncelerini ve görüşlerini gizleme gereği hissederek sessiz kalabilirler. Okuldaki çoğunluğun oluşturduğu görüş ve algılar öğretmenleri sessizliğe iten nedenlerden biri olabilir.” (K4)

“Öğretmenler konuşmasının önemsiz anlamsız olduğu, zaman kaybı olduğu, okul içindeki ve dışındaki imajını zedeleyebileceği hatta itibarını kaybedebileceği düşüncesiyle sessizleşebilir.” (K10)

“Öğretmenlerin okul idaresi tarafından mobbinge maruz kalmaları örgütsel sessizliği oluşturabilir.” (K5)

“Bence en yaygın neden öğretmenlere yapılan baskı ve yıldırma politikasıdır. Öğretmenlerde bir korku oluşabilir, düşüncelerini ve fikirlerini istediği gibi ifade edemez.” (K9)

“Örgütlerin genellikle eleştiri ve muhalif düşüncelere hoşgörüsüz olmasından dolayı öğretmenler örgütsel sessizliği tercih etmektedir.” (K1)

“Demokrasi kültürünün gelişmemesi. Türkiye ‘de örgütsel gelişmeler hep yönetenler tarafından bahsedildiğinden, örgütlenmenin gerçek anlamı ve önemi kavranamamıştır. Örgütlenme o arada sendikacılık; gerçek anlamda bir hak arama ve katılımcılık içermediğinden, ayrıca özgürlüğün güvenliğe kurban edilmesinden dolayı örgütsel sessizlik sürmektedir.” (K11)

“Toplumsal baskı ve önyargılar.” (K12)

“Fişlenme korkusu” (K7)

“Yetişme kültürü içerisinde " Çok konuşma, kızların sesi çok çıkmaz." ifadeleri sürekli kullanıldığı için kadın öğretmenlerin özellikle bazen daha çok sessizliği tercih ettiğini düşünüyorum. Öğretmenlerin yetersizlik hissi yada tam tersi bir durum yeterli olup üzerine bir iş kalmasından çekindiği içinde sessizliği tercih edebilir. ” (K2)

Meslekten atılma korkusu, baskı, mobbing” (K14)

Öğretmenler arasında örgütsel sessizliği engelleyen veya teşvik eden etkili faktörlerin değerlendirilmesi

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan öğretmenler arasında örgütsel sessizliği engelleyen veya teşvik eden etkili faktörlerin neler olduğuna ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Öğretmenler arasında örgütsel sessizliği engelleyen veya teşvik eden faktörlere ilişkin temalar ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
Öğretmenlerin Arasında Örgütsel Sessizliği Engelleyen Faktörler	Demokratik okul ortamı	4
	Yeni kurum kültürü benimsenmesi	2
	İyi iletişim ve empati	2
Öğretmenlerin Arasında Örgütsel Sessizliği Teşvik Eden Faktörler	Otoriter liderlik yaklaşımı	7
	Sosyal izolasyon	6
	İletişim eksikliği	4
Öğretmenlerin Arasında Örgütsel Sessizliği Teşvik Eden Faktörler	Sendikal faaliyetler	3
	Sorunlu olarak algılanmak istememe	2
	Geçmiş tecrübeler	2
	Mesleğini kaybetme korkusu	1

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenler arasında örgütsel sessizliği engelleyen veya teşvik eden en etkili faktörlere ilişkin katılımcı görüşlerinin öğretmenlerin arasında örgütsel sessizliği engelleyen faktörler ve öğretmenlerin arasında örgütsel sessizliği teşvik eden faktörler olmak üzere 2 tema altında toplandığı görülmektedir. Öğretmenlerin arasında örgütsel sessizliği engelleyen faktörler teması altında demokratik okul ortamı, yeni kurum kültürü benimsenmesi ve iyi iletişim ve empati isimli 3 kod olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin arasında örgütsel sessizliği engelleyen faktörler konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Demokratik okul iklimi içerisinde fikirlerin ve düşüncelerin açıkça beyan edilmesi sessizliği engelleyecektir.” (K4)

“Kurumda demokrasinin uygulanması, öğretmenlerin fikirlerini rahat bir şekilde ifade edebildiği bir ortam oluşması gerekmektedir.” (K5)

“Öğretmenler arasındaki örgütsel sessizliği engellemek için teşvik etkileri motivasyon ve yenilikçi bir eğitim anlayışın kurum kültürüne yansıtılması ile mümkündür. ... Yeni ufuk açıcı anlayışın gelişmesi için örgütsel sessizliğin engellenerek öğretmenin değersizleştirilme azınlık olma vb. durumları kurum kültürüne yansıtılması yerine ön plana çıkarılarak, onore edilmesi gerekir.” (K13)

“Demokratik okul iklimi içerisinde fikirlerin ve düşüncelerin açıkça beyan edilmesi sessizliği engelleyecektir.” (K4)

“Kurumda demokrasinin uygulanması, öğretmenlerin fikirlerini rahat bir şekilde ifade edebildiği bir ortam oluşması gerekmektedir.” (K5)

“... ve güçlü iletişim bağının olması örgütsel sessizliği engelleyebilir.” (K9)

Öğretmenlerin arasında örgütsel sessizliği teşvik eden faktörler teması altında otoriter liderlik yaklaşımı, sosyal izolasyon, iletişim eksikliği, sendikal faaliyetler, sorunlu olarak algılanmak istememe, geçmiş tecrübeler ve mesleğini kaybetme korkusu isimli 7 kod olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin arasında örgütsel sessizliği teşvik eden faktörler konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Özellikle otoriter ve baskıcı bir ortamda bireylerin okulda sessizliği tercih etme olasılıkları daha yüksektir.” (K4)

“... okul yöneticilerinden olumsuz geri bildirimler alma korkusu” (K10)

“Okul idaresinin tutumu, çalışma arkadaşlarının ideolojik olarak kişisi baskı altına almalarıdır” (K16)

“... ve demokratik bir okul ortamının bulunmaması örgütsel sessizliği teşvik etmektedir.” (K18)

Sosyal izolasyon korkusu, ...” (K1)

Bir diğer neden ise kendini konu ya da sorun ile ilgili yalnız hissetme; “herkesin sustuğu ortamda neden ben konuşuyorum” fikri olarak söylenebilir. Herkes susuyorsa sen de susuyorsun.” (K3)

“... toplumdan ötekileştirilme kaygısı” (K14)

“Öğretmenler arası ilişkilerin ve iletişimin zayıflaması düşüncesi ...” (K2)

“Örgütte bulunan üyelerin fikir paylaşımının az olması, yeterli iletişimin kurulamaması örgütsel sessizliği arttıran nedenler olarak gösterilebilir.” (K5)

“... örgütsel sessizliğin en önemli sebebi Sendikaların farklı yaklaşımları.” (K8)

“... damgalanma ve olumsuz birisi olarak algılanma korkusu, ...” (K10)

“... geçmiş yaşantı ve tecrübeleri, ...” (K1)

“Meslekten ihraç korkusu, maddiyatını kaybetme korkusu, ...” (K14)

Öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerindeki olası durumlara yönelik değerlendirmeleri

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan öğretmenlerin örgütsel sessizlik dönemlerini tercih etmeleri daha olası durumların değerlendirilmesine ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik dönemlerini tercih etmeleri daha olası durumlara ilişkin temalar ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Dönemlerini Tercih Etmesi Olası Durumlar	Önemsenmemek/taktir görmemek	5
	İlişkilerin zarar göreceği korkusu	5
	Dışlanma endişesi	5
	Yöneticinin olumsuz tutumları	4
	Siyasi kaygılar	2
	Tükenmişlik	2
	Riskten kaçınma	2
	Finansal kaygılar	2
	Özgüven eksikliği	1

Tablo 4 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik dönemlerini tercih etmeleri daha olası durumların konusunda katılımcı görüşlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik dönemlerini tercih etmesi olası durumlar teması altında toplandığı görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik dönemlerini tercih etmesi olası durumlar teması altında, önemsenmemek/taktir görmemek, ilişkilerin zarar göreceği korkusu, dışlanma endişesi, yöneticinin olumsuz tutumları, siyasi kaygılar, tükenmişlik, riskten kaçınma, finansal kaygılar ve özgüven eksikliği isimli 9 kod olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik dönemlerini tercih etmesi olası durumlar konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Daha önce okul iklimine katkı sağlamayı amaçlamış ancak idare tarafından takdir görmemiş, öğretmenler tarafından sürekli baskı altına alınmış kişiler örgütsel sessizliği tercih etmektedirler” (K16)

“Kişisel olarak iletişim problemi yaşadığı kişi ya da kişiler tarafından görüş ve düşüncelerine değer verilmediğini hissetme, sonuçları değiştiremeyeceğini düşünüp ...” (K18)

“Yönetim-öğretmen, öğretmen-öğretmen arasındaki görüş farklılıklarının ilişkilere zarar vereceği durumlarda örgütsel sessizlik yine tercih edilmektedir.” (K2)

“Öğretmenler iş ilişkilerinin bozulmaması amacıyla sessiz kalabilir. Okul içerisindeki karar/zarar analizi yaptıklarında zararına olabileceğini düşündüğü durumlarda sessizleşebilir.” (K10)

“... okul içi sosyal gruptan dışlanabileceği korkusu taşıdığı durumlarda örgütsel sessizlik dönemlerini tercih etmeleri daha olasıdır.” (K1)

“... dışlanma korkusu yaşamaları söz konusu olacağından kendini garantiye almak için örgütsel sessizliğini koruyacaklardır.” (K13)

“... yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışlarından çekinildiği durumlarda, öğretmenler arası ilişkilerin zarar görebileceği durumlarda, ...” (K1)

İlk iki soruda da belirttiğim gibi, örgütsel yapı ve sivil toplum bir demokrasi kültürünün parametreleridir. Demokrasi kültürünün gelişmediği çoğunlukçu yönetimlerde, örgütsel sessizlik, her durumda tercih edilecektir.” (K11)

“Siyasi baskı, ...”(K14)

“Meslek hayatındaki sorumluluklardan dolayı tükenmişlik sendromu yaşayan öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerinin daha olası olduğunu düşünüyorum” (K15)

“Kariyerinin zarar göreceğini düşündüğü konularda da sessiz kalmayı tercih ediyor. Okul müdürünün olduğu bir ortamda okul müdürünü eleştiren, eksiklerini söyleyen öğretmen sayısı azdır. Bunun en büyük nedeni müdürün gözünden düşme korkusudur.”(K3)

“Maddi kayıp kaygısı” (K7)

“Konuşma ve fikirlerine olan inançlarının yetersiz olduğu ortamlarda sivrilerek olumsuz etiketlenmekten korktukları durumlarda sessiz kalmayı tercih ederler.” (K4)

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik tutumlarının çalışma ortamındaki iletişim kalitesine etkisinin değerlendirilmesi

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik tutumlarının çalışma ortamındaki iletişim kalitesine etkisine ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesinde oluşturulan tema ve kodlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik tutumlarının çalışma ortamındaki iletişim kalitesine etkisine ilişkin temalar ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
	İletişim kalitesinin azalması	4
Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe Yönelik Tutumlarının Çalışma Ortamındaki İletişim Kalitesine Etkisi	Olumsuz etkilenme	4
	Sağlıksız iletişim	4
	Gruplar arası iletişim başlar	3
	İletişimin seviyesinde düşme	2
	İletişimin kesilmesi	2
	Etkilemez	1

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik tutumlarının çalışma ortamındaki iletişim kalitesine etkisine ilişkin katılımcı görüşlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik tutumlarının çalışma ortamındaki iletişim kalitesine etkisi olmak üzere 1 tema altında toplandığı görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik tutumlarının çalışma ortamındaki iletişim kalitesine etkisi teması altında iletişim kalitesinin azalması, olumsuz etkilenme, sağlıksız iletişim, gruplar arası iletişim başlar, iletişimin seviyesinde düşme, iletişimin kesilmesi ve etkilemez isimli 7 kod olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik tutumlarının çalışma ortamındaki iletişim kalitesine etkisi konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih ettiği tutumları bir davranış düzlemi haline gelirse fikirlerini ve düşüncelerini paylaşamaz hale gelirler. Doğruları bildiği halde söyleyemeyen öğretmenler arası iletişim korku ve endişe ortamı nedeniyle zayıflar. Demokratik ve özgür düşünce ortamının olmadığı çalışma ortamında iletişimin kalitesi ve düşünce çeşitliliği azalır. Öğretmenler

buldukları ortamlarda ne kadar kabul görürlerse o kadar sessizlikten uzaklaşacaklardır ve iletişimleri çeşitlenerek artacaktır.” (K1)

“Örgütsel sessizlik ile iletişim kalitesi arasında ters orantı olduğunu düşünüyorum. Örgütsel sessizlik arttıkça kurum çalışanları arasındaki iletişim azalmakta, sağlıklı bir iletişim kurulamadığı için de verimli bir çalışma ortamı sağlanamamaktadır.” (K18)

“Çalışma ortamındaki iletişimi olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum. Çünkü örgütsel sessizliği yaşayan kişi çalıştığı kurumda diğer meslektaşlarından kendini geri çekip yalnızlaşmıştır.” (K15)

“Okul ortamını olumsuz etkilemektedir. Böyle bir ortamda kuruma aidiyet, birlikte hareket etme tutumları maalesef olumsuz etkilenmektedir” (K16)

Örgütsel sessizlik okulda bulunan bütün iletişim kanallarını tıkayabilir. Bu şekilde okulda sağlıklı iletişim ortamı oluşur.” (K9)

Sağlıklı iletişim kuramamaktadır” (K15)

“... öğretmenlerin kendi aralarında gruplar arası iletişime neden oluyor.” (K8)

“İletişim seviyesi düşmekte ve ...” (K6)

“Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik tutumları iletişimde kaliteden çok iletişimsizlik halinin değer görmesi ile ilişkilidir.” (K13)

Etkilemez.” (K12)

Öğretmenlerin örgütsel sessizlikle ilgili deneyimleri ve görüşlerinin okuldaki liderlik stratejileriyle ilişkisinin değerlendirilmesi

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan öğretmenlerin örgütsel sessizlikle ilgili deneyimleri ve görüşlerinin okuldaki liderlik stratejileriyle ilişkisine dair açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesinde oluşturulan tema ve kodlar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Öğretmenlerin örgütsel sessizlikle ilgili deneyimleri ve görüşlerinin okuldaki liderlik stratejileriyle ilişkisine ilişkin temalar ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe Yönelik Tutumlarının Çalışma Ortamındaki İletişim Kalitesine Etkisi	Otokratik liderlik Demokratik liderlik Karizmatik liderlik Pozitif liderlik	5 5 2 2

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel sessizlikle ilgili deneyimleri ve görüşlerinin okuldaki liderlik stratejileriyle ilişkisine dair katılımcı görüşlerinin okulun etkililiğini artırmak için uygulanan stratejilere olmak üzere 1 tema altında toplandığı görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik tutumlarının çalışma ortamındaki iletişim kalitesine etkisi teması altında otokratik liderlik, demokratik liderlik, karizmatik liderlik ve pozitif liderlik isimli 4 kod olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik tutumlarının çalışma ortamındaki iletişim kalitesine etkisi konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Okul içinde otokratik liderlik söz konusu ise öğretmenler görüş ve düşüncelerinin dikkate alınmadığını tecrübe ettiklerinden sessiz kalacaklardır. Otokratik liderliğin olduğu bir yapı içerisinde eleştirel düşüncelerin hayat bulması mümkün olmayacaktır. Tam tersi demokratik liderliğin olduğu bir okul kültüründe ise öğretmenler korku ve endişe yaşamayacakları için düşüncelerini özgürce ifade etme olanakları olduğunu bilecektir. Otokratik liderliğin olduğu bir okul ortamında öğretmenler deneyimleri sonucu öğrenilmiş çaresizlik yaşayabilir.” (K1)

“Otoriter lider kimliğine sahip bir yönetici tarafından idare edilen okulda örgütsel sessizlik artması olağandır.” (K5)

“Otoriter lider tipi ile çalışılan bir ortamda öğretmenler örgütsel sessizliğe maalesef yatkındırlar. Bu durum öğretmenler açısından bazen boş vermişlik bazen de tamamen kendini kapatma şeklinde ortaya çıkar.” (K16)

“Örnek olarak iş birliği ve takım çalışmasına önem veren bir liderlik yaklaşımında örgütsel sessizlik daha az olacaktır. İş birliği ve takım çalışması öğretmenlerin daha rahat kendini ifade etmesini sağlayacaktır.” (K9)

“Sessizliğin okullarda ortadan kaldırılması ya da azaltılması için öğretmenler ve idareciler arası güvenilir ve samimi bir okul ortamının oluşturulması gerekiyor. Samimi ve güvenilir bir okul iklimi de ancak demokratik bir anlayışı benimsemiş liderlik stratejileri ile mümkün olabilir. Kişilerin deneyimlerini ve görüşlerini hem yönetimle hem de diğer öğretmen arkadaşlarıyla rahat iletişim kurabilecekleri bir okul ortamına ve yönetim stratejisine ihtiyaçları vardır. Aksi takdirde özgür ve demokratik olmayan liderliklerin olduğu okul iklimlerinde öğretmenler örgütsel sessizliği deneyimleyerek kabullenecektir.” (K10)

“Örgütsel sessizliği tercih eden bir öğretmenin liderlik vasfına sahip olması zordur. Liderlik vasfı öncelikle; görüş ve düşüncelerini serbestçe ifade etmeyi, değişiklikleri başlatmayı, yüksek iletişim becerilerini gerektirir.” (K18)

“Karizmatik, dönüştürücü, ilişki odaklı liderler örgütsel işbirliği yüksek seviyede olması beklenir. Okul personellerinin mevcut duruma karşı gösterebildiği tepkiler örgütsel sessizliğin derecesini belirler.” (K5)

“Liderlik stratejisinde önemli olan pozitif yaklaşım ve iletişim kalıplarıdır, bu durum liderlik stratejisini olumsuz etkilemektedir.” (K6)

Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, öğretmenler tarafından gösterilen sessizlik davranışının, yine öğretmen görüşleri doğrultusunda değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın araştırma sorusu, öğretmenlerin sessiz kalma nedenlerini tespiti yöneliktir. Öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerinin en yaygın nedenlerine ilişkin katılımcı görüşleri öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerinin en yaygın teması altında toplanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerinin en yaygın nedenleri dışlanma korkusu, fikir ve düşünceleri önemsiz görülesi, mobbing korkusu, korku ve çekinme, eleştiri ve muhalif düşünceye tahammülsüzlük, kötü örgüt kültürü, toplumsal baskı ve ön yargı, fişlenme korkusu, cinsiyet rolleri ve meslekten atılma korkusu olarak açıklanmıştır. Tangirala ve Ramanujam, (2008) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Tangirala ve Ramanujam, (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerinin temel

nedenlerinin dışlanma korkusu, fikir ve düşüncelerinin önemsenmemesi, mobbing endişesi, korku ve çekinme, eleştiriye tahammülsüzlük, olumsuz örgüt kültürü, toplumsal baskı ve ön yargı, fişlenme korkusu, cinsiyet rolleri ve meslekten atılma korkusu olduğu görülmektedir. Bu nedenler öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerine yol açan etkili faktörlerdir. Wynen, vd., (2020) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Wynen, vd., (2020) tarafından yapılan araştırmada özellikle dışlanma korkusu ve mobbing endişesi gibi faktörler, öğretmenlerin sessiz kalmayı tercih etmelerinde belirleyici olabilir. Ayrıca, eleştiri ve muhalif düşünceye tahammülsüzlük ile toplumsal baskı ve ön yargı gibi faktörler de öğretmenlerin örgütsel sessizlik eğilimlerini etkileyebilir. Kazak ve Güzel, (2021) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin sessiz kalma nedenlerinin en başında, konuştukları ve görüşlerini ifade ettikleri zaman karşılaşacakları olumsuz sonuçlardan korkmaları gelmektedir. Sessiz kalmadığında; kötü muamele görme, ceza alma, dışlanma vb. olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarını düşündükleri için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu sonuçlar, okullardaki iletişim ve çalışma ortamının iyileştirilmesi için önemli ipuçları sunmaktadır ve okul yönetimlerinin bu sorunları ele alması gerektiğini göstermektedir.

Araştırmanın ikinci araştırma sorusu öğretmenler arasında örgütsel sessizliği engelleyen veya teşvik eden etkili faktörlerin belirlenmesidir. Öğretmenler arasında örgütsel sessizliği engelleyen veya teşvik eden en etkili faktörlere ilişkin katılımcı görüşleri öğretmenlerin arasında örgütsel sessizliği engelleyen faktörler ve öğretmenlerin arasında örgütsel sessizliği teşvik eden faktörleri altında toplanmıştır. Öğretmenlerin arasında örgütsel sessizliği engelleyen faktörler demokratik okul ortamı, yeni kurum kültürü benimsenmesi ve iyi iletişim ve empati olarak ifade edilmiştir. Öğretmenlerin arasında örgütsel sessizliği teşvik eden faktörler otoriter liderlik yaklaşımı, sosyal izolasyon, iletişim eksikliği, sendikal faaliyetler, sorunlu olarak algılanmak istememe, geçmiş tecrübeler ve mesleğini kaybetme korkusu olarak ifade edilmiştir. Fard ve Karimi, (2015) tarafından yapılan araştırmada öğretmenler arasında örgütsel sessizliği teşvik eden faktörleri demokratik olmayan okul ortamı olarak belirlemiştir. Harvey, (2008) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Harvey, (2008) tarafından yapılan araştırmada öğretmenler arasında örgütsel sessizliği engelleyen faktörler arasında demokratik bir okul ortamının, yeni kurum kültürünün benimsenmesinin ve iyi iletişim ile empatinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu faktörler, öğretmenlerin daha rahat bir şekilde fikirlerini ifade etmelerini ve endişelerini paylaşmalarını teşvik edebilir. Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, (2012) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, (2012) tarafından yapılan araştırmada öğretmenler arasında örgütsel sessizliği teşvik eden faktörler arasında otoriter liderlik yaklaşımı, sosyal izolasyon, iletişim eksikliği, sendikal faaliyetler, sorunlu olarak algılanmak istememe, geçmiş deneyimler ve mesleği kaybetme korkusu gibi faktörler yer almaktadır. Bu faktörler, öğretmenlerin sessiz kalmaya ve sorunlarına ses çıkarmamaya yönlendirebilir. Bu sonuçlar, okul yönetimlerinin demokratik bir liderlik tarzını teşvik etmeleri, iletişim ve empati becerilerini geliştirmeleri ve öğretmenlerin endişelerini ciddiye almaları gerektiğini göstermektedir. Aynı zamanda sendikal faaliyetler gibi örgütsel dinamikleri de dikkate almak önemlidir, çünkü bu faktörler öğretmenlerin örgütsel sessizliğe eğilimlerini etkileyebilir.

Araştırmanın üçüncü sorusu, öğretmenlerin neden örgütsel sessizliği tercih ettiklerini incelemiştir. Katılımcı görüşleri bu tercihlerin altında yatan olası durumları açıklamıştır. Özetle, öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerine yol açan durumlar şunlardır: Önemsenmemek veya Taktir Görmemek: Öğretmenler, görüşlerinin veya katkılarının

yeterince değerli görülmediğini hissettiklerinde sessiz kalmayı tercih edebilirler. İlişkilerin Zarar Göreceği Korkusu: Öğretmenler, söyleyecekleri şeyin ilişkilerini olumsuz etkileyeceği korkusuyla sessiz kalmayı seçebilirler. Dışlanma Endişesi: Grup içinde kabul görmeme veya dışlanma endişesi, öğretmenleri sessiz kalmaya itebilir. Yöneticinin Olumsuz Tutumları: Yöneticilerin eleştirel veya olumsuz bir tutum sergilemesinden kaynaklanan endişeler, sessiz kalmayı teşvik edebilir. Siyasi Kaygılar: Öğretmenler, örgüt içindeki siyasi nedenlerle sessiz kalmayı tercih edebilirler, çünkü belirli bir görüşü savunmanın veya eleştiri getirmenin siyasi sonuçları olabileceği endişesi taşırlar. Tükenmişlik: Aşırı çalışma veya iş yükü nedeniyle tükenmiş hisseden öğretmenler, sessiz kalmayı bir kaçış yolu olarak görebilirler. Riskten Kaçınma: Konuşmanın veya görüşlerini ifade etmenin risk taşıdığı durumlarda sessiz kalmak, olumsuz sonuçlardan kaçınma isteğiyle ilişkilendirilebilir. Finansal Kaygılar: Ekonomik nedenlerle işini kaybetmekten veya gelir kaybından endişe duyan öğretmenler, sessiz kalmayı tercih edebilirler. Özgüven Eksikliği: Öğretmenler, görüşlerini ifade etmeye veya eleştiri yapmaya dair yeterli özgüvene sahip olmadıklarında sessiz kalmayı seçebilirler. Bu faktörler, öğretmenlerin örgütsel sessizliği tercih etmelerine yol açabilecek potansiyel etkenlerdir. Gambarotto ve Cammozzo, (2010) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Gambarotto ve Cammozzo, (2010) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik dönemlerini tercih etmelerinin olası nedenleri şunlardır: Önemszenmemek veya taktir görmemek, ilişkilerin zarar göreceği korkusu, dışlanma endişesi, yöneticinin olumsuz tutumları, siyasi kaygılar, tükenmişlik, riskten kaçınma, finansal kaygılar ve özgüven eksikliği şeklindedir. Morrison ve Milliken, (2000) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Morrison ve Milliken, (2000) tarafından yapılan araştırmada önemszenmemek veya taktir görmemek konusu dikkat çekmektedir. Bu faktörler, öğretmenlerin sessiz kalmayı tercih etmelerine yol açan olası durumları açıklamaktadır.

Araştırmanın dördüncü araştırma sorusu öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik tutumlarının çalışma ortamındaki iletişim kalitesine etkisinin değerlendirilmesidir. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik tutumlarının çalışma ortamındaki iletişim kalitesine etkisine ilişkin katılımcı görüşleri öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik tutumlarının çalışma ortamındaki iletişim kalitesine etkisi teması altında toplanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik tutumlarının çalışma ortamındaki iletişim kalitesine etkisi iletişim kalitesinin azalması, olumsuz etkilenme, sağlıksız iletişim, gruplar arası iletişim başlar, iletişimin seviyesinde düşme, iletişimin kesilmesi ve etkilemez olarak sıralanmıştır. Pinder ve Harlos, (2001) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Pinder ve Harlos, (2001) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik tutumlarının çalışma ortamındaki iletişim kalitesine etkisi, katılımcı görüşlerine göre iletişim kalitesinin olumsuz yönde etkilendiğini göstermektedir. Premeaux, (2001) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Premeaux, (2001) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin sessiz kalmaları, iletişimin azalmasına, olumsuz etkilenmeye, sağlıksız iletişime, gruplar arası iletişim problemlerine, iletişim seviyesinde düşüşe ve hatta iletişimin kesilmesine yol açabileceği ortaya konulmuştur. Rosen ve Tesser, (1999) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Rosen ve Tesser, (1999) tarafından yapılan araştırmada olumsuz etkilenme, sağlıksız iletişim gibi sorunlar ortaya konulmuştur. Bunun, örgütsel sessizliğin çalışma ortamındaki iletişimi olumsuz etkileyebileceğini vurgulamaktadır.

Araştırmanın beşinci araştırma sorusu öğretmenlerin örgütsel sessizlikle ilgili deneyimleri ve görüşlerinin okuldaki liderlik stratejileriyle ilişkisinin değerlendirilmesidir. Öğretmenlerin

örgütsel sessizlikle ilgili deneyimleri ve görüşlerinin okuldaki liderlik stratejileriyle ilişkisine dair katılımcı görüşleri okulun etkililiğini artırmak için uygulanan stratejilere teması altında toplanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik tutumlarının çalışma ortamındaki iletişim kalitesine etkisi otokratik liderlik, demokratik liderlik, karizmatik liderlik ve pozitif liderlik olarak açıklanmıştır. Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, (2012) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, (2012) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlikle ilgili deneyimleri ve görüşleri, okuldaki liderlik stratejileriyle ilişkilendirilmiştir. Gambarotto ve Cammozzo, (2010) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Gambarotto ve Cammozzo, (2010) tarafından yapılan araştırmada örgütsel sessizliğe yönelik tutumlar, okulun liderlik stratejileri tarafından etkilenebileceği ve bu stratejiler arasında otokratik liderlik, demokratik liderlik, karizmatik liderlik ve pozitif liderlik gibi çeşitli yaklaşımların yer aldığı görülmüştür. Morrison ve Milliken, (2000) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Morrison ve Milliken, (2000) tarafından yapılan araştırmada okuldaki liderlik tarzının örgütsel sessizliği nasıl etkileyebileceğine dair bir perspektif sunmaktadır ve bu liderlik stratejilerinin okulun etkililiğini artırmak için nasıl kullanılabileceğini düşündürebilir.

Araştırmadan çıkan sonuçlara dayanarak öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Demokratik ve katılımcı bir okul kültürünün teşvik edilmesi, öğretmenlerin seslerini duyurma ve özgürce ifade etme ortamını destekler.
- Yöneticilerin, öğretmenlerin görüşlerine değer veren ve onları önemseyen bir yaklaşım benimsemesi, öğretmenlerin örgütsel sessizlikten kaçınmalarını teşvik edebilir.
- İyi iletişim ve empati, öğretmenler arasındaki ilişkileri kuvvetlendirerek örgütsel sessizliği engelleyebilir.
- Düzenli toplantılar, açık iletişim kanalları ve geri bildirim mekanizmalarının sağlanması, öğretmenlerin düşüncelerini daha rahat ifade etmelerine yardımcı olabilir.
- Otokratik liderlik yerine demokratik liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi, öğretmenlerin aktif katılımını ve fikirlerini ifade etmelerini teşvik edebilir.
- Karizmatik ve pozitif liderlik, öğretmenler arasında olumlu bir çalışma atmosferi yaratarak örgütsel sessizliği azaltabilir.
- Öğretmenlere, örgütsel sessizliğin zararları ve olumsuz etkileri hakkında eğitim verilmesi, konuyla ilgili farkındalığı artırabilir.
- Eğitim programları, öğretmenlere etkili iletişim becerileri ve özgüven geliştirme konularında yardımcı olabilir.
- Sendikal örgütlenme, öğretmenlerin seslerini daha güçlü bir şekilde duyurmalarına yardımcı olabilir ve örgütsel sessizliği azaltabilir.
- Cinsiyet rolleri ve ön yargıların üstesinden gelmek için okul içi eğitim programları ve farkındalık çalışmaları düzenlenebilir.
- Çeşitliliğe saygı gösteren bir kültürün oluşturulması, öğretmenlerin özgürce ifade etmelerine katkı sağlayabilir.
- Öğretmenlere, kişisel gelişim ve özgüven artırıcı programlar sunulması, onların fikirlerini ve düşüncelerini ifade etme konusundaki cesaretini artırabilir.
- Yenilikçilik ve risk alma konusunda öğretmenlere destek verilmesi, farklı fikirlerin paylaşılmasını ve örgütsel sessizliğin azaltılmasını sağlayabilir.

Referanslar

- Altınlı, O. (2022). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ve göreceli yoksunlukları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Azımı, M. (2021). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel sessizlik tutumları arasındaki ilişkilerinin incelenmesi: Erzurum ili örneği*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Bağ, D. (2015). *Akademik personelin örgütsel sessizliği: sessizlik alanları, nedenleri, sonuçları*. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla
- Bediroğlu, M. (2020). *Öğretmenlerde örgütsel sessizlik ve olumsuz değerlendirilme korkusu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Beheshtifar, M., Borhani, H. ve Moghadam M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
- Bozgöz, İ. (2020). *Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Canbaz, S. (2022). *İlkokul ve ortaokullarda çalışan ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Cepni, S. (2010). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*. Akademi Kitabevi
- Ceviz, T. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çakır, Ö. (2021). Demografik değişkenler bağlamında çalışanların örgütsel sessizlik algılarının belirlenmesine yönelik bir meta analiz çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 21(2), 271-296.
- Demirhan, N. (2020). *Anaokullarındaki öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Fard, P. G., Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219-227
- Gambarotto, F. ve Cammozzo, A. (2010). Dreams of silence: employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation: Management Policy and Practice*, 12(2), 166–179.
- Harvey, J. B. (2008). The abilene paradox: The management of agreement. *Organizational Dynamics*, 3(1), 63-80
- Kazak, E., & Güzel, F. K. (2021). Okullarda Yaşanan Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Nitel Analizi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 394-414.

- Kocabaş, İ., ve Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93
- Moçoşoğlu, B., ve Kaya, A. (2021). Eğitim kurumlarındaki örgütsel sessizlik ve sesliliğe ilişkin öğretmen algılarının incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(42), 1382-1408
- Morrison, E. W., F. J. Milliken, (2000). Organisational silence: a barrier to change and development in pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725
- 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.
- Premeaux, S. (2001). *Breaking the silence: toward an understanding of speaking un in the workplac*. Doktora Tezi, Louisiana State Üniversitesi, Amerika.
- Rosen, S. ve Tesser, A. (1999). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 33, 253-263.
- Sevgin, A. (2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin saptanması: Eyüp ilçe örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İstanbul.
- Tangirala, S., R. Ramanujam, (2008). Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate, *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Wynen, J. Kleizen, B. Verhoest, K. Lægreid P. ve Rolland, V. (2020). Just keep silent, Defensive silence as a reaction to successive structural reforms, *Public Management Review*, 22: 4, 498-526.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 11. Baskı, Ankara: Seckin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods* (5th Edition). Thousand Oaks, California: Sage Pub.
- Yüksel, A. (2014). Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri., Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Uşak.