



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ,
PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİNE İLİŞKİN
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

Nergis ÖZLÜ

Denizli-2020

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ,
PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİNE İLİŞKİN
ÖĞREMEN GÖRÜŞLERİ**

Nergis ÖZLÜ

Danışman

Doç. Dr. Funda NAYIR

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Nergis ÖZLÜ tarafından hazırlanan “Örgütsel Sessizliğin Nedenlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Funda NAYIR

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
.....tarih ve.....sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.



Nergis ÖZLÜ

TEŞEKKÜR

Akademik eğitime başladığım günden itibaren yakın ilgi ve desteklerini esirgemeyen Enstitü hocalarıma,

Proje çalışmamın her aşamasında bana destek olan, araştırmamın her alanında yardımcı olan, motive edici tavrından dolayı sayın hocam Doç. Dr. Funda NAYIR' a,

Bana destek olan eşime ve kızıma, Denizli İl Milli Eğitim M¼d¼rl¼ę¼'ne, g¼r¼řme yaptığım meslektaşlarıma, okul m¼d¼rlerine, beni cesaretlendiren ve her zaman destek olan Zeynep U, Ferya ŐENEL ve Emel CENGİZ ŐAYAN'a

Teőekk¼r ederim.

Nergis ÖZL¼

ÖZET

Örgütsel Sessizliğin Nedenlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

ÖZLÜ, Nergis

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,
Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi
Danışman: Doç. Dr. Funda NAYIR
Haziran-2020, 60 sayfa

Bu çalışmanın amacı; öğretmenlerdeki örgütsel sessizliğin bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda, araştırma tarama modelinde yürütülmüş olup nitel veri toplama yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, Denizli merkezinde görev yapan 20 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmacı tarafından oluşturulan ve uzman desteğiyle geliştirilen üç soruluk görüşme formu, bu çalışma grubuna uygulanarak gerekli veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerin içerik analizleri yapılarak, alt tema başlıkları oluşturulmuş ve bulgular yorumlanarak sonuca ulaşılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda; öğretmenlerin, bilerek ve isteyerek kendilerini korumak amacıyla sessizlik davranışlarını gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerde sıkça görülen bu sessizlik davranışlarının ortaya çıkmasında; bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörlerin etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel sessizliğin oluşmasındaki bireysel nedenler; öğretmenlerin mesleğini kaybetme korkusu, güvensizlik ve yaşanan iletişim sıkıntıları şeklinde ortaya çıkmıştır. Sessizliğin oluşmasındaki örgütsel nedenler ise; öğretmenlik mesleğinin toplumdaki saygınlığını yitirdiği algısı, eğitimcilere yönelik artan şiddet olayları ve öğretmenlerde oluşan mesleki tükenmişlikten kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin yöneticilere güvenmemesi, yönetim anlayışlarından rahatsız olması ve onlarla konuşmaktan çekinmeleri de örgütsel sessizliğin yönetimden kaynaklanan nedenlerini oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, örgüt, motivasyon, örgütsel sessizlik.

İÇİNDEKİLER

PROJE ONAY SAYFASI	iii
ETİK BEYANNAMESİ	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.1.1. Problem Cümlesi.....	4
1.1.2. Alt Problemler.....	4
1.2 Araştırmanın Amacı	4
1.3 Araştırmanın Önemi.....	4
1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.5 Sayıtlar	5
1.6 Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1. Kavramsal Çerçeve	7
2.1.1 Örgütsel Sessizlik Nedir?	7
2.1.2. Örgütsel Sessizliğin Psikolojik Alt Boyutları	8
2.1.2.1. Duygusal Tükenme	8
2.1.2.2. Duyarsızlaşma	9
2.1.2.3. Kişisel Başarı Duygusundaki Azalış.....	10
2.1.3. Örgütsel Sessizliğin Davranışsal Alt Boyutları	10
2.1.3.1. Kabullenici Sessizlik.....	10
2.1.3.2. Korunmacı Sessizlik	11
2.1.3.3. Korumacı Sessizlik	12
2.1.4. Örgütlerde Sessizliğin Oluşmasında Rol Oynayan Faktörler	12
2.1.4.1. Örgütlerde Sessizliğin Oluşmasında Rol Oynayan Örgütsel Etkenler	13
2.1.4.2. Örgütlerde Sessizliğin Oluşmasında Rol Oynayan Bireysel Etkenler.....	15
2.1.4.3. Örgütlerde Sessizliğin Oluşmasında Rol Oynayan Yönelimsel Etkenler	16
2.1.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	17
2.1.5.1. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları	17

2.1.5.2. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları.....	18
2.2. Öğretmenlerde Örgütsel Sessizlik	19
2.3. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	20
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	23
3.1. Araştırmanın Modeli	23
3.2. Çalışma Grubu.....	23
3.3. Veri Toplama Aracı.....	24
3.4. Verilerin Toplanma Süreci.....	24
3.5. Verilerin Analizi	25
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	27
4.1. Birinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum	27
4.2. İkinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum	30
4.3. Üçüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum	34
BEŞİNCİ BÖLÜM TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	38
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	38
5.2. Öneriler.....	42
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	42
5.2.2. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler	42
KAYNAKÇA.....	43
EKLER.....	48
EK.1 GÖRÜŞME FORMU	48
EK.2 İZİN BELGESİ.....	50
ÖZGEÇMİŞ	51

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. <i>Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgiler</i>	23
Tablo 3.2. <i>Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliğin Geliştirilmesi İçin Kullanılan Stratejiler</i>	26
Tablo 4.1. <i>Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Bireysel Faktörlere İlişkin Katılımcı Görüşleri</i>	27
Tablo 4.2. <i>Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Örgütsel Faktörlere İlişkin Katılımcı Görüşleri</i>	30
Tablo 4.3. <i>Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Yönetmel Faktörlere İlişkin Katılımcı Görüşleri</i>	34

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Eğitim, her açıdan değişen ve gelişen dünyaya karşı ayak uydurabilmenin en etkili yoludur. Okullar ise bireylerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak ve sistematik bir şekilde eğitim faaliyetlerinin sürdürülmesi için kurulmuş yapılardır (Şişman, 2014). Eğitimin vazgeçilmez unsuru olan okullar, öğrencilerine mevcut eğitim sistemlerine göre bilgi, yetenek ve istendik davranışlar kazandırmakla görevlidir. Bu görevde baş aktör öğretmendir. Öğretmenlerin okullarında mutlu bir şekilde görev yapması ve rahat olması, eğitimin niteliği açısından oldukça önemlidir (Şişman ve Acat, 2003).

Öğretmenlik mesleği; insan davranışlarının mimarı, insan mühendisi, kişiliği biçimlendiren bir sanatkar olarak tanımlanmaktadır (Şişman ve Acat, 2003). Öğretmenler, öğrencilerinin kişilikleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla da içinde yaşadıkları toplumu etkileyip şekillendirirler. Öğretmenlerin öğretim süreçlerinde aktif bir rol alması, kaliteli ve doğru bir eğitim vermesi, öğrencileri ve toplumu her yönde ilerletecektir (Çalış, 2012). Öğretmenlik mesleğinin, ülkenin geleceği için en önemli meslek grubu olduğu söylenebilir. Ancak pasif olan, kendini ifade etmeyen veya edemeyen, sorumluluk almak istemeyen ve okullarında sessiz kalan öğretmenlerden çok fazla verim alınamayacaktır. Öğretmenlerin okul ortamında sessizliğe bürünmesi tüm örgütlerde olduğu gibi diğer çalışanları da olumsuz etkileyebilecek bir durumdur (Sardoğan, 2017).

Öğretmenlerin bazı tepkiler göstererek sergiledikleri sessizlik davranışı, eğitimin gelişmesinin önünde büyük bir tehdit oluşturacaktır (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Okullarda ve öğretmenlerde oluşan örgütsel sessizlik ise; var olan sorunların görmezden gelinmesine, yeni fikirlere kapı açılmamasına, insanların görüşlerini tam anlamıyla ifade etmemesi veya edememesinden kaynaklı olarak okullarına olan bağlılığının azalmasına, öğretmenlik mesleğindeki iş doyumunun azalmasına, strese ve motivasyon kaybına neden olan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Nartgün ve Demirer, 2013). Bu açıdan bakıldığında öğretmenlerde oluşan sessizlik davranışlarının nedenlerinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Bu çalışma ile öğretmenlerde oluşan örgütsel sessizliğin bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenleri öğretmen görüşleriyle araştırılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde, problem durumlarına, araştırmanın sorularına, araştırmanın önemine, araştırmanın amacına, araştırmanın sınırlılıklarına ve varsayımlarına yer verilmiştir.

1.1.Problem Durumu

Eğitimin en önemli ögesi olan insanın eğitime verilen değer, eğitimin kalitesini oluşturmaktadır. (Yılmaz, 2008). Kaliteli bir eğitimin oluşmasında da baş aktör öğretmendir (Ertürk, 1988). Bu açıdan bakıldığında, eğitim sistemimizdeki her öğrenci, yapabileceğinin en iyisini yapmalı ve başarıyı yakalamak için her türlü seçeneğe sahip olmalıdır. Öğretmenler tarafından, öğrencilerin bu seçeneklere nasıl sahip olacağı, eğitim hayatının her anında hissettirilmeli ve potansiyellerinin tamamını ortaya çıkaracak şekilde yeterli fırsata kavuşmaları sağlanmalıdır (Şişman, 2012). Bu açıdan bakıldığında öğretmenlerin, eğitimde özel ve gizli bir yönlendirici olduğu; aynı zamanda da eğitim hizmetlerinin yürütmesinde lokomotif görevini üstlendiği anlaşılmaktadır. Bunu sağlayacak olan öğretmenlerin rahat çalışan, görüşlerini ifade edebilen ve çekincesi olmayan bir kişilik özelliğine sahip olması gerekecektir. Eğitimin zirveye çıkması ve başarıya ulaşması için öğretmenlerin nitelikli bir kişisel özelliğinin olması önemlidir. Öğretmenlerin kişisel nitelikleri; alan bilgisi ve pedagojik bilgiden daha da fazla öneme sahiptir (Başar, 2005).

Okul, kültür birikimini aktarmak, bilgiyi üretmek, dünyadaki değişime ve gelişime ayak uydurmak gibi misyonlara sahiptir (Şişman, 2014). Okullar, günümüzdeki ekonomik gelişmelere, sosyal ve kültürel değişmelere ayak uydurup kendini geliştiren ve en kısa sürede bu ihtiyaçlara cevap veren devlet kurumlarının başında gelmektedir (Bayram, 2010). Böyle büyük bir misyon üstlenen okulların görevini tam anlamıyla yerine getirebilmesi için de önünde bulunan engelleri aşması gerekecektir (Tezcan, 1985).

Öğretmenler, ortaya koyacağı verimli çalışmalar ile öğrencileriyle arasındaki etkileşimi sağlayan, toplumun ihtiyaç duyacağı üst düzey donanıma sahip insan gücünü yetiştirmek için eğitim veren çalışanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gelişimin ve değişimin önüne geçecek, okul kültürünü zayıflatacak ve verimli bir çalışmaya engel olacak her türlü düşüncenin ve olumsuz davranışın önüne geçilmesi okulların varlığını sürdürmesi açısından önemli olacaktır. Bu nedenle öğretmenlerin eğitim sürecine aktif katılması gerekir. Öğretmenlerin sessizliğe bürünmesi ve kendi kabuğuna çekilmesi tüm eğitim süreçlerini sekteye uğratacaktır (Ertürk ve Aydın, 2016).

Henriksen ve Dayton (2006) sessizliği, çalışanlar tarafından örgütün maruz kaldığı problemlere karşı gösterilen kk tepkiler olarak tanımlamışlardır (Akt; etindere,2019, s.7). ğretmenlerde oluşan sessizlik davranışı, görevi başındayken fikirlerini, görüşlerini, endişelerini açıklamamak veya açıklayamamak şeklinde oluşabilir. Öğretmenler görüşlerini açıkladıklarında kendilerine zarar geleceğini düşünerek sessiz kalma davranışı gösterebilirler (Yıldırım ve arıkcı, 2017). Bu davranışa neden olan süreçlerin iyi irdelenmesi gerekir. Öğretmenlerin sessizliğe bürünmesi, eğitim adına bir dezavantaj olmasının yanında yöneticilerin de önemli bilgilerden habersiz kalmasına neden olacaktır. Bu nedenle öğretmenlerin sessizliğini, okulun performansını etkileyen bir davranış olarak kavramlaştırıp anlamak gerekir (akıcı, 2010).

Eğitimin mimarı olan öğretmenlerin, duygularını ve düşüncelerini söylemekten korktukları veya çekindikleri durumların nedenleri farklı farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Sessizliğe bürünme davranışının başlıca nedenleri olarak; yaşanan acı toplumsal olaylar, bürokratik iş yükünün fazlalığı, çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticiler ile ilgili yaşanan sorunlar, sendikal baskılar, velilerin gereksiz egoları ve öğrencilerden kaynaklanan sorunların olduğu düşünülmektedir (etindere, 2019). Bu nedenler karşısında öğretmenlerde duygularını, düşünceleri, sorunlarını rahatça ifade edememek ve okul içinde oluşan sorunları görmezlikten gelip susmak gibi davranışlar görünecektir. Bu sessizlik davranışları da yöneticilerinden ve çalışma arkadaşları tarafından eleştirilmeye neden olacaktır. Böyle bir durum karşısında eğitim adına bir başarıdan söz etmek de mümkün olmayacaktır.

Okulların lokomotifi olan öğretmenlerin, eğitim uygulamaları sırasında rahat olması gerektiği düşünülmektedir. Öğretmenlerin rahat olmasıyla birlikte yöneticileriyle, ğrenci ve velileriyle iyi bir iletişim ve uyum içinde olması ğretim süreçlerini olumlu yönde etkileyecektir. İşleri yavaşlatan, verimli olmayı azaltan, rekabetten uzaklaşan ve bireyselleşmeye kapı açan sessizlik davranışı nedenlerinin ğretmen görüşleriyle değerlendirilmesi, sonuçlarının irdelenmesi ve bu davranışların kırılmasına ilişkin önlemlerin neler olabileceğinin bilinmesi gerekmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

ğretmenlerde sessizlik davranışlarının oluşmasında, bireysel nedenler, yönetsel nedenler ve örgütsel nedenler rol oynayabilir (akıcı, 2010). Örgütsel sessizliğin yaşandığı bir okulda verimsiz bir çalışma ortamı oluşabilir ve bu durumdan öğretmenler ve öğrenciler olumsuz bir şekilde etkilenebilir. Sessizlik davranışının devam etmesi ve baş

edilememesinin sonucunda ise başarısızlık ve eğitim seviyesinde düşüş de meydana gelebilir. Eğitimcilerin, böyle bir sorunun oluşmamasına karşı mücadele vermesi ve oluşması halinde de üstesinden gelme yollarını iyi bilmelerinin gerektiği düşünülmektedir. Buraya kadar anlatılanlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerdeki sessizlik davranışına neden olan faktörlerin, ayrıntılı bir şekilde araştırılması ve ortaya çıkarılması gerektiğinin önemi anlaşılmıştır.

1.1.1. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesini; “örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır.

1.1.2. Alt Problemler

Çalışmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre bireysel faktörler, öğretmenlerdeki örgütsel sessizliği nasıl etkilemektedir?
2. Öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel faktörler, öğretmenlerdeki örgütsel sessizliği nasıl etkilemektedir?
3. Öğretmenlerin görüşlerine göre yönetsel faktörler, öğretmenlerdeki örgütsel sessizliği nasıl etkilemektedir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; öğretmenlerdeki örgütsel sessizliğin bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlerini ortaya çıkarmaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Okulların temel insan kaynağını oluşturan öğretmenler arasında sessizlik davranışının görülmesi hem işbirliğini ve destekleyici tutumun gelişmesini engeller hem de öğretmenlerin moral ve motivasyonlarında düşüşe, okula olan bağın zayıflamasına ve çalışma ortamına yabancılaşma gibi olumsuz etkilere neden olabilir (Sardoğan, 2007). Sardoğan'ın tespiti, öğretmenlerde oluşan sessizlik davranışlarının okul kültürünün zayıflamasına ve eğitimin niteliğinde gerilemeye neden olacağını göstermektedir. Okullarda bu olumsuzlukların yaşanmaması için sessizliğe nedenini oluşturan davranışların bilinmesi eğitimin niteliği adına önemlidir. Ancak literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik alanında yapılan araştırmaların genel olarak özel sektör çalışanları üzerinde

yapıldığı görülmektedir. Eğitim alanında yapılan araştırmalara çok fazla rastlanmamakla birlikte son yıllarda bir artışın olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları, gelecekte yapılacak olan diğer araştırmalara yön verebilir.

Bu çalışma ile öğretmenlerdeki örgütsel sessizliğin bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenleri ortaya çıkarılacaktır. Araştırma sonucunda yapılacak öneriler, öğretmenlerin öz değerlendirme yapmasına ve performanslarının artmasına yardımcı olunacaktır. Araştırma sonuçları ile öğretmenler, olumsuz davranışlarının farkına varacaktır. Ayrıca araştırma önerileri, sessizlik davranışlarıyla başa çıkmada yöneticilere yol gösterici olacaktır. Denizli ilinde böyle bir çalışmaya rastlanmaması ve araştırmanın eğitimciler üzerinde yapılması bu araştırmayı daha da önemli kılmaktadır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma 2019-2020 eğitim-öğretim yılında, Denizli merkez okullarında görev yapan 20 öğretmen ile sınırlıdır.
2. Araştırmanın verileri, öğretmenlerin görüşme formuna verdiği cevaplarla sınırlıdır.

1.5. Sayıtlar

Bu araştırmanın dayanacağı temel varsayımlar şunlar olacaktır;

1. Görüşme yoluyla elde edilen bilgiler, öğretmenlerin kendi düşünceleridir.
2. Görüşmeler gönüllülük esas alınarak yapılmıştır, görüşme yapılan öğretmenler kendilerine yöneltilen sorulara samimi ve doğru bir şekilde yanıtlamışlardır.

1.6.Tanımlar

Öğretmen: Devletin ve toplumun belirlediği eğitim amaçları doğrultusunda bireylere eğitim ve öğretim sunmakla görevli öğreticidir (Şişman, 2012). Bu araştırmada ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kademesinde çalışan öğretmenlerin görüşleri alınmıştır.

Örgüt: Örgüt belirli hedefler doğrultusunda bireylerin çabalarının birleştirildiği yapılar olarak tanımlanmaktadır (Koçel,2005). Bu araştırmadaki örgütler; ilkokullar, ortaokullar ve liseler olarak tanımlanmaktadır.

Motivasyon: İstek ve hevesle bir işi yaparken o işle ilgili olarak hissedilen veya yaşanan duygulardır (Bentley, 2000).

Örgütsel Sessizlik: Çalışanların, örgütsel konulardaki sorunlar ile ilgili düşüncelerini ve görüşlerini bilinçli bir şekilde kendisine saklaması ve açık bir şekilde ifade etmemesidir

(Morrison ve Milliken, 2000). Bu araştırmadaki örgütsel sessizliğin nedenleri ve öğretmenlerin okul ortamında karşılaştığı sorunlar karşısında duygu, düşünce ve endişelerini saklama durumları olarak ele alınmıştır

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Kuramsal Çerçeve

Araştırmanın bu bölümünde; öncelikle örgütsel sessizliğin ayrıntılı olarak tanımı yapılmıştır. Tanımdan yola çıkılarak örgütsel sessizlik ile ilişkili kavramlar, sessizliğin psikolojik ve davranışsal alt boyutları, örgütsel sessizliğin bireysel, yönetsel ve örgütsel nedenleri ve örgütsel sessizliğin sonuçları ve ilgili araştırmalar hakkında bilgi verilecektir.

2.1.1. Örgütsel Sessizlik

Literatürde, örgütsel sessizlik ile ilgili farklı tanımlar yer almaktadır. Sessizlik kavramı, son yıllarda sıkça araştırılan ve nedenlerinin ortaya çıkarılmaya çalışıldığı bir kavramdır. Çalışanların görevleri başındayken, örgüte ait bazı konuları bildikleri halde yöneticileriyle ve çevresiyle bunu paylaşamaması veya konuşamaması, örgütsel sessizliği ve nedenlerinin araştırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Sardoğan, 2017).

Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliği hakkındaki çalışmasında, örgütsel sessizlik kavramı hakkında; bir örgütte görev yapan bireylerin, örgütleriyle ilgili durumları kendi istekleriyle bilinçli bir şekilde yöneticilerine karşı davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerinin söylenmemesi durumu olarak ifade etmektedirler. Morrison ve Milliken (2000) ise örgütsel sessizliği, çalışanların örgütsel konularda ve oluşan sorunlar hakkındaki görüşlerini kendilerine saklaması veya açıkça ifade etmemeleri olarak tanımlarlar. Bowen ve Blackmoon (2003)'a göre örgütsel sessizlik, iş görenlerin örgütteki tartışmalarda yer almayarak, örgütlerine bir katkılarının olmaması için meydana gelen bir durumdur. Henriksen ve Dayton (2006) sessizliği, çalışanlar tarafından örgütün maruz kaldığı problemlere karşı gösterilen küçük tepkiler olarak tanımlamışlardır (Akt: Çetindere, 2019, s.7).

Van Dyne, Ang ve Botero (2003) örgütsel sessizliğin tanımını; çalışanların kasıtlı bir şekilde işleri ile ilgili görüşlerini ve şikayetlerini normal iş süreci içerisinde baskı altında tutmak yani açığa vurmamak olarak tanımlamışlardır. Bununla birlikte örgütsel sessizlik, örgütün sorunlarıyla mücadele etmeme ve bunun sonucunda, mevcut şartları kabullenmek veya çalışanların amirlerinden çekinmelerine karşı gelişen kendilerini koruma davranışı olarak nitelendirilmektedir (Dyne, Ang ve Botero 2003).

Yine örgütlerde sessizlik; çalışanlarda gelişmek ve iyileşmek adına işiyle ve işyeriyle ilgi olarak teknik veya davranışsal konularda düşüncelerini ve görüşlerini bilinçli

olarak esirgemek ve sessizleşmek şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007, 149). Bu şekliyle okulda oluşan örgütsel sessizliğin tanımı; öğretmenlerin, okulda oluşan yeni durumlar ve çeşitli problemler karşısında duygularını ve düşüncelerini ifade etmeyerek sessiz kalma davranışına bürünme şeklinde yapılabilir (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Araştırmacılar çoğu örgütsel sessizliği; kurumun gelişim sürecinde gerekli olan iş, fikir, duygu ve düşüncelerin kurumdaki çalışanlar tarafından bilerek gizlenerek paylaşılmaması şeklinde tanımlamıştır (Karadal, 2011).

2.1.2. Örgütsel Sessizliğin Psikolojik Alt Boyutları

2.1.2.1. Duygusal tükenme. Araştırmalara göre tükenmişlik kavramı; duygusal durumlarda görülen olumsuz değişimler, öğrenilmiş çaresizlik hali, sürekli yorgunluk hissi, başarı duygularının eksilmesi olarak ele alınmıştır (Kahveci ve Demirtaş 2013). Bunların yanında duygusal tükenmişlik durumu ise, bireyin kendisine karşı olan olumsuz benlik anlayışı, olaylara ve kişilere karşı olumsuz tavır alma ve duygusal bir çöküşe geçme halidir. Tükenmişlik durumu, insanlarla karşılıklı iletişim içinde olan ve sürekli birlikte çalışmak zorunda olan mesleklerde yoğun olarak görülmektedir. Tükenmişlik sendromu, çalışanların yaşam kalitesini ve meslekteki verimliliğini negatif yönde etkileyen bir sendromdur (Çokluk ve Yılmaz, 2008).

Günümüzde öğretmenlerin yaşadığı tükenmişlik sendromuna neden olan birçok etmen olabilir. Bu etkenler bireysel olabileceği gibi örgütsel etkenler de olabilmektedir. Bireysel faktörler; bireyin yaptığı işi, isteyerek seçmiş olup olmaması, yaptığı her şeyin kusursuz olması gerektiğini düşünmesi ve mükemmel yapma isteği, olaylara karşı esneklik gösterememesi, özel hayatında yaşadıkları sorun ve problemler ve yeterlilik algısı olarak sayılabilir. Örgütsel faktörlere gelirse; maruz kalınan katı kurallar, bireyin rol belirsizliği ve rol çatışması, fiziksel ve mental anlamda bindirilen ağır bürokratik iş yükü, iş ile alakalı aşırı beklentiler, gelir kazancı ve ekonomik durum, problem çözme yetileri, iletişim becerileri, örgütsel atmosfer, mesleki kıdem, çalışılan yer, takdir görme ihtiyacı veya takdir görememe gibi nedenleri sıralayabiliriz (Deniz, Noyan ve Ertosun, 2013).

Tükenmişlik sendromunun öğretmenler üzerinde güçlü davranışsal etkileri de bulunmaktadır. Bu etkilere aşağıda yer verilmiştir (Kahveci, 2010):

1. Sık sık hatalar yapma.
2. Derse katılımda pasiflik.

3. İşleri erteleme veya yapmama.
4. Yapacaklarını erteleme veya sürüncemede bırakma.
5. İşe geç gelme, işe geç kalma.
6. Derse geç girme.
7. Sık sık izin isteme veya izinsiz işe gelmeme.
8. Hastalık nedeniyle rapor alma ve işe gelmeme.
9. İş bırakma veya nakil isteği.
10. İş dışı ilişkilerde bozulma.
11. Kaza ve yaralanmalarda artış.
12. Kendini geliştirmede isteksizlik.
13. Öğretmen iş doyumunda ve moralde düşüş.
14. Mesleğe olan ilgide azalma.

Tükenmişlik sendromuna maruz kalan öğretmenlerde, bir takım duygusal etkiler de görülebilir. Bu problemlerden herhangi biri veya birkaçı görülebilir. Bu etkiler aşağıda verilmiştir (Çağlar, 2011).

1. Ani gelişen öfke patlamaları, öfke kontrolünde zorlanma.
2. Sürekli devam eden kızgınlık.
3. Yardımsızlık duygusu.
4. Yalnızlık duygusu.
5. Umutsuzluğa kapılma ve umutsuzluk duygusu.
6. Çaresiz hissetme.
7. Sabır göstermede zorlanma, sabırsızlık.
8. Özgüvende ve benlik saygısında düşüş.
9. Değersiz hissetme.
10. Eleştirilere karşı aşırı duyarlı olma.
11. Karar vermede zorlanma ve yetersizlik.

Öğretmenlerin yaşadığı bu olumsuz etkilerden korunmaları için hem bireysel hem de örgütsel organizasyon tedbirler alınması gerekmektedir (Çakıcı, 2017)

2.1.2.2. Duyarsızlaşma. İnsan psikolojisinin, olaylara karşısında tepki vermeme davranışıdır. Sessizlik davranışının göstergelerinden biri olan duyarsızlaşma şikayetleri, tükenmişliğin erken şikayetleri olarak da görülebilir (Özgen ve Sürgevil, 2009). Duyarsızlaşma, diğer bireylerin insani özellikleri hakkında daha az farkındalık ve bireyler

arası ilişkilerde insan sevgisinin kaybedilmesi olarak da tanımlanabilir. Bireyler diğer insanların kendileriyle aynı duygulara, dürtülere ve düşüncelere sahip olduğunu algılamayı bırakırlar ve bunun sonucu olarak diğer insanların kendileriyle temel insan özelliklerini paylaştığını yadsırlar. Duyarsızlaşma sürecinin sonucu olarak, bireyler insanların kendine has kişisel özelliklerini algılamama ve bunlara tepki vermeme eğilimini gösterirler ve diğer insanlara sanki insan değillermiş gibi davranma eğilimi içine girerler. Tükenmişlik yaşayan bireyler hizmet verdikleri insanları, çalışanları, hastaları veya öğrenciler insan yerine problem yığınları olarak görmeye başlarlar (Pines ve Aronson, 1988; akt. Hashımı, 2019, s.23).

Örgütsel sessizliğin yaşandığı bir öğretmende veya okulda duyarsızlaşma davranışı olumsuz neticelere sebep olabilir. Örneğin öğretmenin okulundaki olaylara karşısında duyarsız kalması düşünülemez. Tamamen teslim olmuş ruh yapısına sahip bir öğretmenden verim alınamayacaktır. Bana ne demekle, umurumda değil gibi klişe sözcüklerle davranmanın hem diğer çalışanlar üzerinde hem de öğrenciler üzerinde olumsuz etkileri olacaktır. Bu davranış neticesinde yönetici ile aşırı sıkıntılar başlar ve eğitim için tehlikeli bir durum söz konusudur (Özgen ve Sürgevil, 2009).

2.1.2.3. Kişisel başarı duygusundaki azalış. Kendisine güvenemeyen ve ben artık başaramam gibi bir düşünce içerisinde olan bireyler giderek güçsüzleşirler ve kendilerini daha az ifade ederler. Boyun eğerler, kabullenirler, pasif ve güçsüz bir konuma kendilerini iterler. Birey verdiği hizmette kendisinden beklenenleri karşılamada kendine güvenmiyorsa, kendisinden beklenenler altında ezilebilir ve iş yerindeki koşulların da etkisiyle duygusal olarak tükenir (Sardoğan, 2017).

2.1.3. Örgütsel Sessizliğin Davranışsal Alt Boyutları

Çakıcı'nın çalışmalarında 3K olarak nitelendirdiği sessizlik tiplerini; korumacı, korunmacı ve kabullenici olarak literatüre sokmuştur (Çakıcı, 2008).

2.1.3.1. Kabullenici sessizlik. Bu sessizlik türü; çalışanların sorunlar karşısında ortaya çıkan durumlara hiçbir şekilde karşı çıkmadan fikirlerini, düşüncelerini ve görüşlerini dile getirmemesi şeklinde açıklanabilir. (D yne, Ang ve Botero, 2003; akt: Taşkiran, 2011). Kabullenici sessizliği ortaya koyan işgörenler, buldukları ortamlarda değişiklik yapmaya çalışmadan örgütün bütün şartlarını kabul ederler. Kabullenici sessizlik çalışanların, örgütün çalışma şartlarını koşulsuz kabul ettiklerinde, kendilerini güvende hissetmeleri ve bu şartları değiştirmeye hiç yönelmemeleri durumudur. (Pin der ve Har los,

2001; akt: Taşkiran, 2010). Sessizliğin kabullenilmesi, çalışanlarda girişimsizliğe neden olabilir. Bu nedenle sürekli mevcut durumları destekleyen bir yapıya bürünebilirler. Bunun sonucunda da çalışanlar düşüncelerini açıkça dile getirmez ve isteyerek davranışlarında pasifliğe yönelirler. (Çakıcı, 2008). Buldukları ortamdaki durumlara rıza gösteren bireyler, öğrenilmiş çaresizlik gibi, nasıl olsa konuşsam da bir şeyler değişmiyor algısıyla sessizliği tercih ederek kabullenirler. (Karacaoğlu ve Cin göz, 2008)

Ülkemizdeki çalışma ortamlarında sıkça konuşulan “nefesini boşuna tüketme hiçbir şey değişmez”, “aldırma, böyle gelmiş, böyle de gider, boşver” şeklindeki çaresizlik ifadeleriyle kabullenmişliğin tam olarak görüldüğü ve bu algıların zamanla kabullenici sessizliğe dönüştüğünü söylemek mümkündür. Edinilen tecrübeler ve görülen yaşantılar, sessizliğin kabul edilmesinde, çalışanların çevresine etki edemeyeceklerini gördüklerinde bütün şartları koşulsuz kabul ettiklerini ve bu durumun da çalışanlarda ilgisizliğe neden olduğunu göstermektedir. (Çakıcı, 2008).

2.1.3.2. Korunmacı sessizlik. Korunmacı sessizlik, Pinderr ve Harlos (2001) tarafından “bireylerin görüşlerini ifade ettiğinde veya ortamda konuştuğunda kendisine gelebilecek olumsuz sonuçları düşünmesi ve bundan korkması sonucu sessiz kalmayı isteyerek tercih etmesi” şeklinde tanımlanır. Bireyler, kendisine zarar gelmemesi için ve kendilerini korumak için var olan düşüncelerini söylemek istemezler. (Pinderr ve Harlos, 2001; akt: Çakıcı , 2010). Dynee, Ang ve Botero, (2003) tarafından çalışanlardaki korunmacı sessizliğin, bireylerin tepkilerden korkması karşısında kendilerini koruma altına almak için görüş ve düşüncelerin saklandığı durum olarak tanımlanır.

Korunmacı sessizlikte bireylerin konuştukları zaman oluşabilecek olumsuz durumlardan çekinmesi, korku nedeniyle kendilerini korumaya almaları ve bunun sonucunda da düşüncelerin açıkça ortaya konulmamasına dikkat çekilmiştir. (Karacaoğlu ve Cin göz, 2008). Kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizlik birbirine karıştırılmamalıdır. Korunmacı sessizlik ile bireyler, olumsuz sonuçları düşünmüştür ve buna göre kendini korumaya almıştır. Oluşan ortamda en iyi uygulanacak yolun, görüşlerin ve düşüncelerin açıklanmaması ve saklanması şeklinde görüldüğü ortadadır. (Dynee, Ang ve Botero, 2003; akt: Taşkiran, 2011).

2.1.3.3. Korumacı sessizlik. Dynee, Ang ve Botero, (2003) tarafından geliştirilen korumacı sessizlik, yönetim yazınında sıkça kullanılmaktadır. Genellikle yöneticilerin kullandığı ve bazı durumlarda örgütüne veya çalışanlarına zarar gelmemesi için düşüncelerin, bilgilerin ve görüşlerin söylenmemesi olarak açıklanabilir. Bu sessizlik türünde de alternatif durumlar düşünülür ve bireyler olayların bütün yönleriyle farkındadır. Bu nedenle korumacı sessizlik; fikirlerin, görüşlerin ve bilgilerin saklanmasıyla oluşan bilinçli hareketler olarak tanımlanmaktadır (Dynee, Ang ve Botero, 2003; akt: Taşkiran, 2011).

Korumacı sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı yazınından da beslenir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarından “diğerlerini düşünme” boyutu ile aynı özellikleri taşımaktadır. (Özgen ve Sürgeyil, 2009). Korumacı sessizliğin içerisinde başkalarına yardım ederken herhangi bir karşılığın ve ödülün beklenilmeden yapılması söz konusudur (Karacaoğlu ve Cin göz, 2008).

İşgörenler, buldukları ortamlardaki uzlaşma ve kaynaşmanın devam etmesi ve bozulmaması için zıt fikirleri dile getirmeyerek, arkadaşlarına zarar gelmemesi ve onları koruma anlayışında olabilirler. Yöneticiler ise çalışanların işlerindeki yetersizliğini görmezden gelerek, örgütlerinin aleyhinde kullanılacak bilgileri yine örgütlerine zarar gelmemesi için korumacı bir davranış içerisine girerek sessiz kalabilirler. Bu durumda yöneticilerden, çalışanlarındaki sessizliğin nedenlerini iyi bilmeleri ve örgüt içindeki iletişim ve etkileşimi daha ileri götürme anlayışına sahip olması beklenir (Çakıcı, 2010).

2.1.4. Örgütlerde Sessizlik Oluşmasında Rol Oynayan Faktörler

Örgütlerde sessizliğin meydana gelmesinde birden çok faktör rol oynayabilir. Milliken, Morrison ve Hewlin (2013) sessizlik davranışını sürdürmenin en sık görülen nedeni olarak korku ve sessiz kalmamanın getireceği sonuçları göstermişlerdir. Çalışanların işleriyle alakalı endişe ve kaygılarını inceleyerek, konuşma ve sessiz kalma davranışları konusunda karar vermenin zorluklarını analiz etmişlerdir. Araştırmalarında cevaplarını aradıkları sorular şu şekilde olmuştur: “Konuşma veya sessiz kalma durumuna istinaden çalışanlar ne tarz kararlar verirler?”, “Hangi konularda çalışan genellikle sessizliğini korur?”, “Çalışanlar konuşma davranışı gösterme konusunda nasıl cesaretlendirilebilir?”. Konuşma davranışı gösterme ve sessiz kalma davranışı konusundaki tercihler çalışanlar arasındaki ilişkiyi doğrudan etkiler. Sonuçlar, birçok bireysel ve örgütsel düzeydeki faktör sessizlik davranışının gösterilmesini etkilediğini göstermektedir

(Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003). Gül ve Özcan (2011) örgütsel sessizliğin, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güven eksikliği, örgüt içinde konuşmanın riskli olduğu düşüncesi, dışlanma korkusu ve örgüt içi ilişkilerde zarar göreceklere korkusuna bağlı olarak ortaya çıktığını vurgulamışlardır. Çakıcı (2010), örgütsel sessizliğin nedenlerini iki ana başlık altında sınıflandırmıştır. Bunlar; korku ve algılanan risk faktörleri ve bağlamsal faktörlerdir. Korku ve algılanan risk faktörleri ana başlığının kapsadığı nedenler; negatif bir insan olarak etiketlenme korkusu, ilişkilerin hasar görmesine duyulan korku, öç ve cezalandırılma korkusu, diğerlerini olumsuz yönde etkilemekten korkma ve dışlanma korkusu olarak sıralanabilir. Bağlamsal faktörlerin içeriğini ise; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve yönetsel faktörler oluşturur.

Buraya kadar anlatılandan, bu araştırmada örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri araştırmanın amacı doğrultusunda; bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler olmak üzere üç başlık altında gösterilmesi uygun görülmüştür.

2.1.4.1. Örgütlerdeki sessizliğin oluşmasında rol oynayan örgütsel etkenler.

Örgütlerde sessizliğin meydana gelmesinde etkisi olan örgütsel nedenler, çalışanların örgütlerinde katı bir bürokratik yapının olması, örgüt içinde yayılmış durumda olan korku, konuşma durumunda kendileri için bir tehlike oluşturacaklarını düşünmeleri, sessizliğin olumlu algılandığı bir ortam olması vb. olarak sıralanabilir (Pinder ve Harlos, 2001).

Örgütlerde görülen sessizlik davranışı, örgütlerin gelişimi konusunda büyük engellere yol açma olasılığı olduğundan dolayı tehlike teşkil eder. Özellikle bazı örgütler, dinamik bir iş ortamında işlerini yürüttüklerinden dolayıdır ki; çalışanlarının fikir ve düşüncelerine ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla bu tarz örgütlerde çalışanların sessizlik davranışına eğilim göstermeleri örgütün ayakta durabilmesi ve geleceği için de büyük bir engel oluşturmuş olur (Tiktaş, 2012).

Yukarıda kısaca bahsedilen, örgütlerde süregelen katı bürokratik yapı ve hiyerarşik düzen, çalışanların yöneticileri ile rahat bir iletişim kurmalarını ve fikirlerini üstleriyle paylaşmalarını engelleyen bir faktördür. Bu tarz katı bürokratik yapı ve hiyerarşik sisteme sahip olan örgütsel yapıların uyguladıkları politikalar ve baskılar sebebi ile çalışanlar düşüncelerini özgürce dile getiremezler. Güç mesafesi de sessizlik davranışını etkileyen bir diğer önemli unsurdur. Güç mesafesi kavramı, örgüt çalışanlarının, örgütte var olan güçlerin dengesiz dağılımına karşı kabul davranışı sergilemelerini göstermelerinin düzeyini açıklar. Örnek olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde örgütlerdeki güç mesafesi düşüktür

ve bundan dolayı çalışanlar düşünlerini paylaşma konusunda çekingen değillerdir. Fakat başka bir örnek olarak Japonya'ya bakıldığında durumun tam tersi ile karşılaşıldığı söylenebilir. Japonya gibi ülkelerde, güç mesafesi yüksek olduğundan çalışanlar, çalıştıkları örgütte genel olarak sessizlik davranışı sergilerler. Türkiye'deki durum ele alındığında da güç mesafesi yüksek ülkeler arasında saymak mümkündür (Tiktaş, 2012).

Örgütte genel olarak bir sessizlik durumunun hakim olması da örgütsel sessizlik davranışının gerçekleşmesine neden olan örgütsel nedenler arasında bulunmaktadır. Çalışanların çalıştıkları ortamda genel bir sessizlik havası hakim ise işgören de bu ortamda sessiz kalmayı tercih edilebilir. Çünkü sessizlik ortamının hâkim olduğu bir yerde çalışan işgörenler, fikir ve düşüncelerini dile getirip getirmeyeceklerine, ortamdaki sessizlik iklimini de hesaba katarak karar verirler ve genel olarak izole edilmekten korktukları için sessiz kalmayı tercih edecekleri söylenebilir. Bu durumdan dolayı bahsedilen sessizlik ortamının olduğu bir ortamda, örgüt yararına olabilecek bir fikrin de paylaşılması engellenmiş ve durum örgüt aleyhine çevrilmiş olacağından bahsedilebilir. Yöneticilerin, astlarından negatif geri bildirim alma konusundaki korkuları, örgütsel sessizliği yaratan ve destekleyen önemli nedenlerden biridir. Yöneticilerin, olumsuz geri bildirimlerden, kişisel meselelere veya üst yönetimle alakalı olanlardan olumsuz etkilendiklerine yönelik kanıtlar vardır (Morrison ve Milliken, 2000). Bundan dolayı, insanlar olumsuz geri bildirim almaktan kaçınmakta, iletilen mesajı reddetmekte; hatalı olduğunu ve güvenilirliğinin sorgulanması gerektiğini düşünmektedir. Yöneticilerin örtük inançları, örgütsel sessizliğin köklerinde yatan nedenlerden biridir. En yaygın inançlardan birisi, yöneticilerin çalışanları çıkarıcı ve güvenilmez görmesidir. Çalışanların fırsatçı yaklaşımlarının, onları karar alma mekanizmasının dışına atacak sonuçları olabilir. Çalışanları karar verme mekanizmasının dışında tutma konusundaki eğilimin, negatif geri bildirim ve muhalif olma durumundan da kaçınmaya yaradığı söylenilebilir (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel yapı ve örgüt politikaları da sessizliği etkileyen örgütsel nedenlerden bir diğeridir. Morrison ve Milliken (2003) sessizliğin pekiştirildiği örgütlerin temel iki yapısal özelliğini; karar alma mekanizmasında yüksek merkezileşme ve yukarı pozisyonlara yönelik geri bildirim mekanizmasının eksikliği olarak göstermişlerdir. Bazı örgütlerde işverenler, girişimcilik ve yönetim olmak üzere iki role sahiptir. Yöneticiler sahip oldukları yönetim zihniyetinden ötürü yönetimde tek otoriteye sahip olmak ve karar verme mekanizmasında inisiyatif almak isteyebilirler. Buna ek olarak, katılımcı yönetim şekli yerine otokratik bir yönetim şekli benimsemiş ve çalışanlarını güvenilmez bulan

yönetimciler de altlarıyla tepeden bakan bir yaklaşımla başa çıkarlar. Bu yönetim tarzı da çalışanlarının karar verme mekanizmasının dışında tuttuğundan dolayı çalışanların sessiz kalma davranışını göstermesine yol açabilir (Çakıcı, 2010).

Örgütsel öğrenme üzerine olan çalışmalarında Argyris (1977), çalışanları bildikleri hakkında konuşmaya isteksiz hale getiren, örgütlerin içinde bazı çok güçlü normlar ve rutin savuna mekanizmaları olduğundan bahseder. Başka araştırmalar da göstermiştir ki; örgütler genellikle eleştirilere karşı hoşgörüsüz değildir ve çalışanlar herhangi bir sıkıntı çıkartmamak için bilgi saklayabilir ve sessizlik davranışı gösterebilir (Ewing, 1977).

2.1.4.2. Örgütlerde sessizliğin oluşmasında rol oynayan bireysel etkenler.

Örgütlerde sessizlik davranışının ortaya çıkmasındaki örgütsel etkenlerin yanı sıra, önemli olan bir diğer etken bireyler etkenlerdir. Bireysel faktörler genel olarak, kişilerin çalıştıkları kurumdaki konumdan ve kişilerin kişilik özelliklerinden kaynaklanabilir (Çetindere, 2019).

Bireylerin korkuları ve sahip oldukları düşünceler, inanışlar örgütlerde sessizliğin meydana gelmesinde rol oynayan başlıca faktördür. Milliken'e göre (2003) sessizlik davranışını ortaya çıkmasındaki bireysel nedenler; başkaları tarafından etiketlenme ve olumsuz bir gözle görülme korkusu, başkalarıyla olan ilişkilere hasar verme korkusu (daha çok başkalarının kendisine olan güvenini ve saygısını kaybetmesi ve üstlerinin desteğini kaybetme korkusu olarak ortaya çıkabilir), konuşmanın bir şey değiştirmeyeceğine ve muhatap olunan kişinin problem hakkında ilgili olmayacağı inancı ve son olarak cezalandırılmadan duyulan korku (işini kaybetmek ve terfi alamamak vb. gibi) olarak sıralanabilir (akt. Apak, 2016; s.21). Son zamanlarda özellikle çalışanların sahip olduğu korku faktörünün, sessizliğe yol açan başlıca nedenlerden biri olduğu görüşüne dair yapılan birçok araştırma yapıldığı söylenebilir.

Finans, medya, ilaç ve reklamcılık gibi birçok sektörde çalışan 40 kişiyle yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; katılımcıların yönetim ve hiyerarşik açıdan üst pozisyonlarıyla, örgütsel sıkıntılarla ilgili olarak kendi görevleri ve işlerin gidişatı hakkında konuşamayacak durumda olabildiklerini hissettikleri belirtilmiştir. Bu öneriden yola çıkarak, işlerin gidişatı veya endişeler konusunda sessizlik davranışı sergileme kararının bazen, örgütlerdeki çalışanlar tarafından alınan genel bir seçim olabileceği söylenebilir (Morrison ve Milliken, 2000).

Araştırma sonuçlarının temel olarak vurguladıkları nokta; çalışanların bir konu hakkında konuştukları durumda, potansiyel olarak olumsuz olabilecek ve risk teşkil eden şeyleri göz önünde bulundurmalarıdır. Çalışanların “Bu konu hakkında konuşursam, ne olur?” sorusunu yanıtlarken, önceki deneyim ve gözlemlerini düşünürler (Yıldız, 2013).

Yine kişinin sahip olduğu karakteristik özellikler de sessizlik davranışının ortaya çıkmasında önemli rol oynar. Çalışanların, içine kapanık olması, utangaç olması ve özgüveninin düşük olması vb. gibi durumlarda da sessizlik davranışını önemli düzeyde etkiler (Morrison ve Milliken, 2000).

Deneyim eksikliği ve kendini ses çıkarabilecek konumda görmeme durumu da sessizlik davranışının gösterilmesinde rol oynar. Fikirlerinin, deneyimsiz oluşundan dolayı reddedilmesinden duyulan korku; kıdemli çalışanlar karşısında kendi düşüncelerini ifade etmekten duyulan endişe, çalışanların seslerini çıkarmasını engelleyen ve sessizliğe neden olan etkenlerdir. Özellikle katı bürokratik yapının hâkim olduğu; katı prensipler, kurallar ve davranışlarda gelişmiş bir kültüre sahip örgütlerde, bu yapısal durum çalışanların sessizliğine yol açabilir (Richard, 2003; akt. Hashımı, 2019, s.25).

Resmi olmayan grupların desteklenmediği, sosyal etkileşimlerin gelişmediği ve çalışanların sosyal bir varlık olarak görülmediği örgütlerde; samimi olmayan ilişkiler, güvenilmez bir kültürün ve çalışanların sessizlik davranışı göstermesine katkıda bulunabilir (Nartgün ve Demirer (2013).

2.1.4.3. Örgütlerde sessizliğin oluşmasında rol oynayan yönetsel etkenler.

Morrison ve Milliken (2000) tarafından sessizliğe etki eden yönetsel faktörler; bireylerin konuştuklarında yöneticilerinden olumsuz bir şekilde geri dönüt almak çekinme ve yöneticilerinin örtük inançların olması şeklinde belirtilmiştir. Bireyin konuşması durumunda yanlış anlaşılma ve damgalanma korkusunu yaşamalarının neticesinde ilişkilerde zayıflama olması, çalışanların sessiz kalma nedenlerinin arasındaki başlıca nedenlerden biridir. Yöneticilerdeki örtük inançlardan birincisi, çalışanlarının sadece kendilerini düşündükleri için güvenilmez olduklarına ilişkin düşünceleridir. Yöneticilerin ikinci örtük inançları ise her zaman en iyiyi ve en doğruyu kendilerinin bildikleri şeklindeki inançlarıdır. Bir diğer örtük inanç da; bir yandan anlaşmazlık ve kararsızlıktan kaçınırken bir yandan da birlik, uzlaşma ve ortak hareket etmenin sağlıklı bir örgütün işaretleri olduğuna şeklindeki inançlarıdır. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, yöneticilerin astlarla ilgili açığa vurmadıkları örtük inançları, yönetimin açıkça konuşmayı

desteklememesi, mesafeli ilişkiler, yönetime güvensizlik ve yönetimin farklı fikirlere açık olmaması, sessiz kalma tercihinde etkisi olan yönetsel faktörler arasındadır (Akt: Çakıcı, 2008; s.126).

2.1.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Sessizlik davranışının ortaya çıkmasında rol oynayan davranışlar ve sıradan kararlar başlangıçta küçük ve zararsız sıkıntılar olarak görülebilir, ancak örgütler ve çalışanlar için ciddi sıkıntılar yaratabilirler. Örgütlerin gidişatında, değişimlerine ve gelişimlerine engel olabilmektedir. Örgütle alakalı olarak alınan kararlarda, yanlış bir karar alınmasına ve örgüt politikası düzenlemede hatalara yol açabilir, bu durumun da örgüt sağlığını riskli bir duruma sokabileceği söylenebilir. Başka bir açıdan ise çalışanların, bireysel olarak motivasyon, güven, bağlılık, işten duyulan tatmin vb. gibi algılarının da zarara uğramasına neden olmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Örgütsel sessizlik, ortaya çıkardığı sonuçlar bağlamında ele alındığında, bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olarak iki ayrı başlık altında incelenebilir (Yıldız, 2013).

2.1.5.1 Örgütsel sessizliğin örgütsel sonuçları. Örgütsel sessizliğin örgütsel sonuçları incelendiğinde, temel olarak örgütsel ve kurumsal gelişimin yavaşlaması, çalışan ve kurum arasındaki bağın zayıflaması, karar alma mekanizmasının olumsuz etkilenmesi gibi sonuçlar olduğu söylenebilir (Morrison ve Milliken, 2000).

Eğer örgütteki çalışanların, ciddi konular hakkında kendi düşüncelerini ifade edemedikleri konusunda süregelen bir hisleri var ise, çok sesliliği sürdürmek ve sağlamak mümkün değildir. Çalışanlar, değerler, inançlar, öncelikler, görünümler ve deneyimler bağlamında düşünüldüğünde birçok farklılık ve çeşitliliğe sahiptirler. Fakat görüşler, düşünceler ve perspektifler tek yönlü bir şekilde ifade edildiğinden dolayı, bahsedilen örgüt bu çeşitlilikten faydalanamayacaktır (Morrison ve Milliken, 2000).

Bundan dolayı, çalışanların konuşmak yerine düşüncelerini, fikirlerini, eleştirilerini ve önerilerini kasıtlı olarak dile getirmeme konusundaki tercihleri, sadece çalışanların kendilerinde bulunan farklı kabiliyetlerinin ve farkı bakış açılarının farkına varmalarıyla beraber ortaya çıkabilecek çalışan performansının artırılmasını engelleyen bir potansiyele sahip olmasının yanında, düşük motivasyon, güven ve örgütsel bağlılık seviyesi gibi birçok olumsuz etkiyi de beraberinde getirir (Amah ve Okafor, 2008).

Kurulu bir karar alma mekanizması, yönetsel yetersizlik, ücret eşitsizliği, örgütsel verimsizlik ve düşük örgütsel performans gibi örgüt içi faktörler, çalışanların sessizlik davranışı göstermesine ve örgüt için olumlu olabilecek bir karar verilmesi konusunda bir engel oluşmasına neden olur. Örgütsel sessizliğin, sağlıklı bir geribildirim mekanizması oluşturulmasında olduğu gibi örgütsel eylemlerde ortaya çıkan yetersizliklerin ve problemlerin giderilmesi konusunda da olumsuz bir etkisi bulunur. Geri bildirim mekanizmasının olmadığı veya işlemediği bir örgütte, sıkıntılar ve problemler örgütsel eylemleri sürdüren mekanizmalar haline dönüşebilir ve daha şiddetli hale gelebilir (Morrison ve Milliken, 2000).

Bir çalışan olumsuz veya kritik olarak algılanabileceğini düşündüğünden dolayı, yukarı mevkilere problemler ve sıkıntılarla alakalı bilgi aktarımı sekteye uğrayabilir. Bir örgütün üst yöneticileri, örgütlerinin gelecekteki etkililiğini garanti altına almak için sistemin düzgün bir biçimde çalışıp çalışmadığından haberdar olmalıdır. Halbuki bilginin yukarı taşınmasında gerçekleşen bu tarz aksaklıklar, örgüt adına yanlış kararlar alınmasına yol açabilir (Morrison ve Milliken, 2000).

2.1.5.2. Örgütsel sessizliğin bireysel sonuçları. Örgütsel sessizlik, bahsedilen örgüt bünyesinde çalışanları olumsuz şekilde etkilemektedir. İş görenlerin sessizlik davranışı gösterdikleri örgütlerde kendilerini çaresiz ve çıkmazda hissettikleri söylenebilir (Yıldız, 2013). Milliken ve Morrison (2000) örgütsel sessizliğin olumsuz sonuçlarını genel olarak çalışanların örgütlerine yönelik bağlılıklarının azalması, çalışanların güven, ait olma, takdir ve destek algılarında azalma yaşanması, çalışanların tatmin duygusunun azalması, işten çıkma isteklerinin artması, kendi uzman oldukları konularda sessiz kalmalarından dolayı ortaya çıkan kendi iç çatışması ve bunun sonucu olarak da kendilerini değersiz hissetmeleri, şeklinde sıralamıştır. Buradan yola çıkarak örgüt çalışanlarının aynı zamanda üstlerine karşı bir kin ve kırgınlık duygusu duymaya başlayabilecekleri söylenebilir. Bu durum da nihayetinde örgüt içi çalışanlar ve yöneticiler arası bir çatışma ve tartışma ortamının oluşmasına neden olabilir (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel sessizlik ayrıca, örgütsel ve bireysel eylemleri olumsuz etkileyecek devamsızlık ve gecikmeyi, çalışanların motivasyon ve morallerini düşüren davranışların artmasına sebep olur. Stres altındaki ve endişeli çalışanlar da bu sessizlik dalgasına katılırlar (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanların eleştirel iletişimi doğal olarak bastırması ve kasıtlı olarak bilgi paylaşımında bulunmaması daha fazla strese sahip

olmalarına ve psikolojik problemler yaşamalarına neden olabilir. Dahası, problem hakkında konuşamama ve kendi görüşünü açık olarak dile getirememe durumu, sonuçta çalışan sessizliğinin yanı sıra düşük memnuniyet düzeyi, bağlılık ve motivasyonla sonuçlanan kendini değersiz hissetme ve içsel çatışmaya yol açabilir.

2.2. Öğretmenlerde Örgütsel Sessizlik

Öğretmenlerin okul ortamında hissettikleri örgütsel sessizlik de tüm örgütlerde olduğu gibi çalışanları olumsuz etkileyebilecek bir durumdur. Örgütsel sessizliğin hakim olduğu bir okulda öğretmenler problemlerini, düşüncelerini rahatça dile getirememektedir. Bu da öğretmenlerin çalışmalarını ve dolayısıyla eğitimin kalitesini olumsuz şekilde etkilemektedir. Sessizlik davranışının örgütlerde yayılma eğilimi göstermesi ve örgütün genelini etkileme potansiyeline sahip bir davranış türü olarak ele alınabilmesi bakımından örgütü giderek artan oranda olumsuz bir şekilde etkileyebilme olasılığına sahiptir (Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan, 2017). Bu sessizlik tutumunun altında yatan neden, nasıl ve sonuçların araştırılması ve örgüt üyelerinin iletişim algılarının anlaşılmasına çalışılması ve bireyler arasındaki etkileşimlerin incelenmesi önemlidir. Özellikle okullarda bireysel etkileşimin yoğun olması sebebiyle sessizlik davranışının olumsuz etkileri olabilir ve bu etkiler okulun işleyiş süreçlerini negatif olarak değiştirebilir (Hashımı, 2019).

Öğretmenlerde örgütsel sessizliğin görülmesi hem iş birliğini ve destekleyici tutumun gelişmesini engeller hem de öğretmenlerin moral ve motivasyonlarında düşüşe, okula olan bağın zayıflamasına ve çalışma ortamına yabancılaşma gibi olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik, bilgi paylaşmama, baskın gruplaşmalar, ilişkilerinin bozulmasından duyulan korkular gibi unsurlar da öğretmenler de sessizliği artıran etkenler olarak görülmektedir (Sardoğan, 2007).

Öğretmenlerin okullarda sessizlik davranışları üzerine ve bu davranışların çeşitli değişkenlerle ilişkisini araştıran çalışmalara da literatürde rastlanmaktadır. Araştırmaların sonuçları incelendiğinde ise öğretmenlerin okullardaki sessizlik algıları ve davranışları ile ilgili farklı sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Kahveci ve Demirtaş (2013)'ün öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri üzerine yaptıkları araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin olaylara ve durumlara karşı konuşmadan sessizliğe büründükleri ve kadınların erkek öğretmenlere göre daha çok sessiz kaldıkları gözlenmiştir. Nartgün ve Demirer (2013) tarafından öğretmenlerin sessizliklerine ilişkin yapılan araştırmada ise öğretmenlerin okulda rahatça konuşup fikirlerini rahatlıkla paylaşabildikleri gözlenmiştir.

Bu durum farklı okul iklimlerinin öğretmenlerde farklı örgütsel sessizlik algılarına neden oluşturmaktadır.

2.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Hem yurt içinde hem de yurt dışında eğitim örgütleri ve diğer pek çok örgütte, iş gören sessizliğinin nedenleri ve sonuçlarına ilişkin çok sayıda çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalar sessizlik davranışını anlaşılır kılmak adına önemli bir yere sahip olmakla birlikte, sessizlik davranışının altında yatan neden ve sonuçlarına ve aralarındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar günümüzde artmaktadır. Bu bölümde örgütsel sessizlik ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan bazı araştırmalara yer verilmiştir

Sardoğan'ın (2017) yaptığı araştırmada, “2015-2016 öğretim yılında Konya ilinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin sessizlik hakkındaki görüşlerinden” yola çıkarak, sessizliğin nedenleri, azaltan etkenleri ve sonuçlarına yönelik çıkarımlar elde etme amaçlanmıştır. Buna göre, sessizliğin oluşmasına neden olan unsurların eşitsizlik algısı, öğrenilmiş çaresizlik, bilgi paylaşmama, iş kaygısı, ilişkilerin bozulmasından duyulan korku, baskın gruplaşmalar, örtük inançlar, rekabet vb. gibi unsurlar olduğu bu araştırma ile ortaya koyulmuştur.

Burulday'ın (2018) yaptığı araştırmada, “ortaokulda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel tükenmişlik davranışları arasındaki ilişkinin” saptanması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2016-2017 eğitim öğretim yılında Bingöl ilinde görev yapan 546 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının duygu, yönetici, izolasyon ve sessizliğin kaynağı boyutlarında, öğrenim durumu, cinsiyet, branş, medeni durum ve kıdem değişkenleri bakımından örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin anlamlı bir farklılık görülmezken, yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde bir farklılık gözlemlenmiştir.

Ege'nin (2018) yaptığı araştırmada, “bir örgütteki çalışanların örgütsel sessizlik düzeyi ile mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin” belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu belirlenen örgütte çalışan 94 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel sessizlik ile mutluluk arasında özellikle sessizliğin at boyutlarından kabullenici sessizlik ve mutluluk arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine araştırma kapsamında çalışanların cinsiyeti değişkeni açısından örgütsel sessizlik için anlamlı bir fark olduğu, ancak mutluluk konusunda

çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların yaşlarına, eğitim düzeylerine, çalışma sürelerine ve unvanlarına göre örgütsel sessizlik ve mutluluk düzeylerinin farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kahveci'nin (2010) çalışmasında, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi saptamak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Elazığ il merkezinde bulunan toplam 20 ilköğretim okulunda çalışma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik algılarının yüksek, örgütsel bağlılık algılarının ise orta düzey olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını rahatça ifade edemedikleri ve genelde sessiz kalmayı seçtikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Gegeoğlu'nun (2018) tarafından yapılan araştırmada, “örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin” belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda 2016-2017 yılında kamu sektöründe farklı şehir ve görev tiplerinde bulunan 230 kamu çalışanı üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, dağıtımsal adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yani, örgütte etkileşimsel ve işlemsel adalet algısı düştükçe, örgütsel sessizliğin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Foshat ve Zarei (2017) tarafından “örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi” incelemek amacıyla yapılan çalışma kapsamında, 130 kişi ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve yöneticilerin sessizlik görüşünün örgütsel sağlıkla önemli derecede olumsuz yönde ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Liu, Wu ve Ma (2009) tarafından “çalışanların sessizlik davranışı kültürünün nasıl aşılacağı ve yöneticilerin çalışanların fikirlerini ifade etme konusunda onları nasıl teşvik edeceğini” araştırmak için 314 çalışanla bir araştırma yapılmıştır. İşyerinde yöneticiler ve işgörenler arasındaki etkileşimi artırmak, örgütsel sessizlik davranışı gösteren çalışanların kişisel ve psikolojik durumlarına yoğunlaşmak gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, farklı liderlik tarzlarının, çalışanların özellikle içsel düşünce ve duyguları üstünde farklı etkilere sahip olduğu ve bu durumun olumsuz yönde bir psikolojik durumda bulunan çalışanların örgüt hakkındaki düşüncelerini saklamaya ittiği sonucuna ulaşılmıştır.

Moghaddampour, Nazemipour, Aghaziarati ve Bordbar (2013) tarafından örgütsel sessizliğin önemine ilişkin Qom ilinde seçilen 13 kurumda örgütsel sessizliğin durumu incelenmiştir. Araştırmada Qom'da etkinlik gösteren kurumlarda örgütsel sessizlik düzeyinin normal düzeyin üzerinde olduğu ve mevcut seviyenin azaltılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda, araştırmanın yapıldığı kurumlarda örgütsel sessizlik ve demografik değişkenler arasında, diğer çalışmalara benzer şekilde, anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Literatür incelendiğinde, örgütsel sessizlik alanında yapılan çalışmaların genellikle özel sektördeki çalışma alanlarında yapıldığı görülmüştür. Son yıllarda ise eğitim alanında yapılan çalışmalar hızlanmıştır. Örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin eğitim alanında yapılan araştırmalara çok rastlanmaması, öğretmenlerdeki sessizlik davranışlarının hala devam ettiğinin düşünülmesi ve örgütsel sessizliğin öğretmen görüşleriyle incelenmemiş olması bu araştırmayı gerekli kılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada; öğretmenlerdeki örgütsel sessizliğin bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu araştırma tarama modelinde nitel bir araştırmadır ve nitel araştırma tekniklerinden görüşme tekniği ile yürütülmüştür. Nitel araştırma, disiplinler arasında bütüncül bir bakış açısını esas alan, araştırmanın problemini yorumlayıcı bir yaklaşımla incelemeyi benimseyen bir yöntemdir. Üzerinde araştırma yapılan olgu ve olaylar kendi bağlamında ele alınan ve insanların onlara yükledikleri anlamlar açısından yorumlanır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım 2010).

3.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubu; 2019/2020 eğitim öğretim yılında, MEB'e bağlı Denizli merkezindeki, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 20 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmanın çalışma grubuna ait demografik bilgiler Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1. *Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgiler*

Değişken		<i>f</i>
Cinsiyet	Kadın	14
	Erkek	6
Kıdem	0-5 yıl	3
	6-10 yıl	6
	11-15 yıl	6
	15 yıl ve üzeri	5
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	-
	Lisans	11
	Yüksek Lisans	9
Okul Türü	İlkokul	9
	Ortaokul	7
	Lise	4

Tablo 3.1. incelendiğinde; çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin 14'ü kadın altısı erkek olduğu görülmektedir. Üç katılımcının hizmet süresi 0-5 yıl arası, altı katılımcının 6-10 yıl arası, altı katılımcının 11-15 yıl arası, beş katılımcının ise 15 yıl ve üzerindedir. Katılımcıların 11'i lisans, dokuzu ise yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların dokuzu ilkokulda, yedisi ortaokulda, dördü ise lisede görev yapmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, araştırmacı ve danışmanı tarafından geliştirilmiş olan “örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin öğretmen görüşleri” başlıklı yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veri toplama aracını oluşturmak için alanyazın incelenmiş ve daha önceden geliştirilen ölçeklere bakılmıştır. Uzman görüşü de alınarak yüksek lisans eğitimi yapan üç öğretmen ile sorular ve verilebilecek yanıtlar üzerine beyin fırtınası yapılarak üç soru oluşturulmuş ve görüşme sorularına son şekli verilmiştir. Soruların anlaşılabilir olmasına ve belirgin ifadeler içermesine özen gösterilmiştir. Görüşme formunun birinci bölümünde örgütsel sessizlik hakkında kısa bir bilgi verilmiş ve araştırmanın amacına ilişkin açıklamalar yer almıştır. Formun ikinci bölümünde ise araştırmacı tarafından görüşmecilere yöneltilen sorulara yer verilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanma Süreci

Araştırmacı tarafından, öğretmenlerle görüşme yapmak üzere gerekli makamlardan resmi izinler alınmıştır. “Örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin öğretmen görüşleri” başlıklı geliştirilen görüşme formu kullanılarak, 2020 yılı Şubat-Haziran ayları arasında Denizli merkezinde görev yapan 20 öğretmen ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubundaki katılımcılarla ortalama 20’şer dakika yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılar ses kaydı yapılmasına izin vermemiştir.

Çalışma grubundaki öğretmenlere, isimlerinin ve araştırmada toplanan verilerin, bu araştırmanın dışında başka bir yerde kullanılmayacağı belirtilerek güvenleri sağlanmıştır. Katılımcılara görüşmeye başlanmadan önce araştırma hakkında ve örgütsel sessizlik kavramı hakkında ön bilgiler verilmiştir. Görüşmeler samimi, sıcak bir diyalog şeklinde ve karşılıklı konuşma halinde yapılmıştır. Sorular araştırmacı tarafından hep aynı sıra ile sorulmuştur. Araştırmacı tarafından katılımcıların görüşleri kısa kısa alıntılarla desteklenmiştir. Görüşme sorularına verilen cevaplar, araştırmacı tarafından not edilip yazılı kayda alınmıştır. Sorulara verilen uzun cevaplar, anlam bozulmadan kısaltılarak not edilmiştir. Alınan notlar görüşmecilere tekrar teyit ettirilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri, nitel analiz tekniklerinden içerik analizi yapılarak analiz edilmiştir. İçerik analizinin asıl amacı, ulaşılan verileri açıklamaya yardımcı olacak kavramlara ve ilişkilere ulaşabilmektir. Ulaşılan verilerin, içerik analizi yapılırken derinlemesine bir işleme sokulur ve yeni kodlar-kavramlar oluşturulur. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). İçerik analizinde yine Yıldırım ve Şimşek (2008) tarafından belirtilen; ana temaların bulunması, alt temaların oluşturulması verilerin kodlanması ve kavramlaştırılması, bulguların yorumlanması şeklinde dört aşamalı bir süreç izlenir.

Bu araştırmada, katılımcıların sorulara verdikleri uzun cevaplar, cevabın ana fikrini bozmadan orijinaliği korunarak kısaltılmış ve alınan notlar katılımcılara teyit ettirilmiştir. Yapılan görüşmeler sonunda ortaya çıkan veriler, araştırmacı tarafından araştırmanın amacı dışına çıkılmadan korunmuştur. Bu görüşler toplanarak 20 katılımcıya ait veri seti oluşturulmuştur. Görüşme soruları ile araştırmanın alt problemleri sırasıyla ilişkilendirilmiştir. Birbiriyle ilişkisi olan ve birbirine benzeyen verilerin değerlendirilmesi yapılarak, her alt probleme ait alt temalar oluşturulmuş ve oluşan temalar ile katılımcı bilgileri tablo haline getirilerek araştırmacı tarafından yorumlanmıştır.

Araştırmanın geçerliğinin sağlanması için her görüşmenin sonunda alınan notlar araştırmacı tarafından özetlenerek katılımcılara teyit ettirilmiştir. Bulguların yorumlanmasında doğrudan alıntılarla önemli görülen bazı katılımcıların görüşlerine yer verilerek araştırmanın güvenilir olması sağlanmıştır. Dış geçerliliği sağlamak için veriler tablo haline getirilerek tema ve alt temalar belirlenmiş ve tek tek değerlendirilmiştir. Araştırmacı tarafından önemli görülen ve can alıcı noktalara değinildiği düşünülen katılımcı görüşleri, aslı bozulmadan bulgular kısmında yazılmıştır. Verilerin analizi yapılırken, katılımcıların kimliğinin ve görev yaptığı okulun ortaya çıkmamasına dikkat edilmiştir. Veri Tablosunda katılımcı öğretmenler, K1-K20 (Katılımcı1-Katılımcı20) şeklinde kısaltılarak numaralandırılmış, alt tema başlıklarında görüş bildiren görüş sayıları da (f) sembolü ile gösterilmiştir.

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanması için Tablo 3.2’de belirtilen stratejiler kullanılmıştır.

Tablo 3.2. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliğinin Geliştirilmesi İçin Kullanılan Stratejiler

Strateji	Araştırmada Kullanılma Durumu
Katılımcı Doğrulaması	Görüşme sonucu elde edilen veriler ve alınan notlar, sınıf öğretmenlerine tekrar okunmuş ve düzeltme yapmak isteyip istemedikleri sorularak verilerin teyidi yapılmıştır (Lincoln ve Guba 1986)
Araştırmacının Konumu ve Verileri Yansıtma Durumu	Araştırmacı, elde ettiği verilere asla yorum katmamış, araştırmada ulaşmak istediği sonuçlara yönelik hiçbir soru sormamış, kişisel düşüncelerini açıklamamış, yönlendirme yapmamış ve eleştiride bulunmamıştır (Eisenhart ve Hove 1992).
Verilerin Çalışmaya Yansımaları	Katılımcılardan elde edilen veriler araştırmanın içerisinde doğrudan alıntı yapılarak yazılmış, değiştirilmemiş ve yorum katılmamıştır (Sandelowski, 1993).
Uzman Desteği	Araştırmanın görüşme soruları araştırmacı tarafından oluşturulmuş ve uzman desteğiyle geliştirilmiştir (Thorne 1997).
Gizlilik ve Güven	Elde edilen veriler araştırmanın dışında kullanılmamış, katılımcıların gizliliği esas alınmıştır (Carr ve Kemnis, 1986).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, verilerin içerik analizi sonucu ulaşılan bulgulara, öğretmen görüşlerine ve yapılan yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin olarak katılımcı görüşlerinden elde edilen veriler analiz edilmiş ve ilgili temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalara ait bilgiler tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Bireysel Faktörlere İlişkin Katılımcı Görüşleri*

Ana Tema	Alt Temalar	f	Katılımcılar(K)
Bireysel Faktörler	Korku ve Endişe	7	K5,K8,K9,K11,K14,K16,K20
	Güvensizlik	6	K4,K6,K12, K17,K18,K19
	İletişim Sıkıntısı	4	K1,K2,K10,K15
	İçe Kapanıklık	3	K3,K7,K13

Tablo 4.1 incelendiğinde bireysel faktörler ana temasında; “korku ve endişe” ($f=7$), “güvensizlik” ($f=6$), “iletişim sıkıntısı” ($f=4$), ve “içe kapanıklık” ($f=3$) alt tema başlıklarında toplanmıştır. Ortaya çıkan alt tema başlıkları incelendiğinde; öğretmenlerde örgütsel sessizliğe neden oluşturan bireysel faktörlerin tamamının olumsuz ifadeler içerdiği görülmektedir. Bu başlıkların oluşmasına, öğretmenlerin psikolojik durumları ile çevresindeki kişilere ve olaylara yükledikleri olumsuz duygu ve düşünceler neden olmuş olabilir.

Tablo 4.1 incelendiğinde yedi katılımcı ($f=7$) korku ve endişeden kaynaklı olarak örgütsel sessizliğin oluştuğu yönünde görüş bildirmiştir. Bu alt tema başlığının oluşmasına, öğretmenlerin işini kaybetme endişesi ve ceza almaktan korkmaları neden olabilir. Yaşanan toplumsal olayların sonucunda öğretmenlerden ihraç olanların olması ve veli şikayetlerinin artması da öğretmenleri endişelendirerek sessizlik davranışları göstermelerine neden olabilir. Yapacağı davranışların sonunda risk olduğunu düşünen ve endişe eden öğretmenler, sessizlik davranışı gösterebilirler. Korku ve endişe alt temasında görüş bildiren K9, K16 ve K20 şunları söylemiştir.

Özellikle 15 Temmuz olaylarından sonra artık her şeyden korkar olduk. Okulumuzdan ihraç olan öğretmenler oldu. Açığa alınanlar da oldu. Bazılarımızı bu öğretmenlerle ilgili ifade vermeye çağırdılar. Okullara sürekli müfettişler geldi. Tüm bu yaşanan süreçler insanda bir korku oluşturuyor. Acaba bize de bir şey olur

mu endişesi yaşıyoruz. Zaten her söylediğimiz siyaseten bir yerlere çekiliyor. Bu yüzden pek fazla bu konularda konuşmuyoruz. Bu korku durumunu okuldaki diğer arkadaşlarımda da görebiliyorum. Sıkıntı görmektense sessiz kalmak daha iyidir diye düşünüyorum. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 9).

Artık öğretmenlik o kadar zorlaştı ki inisiyatif aldığınız konular sizi riske atmaya başladı. Öğretmenlik benim mesleğim. Bizim başka bir işimiz yok ki. Biz öğrencilerin iyi yetişmesi için uğraşırken geçen yıl bir arkadaşımız velisiyle bir sıkıntı yaşadı, veli şikayet etti ve sonucunda kınama cezası aldı. Daha da kötüsü olabilirdi. O arkadaşımızın yaşadığı mahcubiyet gerçekten bir öğretmen için acı bir durum. Bu nedenle bazı durumlarda artık kendinizi geri çekiyorsunuz ve uğraşmak istemiyorsunuz. Neden gereksiz yere ceza alalım ki. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 16).

Bizler devlet memuruyuz. Onun için her türlü işimizde hareketlerimize dikkat etmeliyiz. Mesleğimize ve onurumuza leke gelmemeli. Bu yüzden sadece görevimle meşgulüm. Çünkü başımıza olumsuz bir durum geldiğinde bize sahip çıkan olmuyor. Bu da ister istemez insanı endişelendiriyor ve bazı durumlarda geri planda kalmayı ve sessiz kalmayı tercih ediyoruz. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 20).

Tablo 4.1 incelendiğinde örgütsel sessizliğin bireysel faktörler ana temasının “güvensizlik” alt temasında ise altı katılımcının (f=6) görüş bildirdiği görülmüştür. Öğretmenler arası ilişkilerde sıkıntıların oluşması, birbirlerinden şüphe ediyor olmaları ve güvene dayalı ortamların yok olmaya başlaması bu durumun nedeni olabilir. Öğretmenlerin, yöneticilere olan güvensizliği de bu duruma neden oluşturabilir. Güvensizlik duyan öğretmenler içine kapanabilirler ve sessizlik davranışı gösterebilirler. Güvensizlik alt temasında görüş bildiren K4 ve K12 şunları söylemiştir:

Bir okulda olması gereken en önemli kültür birbirine güvenmektir diye düşünüyorum. Çünkü bizler okul ortamında sürekli birlikte oluyoruz ve beraberce görev alıyoruz. Öğretmenlerin birbirlerine güvenmesi, içini dökmesi ve rahatlaması lazım. Yani mesai arkadaşlığı yapılması lazım. Yeri geliyor yöneticilerin tavrından, veli sorunlarından veya öğrenci ilişkilerinden kaynaklı bir sıkıntınız oluyor. Bu durumları konuşma dertleşmek istiyorsunuz. Ancak güvensizlik araya girdiği zaman şüphelenmeler başlıyor ve her şeyden çekinmeye başlıyorsunuz. Bu sefer de insan

kendini karşı tarafa ifade etmek istemiyor ve geri durup sessiz kalıyorsunuz. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 4).

Yöneticilerin okul ortamındaki davranışları bana güven vermiyor. Herkese aynı ölçüde yaklaşmıyorlar ve adam kayırmaca yapıyorlar. Bu nedenle yöneticilerle arama mesafe koymak zorunda kalıyorum. Aslında yöneticiler bizim arkamızı yaslayacağımız ve güvenebileceğimiz kişiler olmalı. Bazen veliler karşısında bile küçük düştüğümüz oluyor. Böyle bir ortamda siz de ister istemez kendinizi soyutlamaya başlıyorsunuz. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 12).

Tablo 4.1 incelendiğinde örgütsel sessizliğin bireysel faktörler ana temasının “iletişim sıkıntısı” alt temasında dört katılımcının (f=4) görüş bildirdiği görülmektedir. İletişim sıkıntısı; öğretmenler arasındaki kuşak farkından, konuşmaktan çekinmekten, kişisel egolardan ve duygusal yoksunluktan kaynaklanabilir. Öğretmenlerin, konuştuklarında destek görememe, dikkate alınmama ve dışlanma korkusu, bireyi sessizliğe itebilir. Kişisel egoları olan ve kendini beğenmiş tavırlar sergileyen öğretmenler de iletişim sıkıntısına neden olabilir. Öğretmenlerin arasında dedikodu yapılması, farklı sendikal ve siyasi düşüncelerin olması da ise iletişim sıkıntılarını ortaya çıkarabilir. Sayılan bu nedenlerden dolayı da sessizlik davranışı ortaya çıkabilir. İletişim sıkıntısı hakkında görüş bildiren K2, K10 ve K15 şunları söylemiştir:

Okulumuzda uzun yıllardır görev yapan ve yaşça büyük öğretmenlerin olması aramızdaki iletişimi olumsuz etkiliyor. Çünkü muhabbetlerimiz ve anlayışlarımız çok farklı. Bu öğretmenler her şeyi çok iyi bildiklerini inatla iddia eden kişilerdir. Ortak noktada düşüncelerimiz uyuşmuyor ve tartışmalar çıkıyor. Bazen bu tartışmalar kırıcı bile olabiliyor. Konuştuğunuzda sizi mutsuz edebilecek davranışlar sergileyen bu kişilerden uzaklaşmaya ve onlarla konuşmamaya başlıyorsunuz. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 2).

Öğretmenlerin birbirinin arkasından konuştuklarını görünce onlara yanaşmak istemiyorum. Zaten bu tarz öğretmenler burnundan kıl aldırmayan ve karşısındaki beğenmeyen insanlardır. Bu kişilerden uzak durmak gerekir diye düşünüyorum. onlarla muhabbet etmediğimde daha rahat oluyorum. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 10).

Öğretmenler odasında bir konu hakkında konuştuğunuzda, diğer öğretmenler sizi hemen yandaş veya muhalif şeklinde nitelendirebiliyorlar. Önyargılı tavırlarla sizin üzerinize gelebiliyorlar. Genellikle sendika farklılıkları ve siyasi düşünce farklılıkları bu duruma neden oluyor. Tartışma durumları yaşanabiliyor. Böyle durumlarda en güzel davranış ya o ortamdan ayrılmak ya da konuşmamaktır diye düşünüyorum. Zaten konuşsanız da bir sonuç alamıyorsunuz. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 15).

Tablo 4.1 incelendiğinde “içe kapanıklık” alt temasında üç katılımcı (f =3) görüş bildirmiştir. Öz güven eksikliği, başarısızlık korkusu ve bireyin psikolojik durumları, içe kapanıklığa neden olabilir. İçe kapanıklık davranışı gösteren bireylerde sessizlik oluşabilir. Konu hakkında görüş bildiren K17 şunları söylemiştir:

Okulda bazı arkadaşlarda suskunluk hali görüyorum. Sanki her şeyi kendi dünyalarında yaşıyorlar. Kendilerine güvenleri yok. Yeni bir şeyler üretme, girişimlerde bulunma, muhabbet etme gibi alışkanlıkları da yok. Bu yüzden hep sessizler. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 17).

4.2. İkinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin olarak katılımcıların verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalara ait bilgiler tablo 4.2’de verilmektedir.

Tablo 4.2 Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Örgütsel Faktörlere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	f	Katılımcılar(K)
Örgütsel Faktörler	Mesleği Saygınlığın Azalması	7	K4,K5,K8,K11,K14,K16,K19
	Mesleki Tükenmişlik	6	K3,K7,K10,K12,K15,K18
	Sürekli Değişen Eğitim Politikaları	4	K1,K9,K13,K17
	Siyaset ve Sendika Baskısı	2	K2,K6
	Özlük Haklarının Bilinmemesi	1	K20

Tablo 4.2 incelendiğinde, örgütsel sessizliğe neden olan örgütsel faktörler ana temasında; “mesleği saygınlığın azalması” (f=7), “mesleki tükenmişlik” (f=6), “sürekli değişen eğitim politikaları” (f=4), “siyaset ve sendika baskısı” (f=2) ile “özlük haklarının bilinmemesi” (f=1) gibi alt tema başlıklarının oluştuğu görülmektedir. Bu alt temaların oluşmasında; eğitimcilerin toplum nezdinde saygınlığını yitirmesi, eğitimcilere karşı artan şiddet olayları, eğitim ile ilgili alınan kararların merkezileşmesi, öğretmenlerin haklarını tam olarak bilmemesi ve sendikal baskıların etkisi olabilir. Bu nedenlerden dolayı

öğretmenlerin moral ve motivasyonu düşebilir. Bunun sonucunda da sessizlik davranışları gösterebilirler.

Tablo 4.2'ye göre “mesleği saygınlığın azalması” alt temasında yedi katılımcı (f=7) görüş bildirmiştir. Bu başlığın oluşmasında; öğretmenler üç ay tatil yapıp çalışmadan ücret alıyorlar algısı, yöneticilerin medya önünde öğretmenleri azarlaması ve öğretmenlere yapılan şiddet haberlerinin artması katılımcıları böyle bir düşünceye yöneltmiş olabilir. Öğretmenlik mesleğinin saygınlığının azalması, öğretmenlerde örgütsel sessizliğe neden olabilir. “Mesleki saygınlığın azalması” alt temasında görüş bildiren K11 ve K16 şunları söylemiştir:

Medyada sürekli mesleğimiz hakkında olumsuz haberler görüyoruz. Üç ay tatil yapıyorlar, çalışmadan ücret alıyorlar, mesai süreleri az gibi haberler ister istemez bizim canımızı sıkıyor. Toplumda bu şekilde oluşan algılar karşısında bazen kendimizi savunmak durumuna düşebiliyoruz. Bu durum morallerimizi alt üst ediyor. Bizler devletin bize vermiş olduğu görevleri yapıyoruz. Çalışma şartlarımız yasalarla belli. Bunun tartışılması gerçekten öğretmenleri yıpratıyor. Bu durumda öğretmenlerin rahat çalışması mümkün değil ve çoğu arkadaş bu durum karşısında sessiz kalmayı tercih edebiliyor. Çünkü elimizden bir şey gelmiyor. Bu sorunlar ancak üst düzey yöneticiler tarafından düzeltilebilir. Bizim yapacağımız bir iş kesinlikle değil. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 11).

Daha birinci dönem ilimizdeki eğitimcilerin şiddet gördüğüne ilişkin haberleri gördük. Canından olan meslektaşlarımız bile var. Kim bilir medyaya yansımayan ne kadar olay vardır. Aynı zamanda yine üst düzey bir bürokratin herkesin içinde kameralar önünde öğretmeni azarlamasına şahit olduk. Mesleğimizin onuruna hiç de yakışmayan bu durumlar öğretmenlerin moralini çok bozuyor ve korkutarak kabuğuna çekilmesine neden olabiliyor. Hiçbir işe karışmak istemiyorsunuz. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 16).

Tablo 4.2 incelendiğinde “mesleki tükenmişlik” yaşayanların sessizlik davranışları gösterdiği yönünde altı katılımcı (f=6) görüş bildirmiştir. Öğretmenlerin iş doyumunun sonucunda mesleki bıkkınlık yaşamaları, öğrencilerle ve ailelerle yaşadıkları çatışmalar, toplumsal baskılar, bürokratik işlerin yoğun olması ve kalabalık sınıflar mesleki tükenmişliğe neden olabilir. Sayılan bu örgütsel nedenlerden dolayı öğretmenler strese girebilir ve sonucunda sessizlik davranışları gösterebilirler. Mesleki tükenmişlik alt temasında görüş bildiren K3 ve K18 şunları söylemiştir.

Bizim mesleğimizde, sürekli çocuklarla uğraştığımız için diğer mesleklere göre daha fazla yıpranıyoruz. Bu yüzden insanda stres oluşabiliyor. Zamanla artık bana ne diyebiliyorsunuz. Zaten sınıflar aşırı kalabalık. Öğrencilerle başa çıkmada ve disiplin sağlamada çok zorlanıyoruz. Olumsuz davranışları düzeltmeye kalksanız velilerle sıkıntılarınız başlıyor. O zaman neden karışayım diyorsunuz ve zamanla duyarsızlaşıyorsunuz. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 3).

Ben eğitimciyim ama sanki evrak memuruyum. Yillardır hep aynı işleri yapıyorum. Hiç değişmedi. Sürekli bizden belgeler isteniyor. Bu yüzden okulda başka işlerde görev almak istemiyor ve konuşmamayı tercih ediyorsunuz. Zaten öğretmenlerin üzerinde ağır ders yükü var. Bir de çocukların olumsuz davranışlarıyla uğraşıyorsunuz. Okul projeleri, kulüp çalışmaları, kurul ve komisyon görevleri derken sürekli bir doluluk yaşıyorsunuz. İşinizi eve taşımaya mecbur oluyorsunuz. Bu yüzden kendinizi geri plana atmaya başlayabiliyorsunuz. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 18).

Tablo 4.2 incelendiğinde sessizliğe neden olan örgütsel faktörlerden “sürekli değişen eğitim politikaları” tema başlığında dört katılımcı (f=4) görüş bildirmektedir. Bu başlığın oluşmasında öğretmenlere danışılmadan merkezden karar verilen eğitim politikaları, sürekli değişen eğitim sistemlerinin ve sınav yöntemlerinin etkisi olmuş olabilir. Öğretmenler yapılan bu değişiklikleri sahiplenmeyebilir, kendi düşüncelerinin değersiz olduğunu düşünebilir ve bunların sonucunda sessizlik davranışı gösterebilirler. “Sürekli değişen eğitim politikaları” başlığında görüş bildiren K1 ve K13 şunları söylemiştir:

Eğitim sistemini, topluma yön veren bir sistem olarak değerlendirdiğimde herhalde öğrencilerin yerinde olmak istemezdim. Çünkü eğitim politikamız sadece öğrencilerin nasıl sınava gireceğine karar veriyor. 17 yıllık meslek tecrübemde üç sefer eğitim sistemi değişti, yaklaşık yedi-sekiz sefer de sınav sistemi değişti. Bize soruyorlar mı? Hayır. Her gelen siyasetçi yeni bir sistemle geliyor. Eğitimin üzerinde bu kadar oynanmaması gerekir. Eğitime ideolojik yaklaşıyor. O zaman ben neden sürekli kendimi yıpratayım. Ben görevimin gerekliliklerini yerine getiririm. Mesleğimin bana yüklediği sorumlulukları yaparım. Çoğu öğretmen arkadaşımızın da böyle düşündüğünü biliyorum. Bu yüzden geri planda olmayı daha çok tercih ediyoruz. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 1).

Devletin eğitim politikalarını sahiplenmeyen veya sahiplenemeyen arkadaşları çok görüyoruz. Haksız da değiller. 28 Şubat kararlarından sonra sekiz yıllık eğitim dediler, sonra 4+4+4 sistemini getirdiler, anaokullarını bi zorunlu bi serbest yaptılar, mesleki yüksek okula sınavsız geçişi getirdiler, kapsayıcı eğitim, 2023 vizyonu, sözleşmeli öğretmenlik uygulamaları derken her şey birbirine karışmış durumda. Biz öğretmenlerin aklı çok karışık gerçekten. Dahası, ortaokula başlayan bir çocuğun ortaokula başladığı senedeki sınav sistemiyle sekizinci sınıfta ulaştığındaki sınav sistemi farklı oluyor. Yani ortaokula başladığındaki aynı sistemle sınava giren öğrenci yok. Bu, ne demektir. Bu, eğitim sistemimizde sürekli değişikliğin yapıldığının ve bu durumdan öğretmenlerin öğrencilerin velilerin herkesin olumsuz bir şekilde etkilendiği anlamına gelir. Bizden ise tam performans göstermemiz isteniyor. Ancak verilen kararlar bizleri gerçekten yıldırıyor, yıpratıyor ve yoruyor. Sonucunda ise artık bana ne demeye başlıyorsunuz. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 13).

Örgütsel sessizliğe neden olan örgütsel faktörlerden bir diğeri ise “siyaset ve sendika baskısı” şeklinde oluşmuştur. Bu alt temada iki katılımcı görüş bildirmiştir. Sendika temsilcilerinin öğretmenler odasını çok sık ziyaret ederek öğretmenleri üye yapma konusunda zorlamaları ve yöneticilerin de kendi sendikasına üye etme baskısı bu başlığın oluşmasında etkili olabilir. Ayrıca farklı siyasi düşünce olan öğretmenlerin eleştirilme ve zarar görme endişesi de bu başlığın oluşmasına neden olmuş olabilir. Yöneticiler kendi sendikasıdan olan öğretmenlere ayrıcalıklar gösterebilirler. Bu durum diğer öğretmenlerde adaletsizlik duygusunun oluşmasına neden olabilir ve tepki olarak sessizlik davranışı gösterebilirler. Konu hakkında görüş bildiren K6 şunları söylemiştir.

Sürekli okula sendikacılar geliyor. İdare, bütün öğretmenleri öğretmenler odasına topluyor ve herkesi de dinlemeye mecbur ediyor. Tamam sivil toplum kuruluşlarına üye olmak iyidir ama baskıyla olmamalı. Özellikle Mayıs aylarında sendikaların yetki alma tarihleri yaklaştıkça üzerimizde baskı oluşturuyorlar. Bir de sendikacılar, siyaset kimliğini de ortaya atıyorlar ya da belli ediyorlar. Bu durumda da karşılarında konuştuğumuzda yandaş ya da muhalefet diye eleştiriliyorsunuz. İdarecilerin sendika baskısı da bizleri yıpratıyor. Bu durumda en güzeli sessiz kalmak, karışmamak ve üye olmamak. Bunun yanında okuldaki güncel konuşmalara illaki siyaset karışıyor ve eleştiriyor-eleştiriliyorsunuz. Gereksiz yere

oluşan bu tartışmalar insanın moralini bozacak seviyelere çıkabiliyor. Bu da aslında motivasyon kaybına neden oluyor. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 16).

Tablo 4.2 incelendiğinde örgütsel sessizliğe neden olan örgütsel faktörlerden “özlük haklarının bilinmemesi” alt temasında bir katılımcı (f=1) görüş bildirmiştir. Sahip olunan özlük hakların ve yasal mevzuatın öğretmenler tarafından bilinmemesi ve bunun sonucunda haklarını savunamamaları sessizlik halinin oluşmasına neden olabilir. Konu hakkında K20 şunları söylemiştir:

Aylık maaş bordrolarımız, ek derslerimiz, derece ve kademe değişikliği, tayin istemedeki yönetmelikler gibi çoğu özlük haklarımızı tam olarak bilemiyoruz. Bize ne denirse onu yapıyoruz. Öğretmenler kurulu toplantılarında görevlendirmeler yapılıyor. Bazen de yöneticiler tarafından işimiz ve görevimizle ilgili yazılı tebligatlar yapılıyor. Okulda her şeye imza atıyoruz. Mevzuata hakim olmadığımız için bütün görevleri kabul ediyoruz. Yapmadığımızda, size tebliğ edilmiş yapmak zorundasınız diye idareden uyarı alıyoruz ve sessiz kalmak zorunda kalıyoruz. Tabii ki imza da atınca mecbur her şeyi yapıyorsunuz. Yasal mevzuata hakim olunması gerektiğini düşünüyorum. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 13).

4.3. Üçüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin olarak katılımcıların verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalara ait bilgiler tablo 4.3 de verilmektedir.

Tablo 4.3 Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Yönelik Faktörlere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	f	Katılımcılar(K)
Yönelik Faktörler	Yöneticilere Güvensizlik	6	K1,K3,K8,K11,K15,K19,
	Zorlayıcı Güç Kullanımı	5	K4,K6,K10,K12,K14,
	Ödüllendirmede Adaletsizlik	5	K2,K9,K16,K18,K20
	Katı Bürokratik Yapı	4	K5,K7,K13,K17

Tablo 4.3'e bakıldığında, örgütsel sessizliğe neden olan yönelik faktörler; “yöneticilere güvensizlik” (f=6), “zorlayıcı güç kullanımı” (f=5), “ödüllendirmede adaletsizlik” (f=5) ve “katı bürokratik yapı” (f=4) alt temalarında ortaya çıkmıştır. Tablo 4.3 de oluşan alt tema başlıklarından, öğretmenlerin yönetici davranışlarından ve bürokratik işleyişten rahatsız oldukları görülmektedir. Yöneticilerle karşı karşıya

gelmekten çekinen öğretmenler sessizlik davranışı gösterebilir. Yöneticilerin yönetim anlayışından rahatsız olan öğretmenler, karşı çıkarsak mobbinge uğrarız şeklinde bir düşünceye de sahip olabilirler. Bürokratik yapının işleyişi de öğretmenlerdeki sessizlik davranışlarının nedeni olabilir.

Tablo 4.3'e bakıldığında, alt temalardan "yöneticilere güvensizlik" başlığında altı katılımcı görüş bildirmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenler arasında ayrımcılık yapması ve adaletsiz davranmaları yöneticilere olan güveni zedeleyebilir. Öğretmenler arasında bir sorun oluştuğunda, okul müdürünün taraf tutması da güvensizliğe neden olabilir. Yöneticisine güvenmeyen öğretmenlerde sessizlik davranışı görülebilir. "Yöneticilere güvensizlik" alt temasında görüş bildiren K8, K11 ve K15 şunları söylemiştir.

Okul müdürlerinin görevlendirmeleri adaletli yapması gerekiyor. Hepimiz aynı maaşı alıyorsak, hepimize eşit iş yükü verilmelidir. Ama çoğu zaman bu böyle olmuyor. Okul müdürleri kendisine yakın gördüğü öğretmenleri kayırıyor. Karşı çıksanız bu benim tercihim, yetkimi bu şekilde kullanıyorum diyorlar. Böyle bir ortamda ne yapabilirsiniz ki? (Görüşme Kaydı: Öğretmen 8).

Branş öğretmenleri için en önemli konu ders programının uygunluğudur. Bu konuda okul müdürlerinin adaletsiz bir dağıtım yaptığını görüyorum. Okul müdürleri bunu bir koz olarak kullanıyor. Okul müdürüyle tartışan veya ters düşen arkadaşların ders programı dağınık bir şekilde veriliyor. Nöbetler en olmadık zamana yazılıyor. Bizler de ister istemez bu durumlara düşmemek için hiçbir şeye karışmıyor ve konuşmamayı tercih ediyoruz. Zaten tartışsanız da değişen bir durum söz konusu değil. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 11).

Daha önceki görev yaptığım bir okulda yöneticiyle bir sıkıntı yaşadım. Bir öğretmen arkaşımınla aramızda bir problem oluştu. Haklı olmama rağmen ve müdürün de bunu bilmesine rağmen, sırf kendi sendikasıyla diye diğer arkadaşımın yanı sıra bir tavır gösterdi. Bu durum karşısında sessiz kalmadım ve inanın bir yıl boyunca mobbinge maruz kaldım ve o okuldan tayin istedim. Bir şey yapamıyorsunuz. En güzeli sessiz kalmak ve sorun yaşamamak diye düşünüyorum. Yoksa sıkıntı çeken siz oluyorsunuz. Hiç gerek yok. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 15).

Tablo 4.3'e göre; "zorlayıcı güç kullanımı" alt temasında beş katılımcı görüş bildirmiştir. Okul müdürlerinin, işlerin yapılmasında yasal yetkilerini aşırı kullanarak zorlayıcı güç kullanmaları, bu başlığın oluşmasına neden olabilir. Zorlayıcı güç kullanımı öğretmenlerle kriz ortamının oluşmasına neden olabilir. Okul müdürlerinin kullandığı zor gücü karşısında direnemeyen öğretmenlerde sessizlik davranışları görülebilir. Yöneticilerin zorlayıcı güç kullanımı alt temasında görüş bildiren K10 şunları söylemiştir:

Bir okul yöneticisinin okulu yönetirken kullandığı dil, tavır, güler yüz ve yaklaşımları çok önemlidir. Bence makamın gücünü kullanarak işleri zorla yaptıran bir okul müdürü, okulu yönetmekten acizdir. Zorlamak acizliğin göstergesidir bana göre. Halbuki yöneticiler, öğretmenlere karşı yumuşak bir dil gösterse, dinlese ve anlamaya çalışsa, bu güzel davranışların gereği öğretmenler de her görevi eksiksiz yapacaktır. Ancak, bu şekilde davranan yöneticilere rastlamak çok zor maalesef. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 10).

Tablo 4.3'e göre katılımcılar (f=5), yöneticilerin ödüllendirmede adaletsiz davrandıklarını düşünmektedir. Yöneticilerden tarafından performansa ve liyakate göre ödüllendirilmenin yapılmaması, katılımcıları bu yönde düşündürmüş olabilir. Ödüllendirmede adaletsizlik yapılması, bireylerdeki aidiyet duygusunu azaltabilir ve sessizlik davranışları ortaya çıkabilir. Konu hakkında görüş bildiren K2 ve K16 şunları söylemiştir.

Yöneticiler, yıl sonunda başarılı gördükleri öğretmenlerin taltif edilmesi için bir üst makama yazı yazarlar. Bazen de kendileri belge verirler veya bir şekilde sizi onure ederler. Bunlar tabiki insanı motive eden güzel davranışlardır. Ancak okul yöneticileri ödüllendirmenin yapılması aşamasında objektif davranamayabiliyorlar. Gerçekten çalışan öğretmenlerin ödüllendirilmesi lazım ki bizde bir güven oluşsun ve hak etti diyelim. Ayrıca hangi davranışlarımıza ödül verilecek bunu da tam anlamıyla bilemeyebiliyorsunuz. Örneğin iki yıl önce projelerde görev alan bir arkadaşımız ödül alırken, geçen sene görev alanlara verilmedi. Yani buradaki ölçüt nedir bilemiyorsunuz. Moraliniz bozuluyor. Maalesef böyle bir durumda da bizden tam anlamıyla performans isteniyor. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 2).

Ben ödüllendirmenin gerekliliğine inanıyorum. Yiğidi öldür hakkını yeme demiş atalarımız. İşini kim daha iyi yapıyorsa hakkı verilmedir. İnsan yöneticisinde

adalet arıyor gerçekten. O zaman yönetim işleri daha da kolaylaşır ve öğretmenler de rahat çalışır. Bunun tersi olması durumunda ise hem yöneticinize güvenmezsiniz hem de öğretmenler arasında sorunlar oluşmaya başlar. Bu durumları gören diğer arkadaşlar ise, aman bana belge de verilmesin, teşekkür de edilmesin, ben işimi yapayım bana yeter diyerek sessiz kalabiliyorlar. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 16).

Tablo 4.3 incelendiğinde örgütsel sessizliğe neden olan yönetsel faktörlerden “katı bürokratik yapı” başlığında dört (f=4) katılımcı görüş bildirmiştir. Yönetim kademesinde aşırı derecede bir hiyerarşinin olması, ast üst ilişkileri, değişmeyen resmi kurallar ve bürokrasinin kendisini korumak istemesi bürokrasiyi katı bir durum olarak gösterebilir. Eğitimle ilgili bürokratların, siyasileşmeye başlaması da öğretmenleri tedirgin edebilir. Bürokrasinin tüm bu sayılan özelliklerinden dolayı öğretmenler çekinebilir ve sessizlik davranışları gösterebilirler. Katı bürokratik yapı hakkında görüş bildiren K5 ve K17 şunları söylemiştir:

Mesleğimizden kaynaklı resmi görevlerimiz var. Bunları yapıyoruz. Ancak üzerimizde aşırı derecede bir iş yükü var. Yıllık günlük planlardan tutun, veli toplantısı yap tutanağa geçir, proje yap raporla, kurul ve komisyon görevlerini raporla gibi sayılamayacak derecede iş yükü üzerimize yükleniyor. Bu durum öğretmenlerde gerginliğe neden oluyor. İş yükünün altında eziliyoruz ve bir süre sonra duyarsızlaşmaya başlıyorsunuz. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 5).

Yöneticilerimizde aşırı derecede bir hiyerarşi var. Okula Milli Eğitimden bir yetkili geleceği zaman okul müdüründen hizmetlisine kadar hepimiz diken üzerinde oluyoruz. Halbuki bizim görevimiz eğitim vermek. Biz çocuklarla uğraşıyoruz. Her şeyin doğal akışında olması lazım. Bunun yanında tören ve kutlamalarda da halimiz harap oluyor. Protokol bir sıkıntı yaşatacak diye ödümüz patlıyor. Gerçekten bu gerginlikleri zamanla kaldıramayabiliyoruz. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 17).

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde; verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkılarak tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmanın amacı; öğretmenlerdeki örgütsel sessizliğin bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlerini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, 20 öğretmenden oluşan çalışma grubuyla görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizleri yapılarak araştırmanın sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmanın sonucunda; öğretmenlerin, bilerek ve isteyerek kendilerini korumak amacıyla sessizlik davranışlarını gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerde çok sık görülen bu sessizlik davranışlarının ortaya çıkmasında; bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlerin etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel sessizliğin oluşmasındaki bireysel nedenler; öğretmenlerin mesleğini kaybetme korkusu, güvensizlik ve yaşanan iletişim sıkıntıları şeklinde ortaya çıkmıştır. Sessizliğin oluşmasındaki örgütsel nedenler ise; öğretmenlik mesleğinin toplumdaki saygınlığını yitirdiği algısı, eğitimcilere yönelik artan şiddet olayları ve öğretmenlerde oluşan mesleki tükenmişlikten kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin yöneticilere güvenmemesi, yönetim anlayışlarından rahatsız olması ve onlarla konuşmaktan çekinmeleri de örgütsel sessizliğin yönetimden kaynaklanan nedenlerini oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özgan ve Külekçi' nin (2012), çalışmalarının sonucunda; örgütsel sessizliğin bireysel, yönetsel ve örgütsel sebeplerden dolayı ortaya çıktığını ve bunun hem kendilerine hem de örgüte olumsuz etkisi olduğu sonucuna ulaşması, araştırmanın sonuçlarıyla benzeşmektedir.

Araştırmanın ulaşılmış olduğu sonuçlardan; öğretmenlerin bireysel anlamda korkularının olduğu, yöneticilerden, toplumdan baskı hissettiklerini, kendilerini rahatça ifade edemediklerini söylemek mümkündür. Örgütsel yapıdan kaynaklanan sıkıntıların, öğretmenlerin üzerinde yıpratıcı etkiler bıraktığı söylenebilir. Çalışma grubundaki öğretmenlerin görüşleriyle ortaya çıkan sessizlik nedenleri, bir bütün halinde değerlendirildiğinde; öğretmenlerin kendilerini koruma amacıyla sessizlik davranışları gösterdiği anlaşılmaktadır. Kahveci' nin (2010) araştırmasının sonucunda; öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yüksek, örgütsel bağlılık algılarının ise orta düzey olduğu

tespit etmesi ve öğretmenlerin sorunlarını rahatça ifade edemedikleri ve genelde sessiz kalmayı seçtikleri sonucuna ulaşması, araştırmanın sonucuyla örtüşmektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; korku, çekinme, endişelenme ve güvensizlik gibi kavramlar, üç alt problemde de sıkça ortaya çıkmıştır. Bu durum, bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlerle ortaya çıkan sessizlik davranışlarının, sayılan bu kavramlardan sürekli olarak etkilendiğini göstermektedir. Öğretmenlerin rahat olmadıkları ve sürekli onları rahatsız eden durumların oluştuğunu söylemek mümkündür. Öğretmenlerin bu durumlar karşısında, kendilerini korumaya yönelik olarak sessizlik davranışlarıyla tepki verdiği anlaşılmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin işten çıkarılma korkusu, kanun hükmünde kararnamele yapılan ihraçlardan dolayı oluşmuş olabilir. Bu sürecin, öğretmenlerde korku ve endişe halini ortaya çıkardığı söylenebilir. Yaşanılan bu süreçte, yönetici ve öğretmenlerin ifadeler vermesi karşılıklı güvensizliğe de neden olmuş olabilir. Güvensizlik ise insanların birbirlerinden şüphe etmesine neden olabilir. Bunun yanında öğretmenlerin, konuştuklarında bir şeylerin değişmeyeceğini düşünmeleri de sessizlik davranışlarının oluşmasına neden olabilir. Bu düşünce, öğretmenlerdeki özgüven eksikliğinin bir ürünü olabilir. Özgüven eksikliğinin sonucunda her şeyden korku halinin oluşması muhtemeldir. Korku, sessizliğin en büyük nedeni olabilir. Ryan ve Osterich' in (1991) araştırmasında, sessizliğin en büyük nedenini “korku” olarak belirlemeleri, araştırmanın bu sonucunu desteklemektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerde oluşan öğretmenlik mesleğinin toplumdaki saygınlığını yitirdiği algısı, eğitimcilere yapılan şiddet davranışları ve mesleki tükenmişlikler sessizliğin nedenleri olarak ortaya çıkmıştır. Mesleki saygınlığın azalması durumunda öğretmenlerin moral ve motivasyonlarında azalma görülebilir. Bu azalma karşısında öğretmenler kendilerini değersiz hissedebilir. Sonucunda ise iş performansları düşebilir ve istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu yüzden öğretmenler mesleklerinin onurunu korumak ve kendilerine zarar gelmesini önlemek amacıyla sessizlik davranışları gösterebilirler.

Son zamanlarda medyada sıkça rastlanan eğitimcilere şiddet olaylarından öğretmenler olumsuz etkilenmiş olabilir. Çünkü bu şiddet olaylarının bazılarının ölümle sonuçlanması, öğretmenleri tedirgin edebilir. Yaşanan bu tedirginlik, öğretmenlerin öğrencileriyle davranış anlamında uğraşmamasına, sorunlara karışmamasına ve

öğretmenlerin inisiyatif almamasına neden olabilir. Velilerle karşı karşıya gelmek istemeyen öğretmenler, her şeye tamam diyerek kendilerini koruma amaçlı olarak sessizlik davranışları gösterebilirler.

Öğretmenlerin mesleki tükenmişliği; uzun yıllar görev yapması, mesleğe karşı duyarsızlaşması, yorulması, bıkkınlık göstermesi, kalabalık sınıflar ve çocuklarla uğraşmak istememesinden kaynaklanabilir. Sayılan bu nedenler, öğretmenlerin meslekleriyle ilgili enerjilerinin bittiğinin göstergesidir. Bu durumdaki öğretmenler herhangi bir başarı yakalayamayabilir ve çevresindekileri hayal kırıklığına uğratabilir. Bu durumlar bir öğretilerde bulunmaması gereken davranışlar olarak görülebilir. Mesleki tükenmişlik yaşayan öğretmenler, bu durumdan en az zararla kurtulmak için sessizlik davranışı gösterebilirler.

Öğretmenlerin yasal mevzuat, özlük hakları ve eğitim sistemleri hakkında bilgi eksikliklerinin olması öğretmenleri sessizliğe sevk edebilir. Öğretmenlerin düşüncelerinin önemsenmemesi, görüşlerine başvurulmaması ve değer verilmemesi ise bütün öğretmenlerde genel bir sessizlik halinin oluşmasına neden olabilir. Türk eğitim sisteminin, merkezden alınan kararlarla merkeziyetçi bir yapıya bürünmesi ve bürokrasinin yukarıdan aşağıya doğru işlemesi öğretmenlerin kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilir. Öğretmenler alınan kararların içine katılırsa sessizliğin önüne geçilebilir. Alanyazında, örgütlerin sessizlikle başa çıkabilmesi için alınan kararlara, üyelerin katılımının teşvik edilerek olumlu bir ortamın oluşturulması ve örgüt çalışanlarının fikirlerine değer verilmesi gerekliliği görülmektedir. (Afşar, 2013)

Araştırmanın diğere bir sonucu; öğretmenlerin yöneticilere güvenmemesi ve yönetim anlayışından duyulan rahatsızlıklar karşısında sessizlik davranışları gösterdiği sonucudur. Yöneticilerin öğretmenler üzerinde baskı kurması ve yasal güçlerini zor gücüyle birleştirmesi, öğretmenleri huzursuz edebilir. Öğretmenlerin üzerinde aşağılanmışlık duygusu oluşabilir. Bu durum karşısında öğretmenler çok fazla direnemeyebilir. Öğretmenlerin yöneticileriyle sıkıntı olması durumunda verimliliği düşecektir. Bu durum, eğitimin niteliğinin azalmasına neden olabilir. Ayrıca oluşan bu sıkıntılar, öğretmenlerin üstlerine karşı gücenme, nefret ve kin duygusu gibi olumsuz tavırlar geliştirmesine neden olabilir. Yöneticilerle öğretmenler arasındaki sorunlar düzelmedikçe, öğretmenler kendilerini korumaya almak için sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Karacaoğlu ve Cingöz 'ün (2009) araştırmalarının sonucunda örgütsel anlamda açık liderlik davranışı

yaygınlaştıkça ve adaletli uygulamalar arttıkça çalışanların sessiz kalma olasılıkları da azaldığı sonucu, araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Öğretmenlerin yöneticilerin karşılıklı olarak birbirlerine güvenmesi gerekir. Oluşan güvensizlikler hem öğretmenden hem de yöneticilerden kaynaklanabilir. Eğitimin amaçları için bir arada çalışan yönetici ve öğretmenlerin arasında oluşan güvensizlikler, tamiri zor olan yaraların açılmasına neden olabilir. Yöneticilerin okul yönetiminde sergilemiş oldukları adam kayırmacılığı, görevlendirme ve ödüllendirmelerdeki adaletsiz verilen kararlar, diğer öğretmenleri olumsuz yönde etkileyebilir. Bunun yanında öğretmenlerin verilen görevleri yapmaması, öğrencilerle ilgilenmemesi, nöbetini düzgün tutmaması, mesaiye geç gelmesi gibi nedenlerden dolayı da yöneticiler öğretmenlerine güvenmeyebilir. Yani güvensizlik iki şekilde de oluşabilir. Oluşan bu güvensizlikler, okul kültürünü zedeyebilir ve eğitim öğretim süreçlerinin aksamasına neden olabilir. Bu yüzden yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine sahip çıkmasına ve aralarındaki güven ortamını tesis etmeye ihtiyaçları olacaktır.

Araştırmanın sonuçlarını literatür desteklemektedir. Uçok ve Torun'un (2015) çalışmasında ulaştığı; çalışanlardaki sessizlik davranışlarının nedeni, kurumlardaki yönetsel ve örgütsel yapıdan kaynaklanmaktadır sonucu, araştırmanın sonucunu desteklemektedir. Yine Apak (2016) çalışmasının sonucunda; yöneticilerin kullandığı zorlayıcı güç ile genel örgütsel sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişkiyi tespit etmesi araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Çetindere'nin (2019) araştırmasının sonucunda; öğretmenlerin sessizlik algıları ile motivasyonlarının arasındaki ilişkinin, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olarak ortaya çıkması araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Aytuğ ve Himmetoğlu' nun (2017) araştırmasının sonucunda öğretmenlerdeki sessizliğin; olumsuz sonuçlardan ve ceza almaktan korkmak, dışlanmak, kötü muamele görmek ve çoğunluktan ayrı düşmekten çekinmek şeklinde sonuçlarının olduğunu bulmaları, araştırmanın bireysel bulgularını desteklemektedir. Bu sonuçların yanında alanyazındaki birçok çalışmada, sessizlik davranışlarının bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlerden oluştuğuna ve olumsuz sonuçlarının olduğuna değinilmiştir. (Altinkurt, 2014; Çakıcı, 2008; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003; Sardoğan, 2017).

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmanın sonuçlarına dayanarak, uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

5.2.1.Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Merkezi yönetim ve taşra yönetimleri tarafından öğretmenlik mesleğinin gelişimi ve statüsünün artırılması açısından yeterli eğitim politikaları üretilmelidir.
2. Öğretmenlerde korkunun oluşmaması için yöneticileri tarafından desteklenmeli ve cesaretlendirilmelidir.
3. Yöneticiler, okul yönetiminde zorlayıcı güç kullanmamalıdır.
4. Okullarda herkesin görüşünü rahatça ifade edebileceği ve güvene dayalı demokratik ortamlar oluşturulmalıdır.
5. Eğitim ile ilgili alınan kararlarda öğretmenlerin görüşlerine değer verilmelidir.
6. Öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırıcı etkinlikler yapılmalıdır.
7. Öğretmenler, liyakate ve performansa göre adil bir şekilde ödüllendirilmelidir.
8. Eğitimcilere yapılan şiddet davranışlarını önleyici planlamalar yapılmalıdır.
9. Yasal mevzuatlar, kanun ve yönetmelikler, özlük hakları ve eğitim sistemleri gibi konularda öğretmenlere bilgilendirici hizmetiçi eğitimler verilmelidir.
10. Öğretmenler mesleklerini severek yapmalı ve sorumluluklarının farkına varmalıdır.
11. Yöneticiler, yönetim alanında kendilerini geliştirmeli ve yüksek lisans eğitimi almalıdır.
12. Yöneticiler, yönetim alanındaki yeterliliklerini artıran hizmet içi eğitim, kurs ve seminerler almalıdır.

5.2.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler

- 1- Çalışma grubu genişletilerek yeni araştırmalar yapılabilir.
- 2- Benzer çalışmalar yöneticilerle de yapılabilir.
- 3- Bu araştırma nitel yöntemle yapılmış bir araştırmadır. Örgütsel sessizlik hakkında nicel yöntemler kullanılarak veya karma yöntemlerle yeni araştırmalar yapılabilir.
- 4- Öğretmenlerin mesleki tükenmiş düzeyleri ile ilgili araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Altinkurt, Y. (2014). The relationship between school climate and teachers' organizational silence behaviors. *Anthropologist*, 18(2), 289-297.
- Amah, O. E., & Okafor, C. A. (2008). Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self- Esteem and Locus of Control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1 (1), 1-11.
- Apak, F. (2016). *Okul Yöneticilerinin Gücü Kullanma Biçimleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-125.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B. ve Turhan, E. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Nitel Bir Araştırma ile İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1120-1143.
- Burulday, V. (2018). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Başar, H. (2005). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bentley, T. (2000). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*. 40(6), 1393-1417.
- Carr, W., & Kemmis, S. (2003). *Becoming critical: education knowledge and action research*. New York, NY: Routledge
- Çağlar, Ç. (2011). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(4), 1827-1847.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1). 145-162.

- Çakıcı, A. (2008). Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 118-135.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çalış, H. (2012). *Öğretmen Motivasyonunda Yönetici Davranışlarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetindere, E. D. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları ile Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çokluk, B. Ö., ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Educational Administration: Theory and Practice*. 54, 211-233.
- Deniz, N., Noyan, A., ve Ertosun, O. (2013). The Relation ship between Employee Silence and Organizational Commitment in a private Healthcare company. 9th International Strategic Management Conference. *Procedia-Social and Behaviored Sciences*, 99.
- Dynee, V. L., Ang, S., & Botero, İ. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eisenhart, M. A., & Howe, K. R. (1992). Validity in educational research. In M. LeCompte, W. Millroy, & J. Preissle (Eds.), *The Handbook of Qualitative Research in Education*. (pp. 642-680). San Diego: Academic Press.
- Ege, N. (2018). *Örgütsel sessizlik ve mutluluk ilişkisinin incelenmesi: Gediz Elektrik Dağıtım A. Ş. Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ertürk, S. (1988). Türkiye’de eğitim felsefesi sorunu. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, 11-16.
- Ertürk, R., ve Aydın, B. (2015). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Algılarının İncelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(4), 233-246.
- Ewing, George H. (1977). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross- nationality. *Management and Organization Review*. 1(3), 1740-8776.
- Foshat, A., & Zarei, R. (2017). Analyzing the Relationship between Organizational Culture and Silence with Organizational Health among Employers of Fars Maskan Bank. *Review of European Studies*, 9(1), 234-238.
- Gegeoğlu, T. (2018). *İşletmelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Gül, Hasan, Nazlı Özcan. 2011. Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Hashımı, H.S. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Bazı Değişkenler Arasında İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elâzığ.
- Kahveci, G., Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 698-705.
- Karadal, H. (2011). *Örgütsel Sessizlik Davranışı: Etkenleri ve Etkileri, Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for evaluation*, 30, 73-84.
- Liu, D., Wu, & Ma, J. (2009). *Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company*. Conference: Computers & Industrial Engineering. Peking University, Peking
- Milliken, F., Morrison, E., & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *J. Manage. Stud.*, 40(6), 1453-1476
- Moghaddampour, J., Nazemipour, B., Aghaziarati, M., & Bordbar, H. (2013). Illuminating Employees Organizational Silence. *Management Science Letters*. 3(8): 2213-2222
- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Miliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1-34.

- Nartgün, Ş., Demirer S. S. (2012). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile İş Yaşamında Yalnızlık Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323- 343.
- Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 33-49.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* içinde, Bursa: MKM Yayıncılık.
- Pinder, C. C., & Harsos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Research Management*, 20, 331 369.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sandelowski, M. (1986). The problem of rigor in qualitative research. *Advances in nursing science*, 8(3), 27-37
- Sardoğan, İ. (2017). *Öğretmenlerde Örgütsel Sessizlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Şişman, M. (2012). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M., Acat, M.B. (2003). Öğretmenlik Uygulaması Çalışmalarının Öğretmenlik Mesleğinin Algılanmasındaki Etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(1), 236-240.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tezcan M. (1985). *Eğitim sosyolojisi* (4. Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Thorne, S. (1997). The art (and science) of critiquing qualitative research. In J. M. Morse (Ed.). *Completing a qualitative project: Details and dialogue* (s. 117-132). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc
- Üçok, D. Ve Torun, A. (2014). Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 231-250.
- Yıldırım, A. ve Çarıkcı, O. (2017). Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde Görev Yapan Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(19), 33-43.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 289-316.
- Yılmaz, N. (2008). Dersin akışını bozan istenmeyen davranışları yönetme stratejilerinin incelenmesi. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1).

EKLER

Ek 1. Görüşme Formu

Değerli Eğitimci,

Bu görüşme aracı, öğretmenlerdeki örgütsel sessizliğin bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlerini ortaya çıkarmak için ve yüksek lisans proje çalışmasına gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır. Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel konularda ve oluşan sorunlar hakkındaki görüşlerini kendilerine saklaması veya açıkça ifade etmemeleri şeklinde tanımlanır.

Veri toplama aracı, iki bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde, **Kişisel Bilgi Formu**; ikinci bölümde, görüşlerinizi belirlemeye yönelik **Görüşme Formu** yer almaktadır.

Vereceğiniz cevaplar, sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Verilerin çözümlenmesi toplu halde yapılacağı için, isim belirtmenize gerek yoktur. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz, araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Ayıracağınız zaman ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Nergis ÖZLÜ

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1 - KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıdaki formu lütfen size uygun şekilde çarpı(X) işareti koyarak işaretleyiniz.

1.Cinsiyetiniz :

1.()Kadın 2.()Erkek

2.Mesleki kıdeminiz:

1.() 1-5 yıl 2.() 6-10 yıl 3.() 11-15 yıl 4.() 15 yıl ve üzeri

3. Öğrenim Durumu:

1.() Ön Lisans 2.() Lisans 3. () Yüksek Lisans

4. Okul Türü

1.() İlkokul 2.() Ortaokul 3.() Lise

BÖLÜM 2 – GÖRÜŞME FORMU SORULARI:

1. Örgütsel sessizliğin oluşmasına, bireysel nedenler nasıl etki etmektedir?
Düşünceleriniz nelerdir?
2. Örgütsel sessizliğin oluşmasına, eğitim örgütünden kaynaklanan nedenler nasıl etki etmektedir? Düşünceleriniz nelerdir?
3. Örgütsel sessizliğin oluşmasına, yöneticilerden kaynaklanan nedenler nasıl etki etmektedir? Düşünceleriniz nelerdir?

Ek 2. İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 29/01/2020-E.7777



T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü



Sayı :30575850-302.14.04/
Konu :Proje Önerileri

Sayın Prof. Dr. Kazım ÇELİK

Anabilim Dalınız Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencilerinin proje önerilerinin uygunluğuna ilişkin Enstitü Yönetim Kurulunun 29/01/2020 tarih ve 06/7 sayılı kararı ektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ
Enstitü Müdürü

DAĞITIM

Gereği:
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Bilgi:

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gökhan TUZCU
Sayın Doç. Dr. Kadriye Funda NAYİR EKİZ
Sayın Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Meral
TANRIÖĞEN
Sayın Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN
Sayın Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU
Sayın Dr. Öğr. Üyesi Muammer KUNT
Sayın Prof. Dr. Kazım ÇELİK
Sayın Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU

PAÜ- Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürlüğü Kınıklı Yerleşkesi Ayrıntılı bilgi için irtibat : Nurcan BAŞ
(Eğitim Fakültesi Binası 4.kat) 20160 Denizli
Tel: 0 (025) 8 Faks: 0 (258) 296 12 01
E-Posta: egtbilens@pamukkale.edu.tr Elektronik Ağ:http://pau.edu.tr/egitimbilimleri

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı:	Nergis
Soyadı:	ÖZLÜ
Doğum Yeri ve Tarihi	Çerkeş-1980
Uyruğu	T.C.
İletişim adresi ve e-mail adresi	Ahmet Çalışkan Anaokulu Yunus Emre mah.6452 sk. Pamukkale/ Denizli nergisozlu80@gmail.com
Eğitim Bilgileri	
İlköğretim	İstiklal İlkokulu KARAMAN (1987-1992)
Ortaokul	Anafartalar Ortaokulu KARAMAN (1992-1995)
Lise	Karaman Lisesi–KARAMAN (1995-1998)
Yükseköğretim (Lisans)	Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Okulöncesi Öğretmenliği Bölümü DENİZLİ (1998-2002)
Yükseköğretim (Tezsiz Yüksek Lisans)	Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, DENİZLİ (2018-2020)
Mesleki Deneyim	
Eylül 2002 – Temmuz 2005	Okulöncesi Öğretmeni- Ali Çetinkaya İlköğretim Okulu AFYONKARAHİSAR
Temmuz 2005 – Eylül 2005	Okulöncesi Öğretmeni- Kız Teknik ve Meslek Lisesi Sorgun /YOZGAT
Haziran 2009 – Haziran 2011	Okulöncesi Öğretmeni- Tevfik Fikret Kaya İlköğretim Okulu Korucuk /DENİZLİ
Haziran 2011-Ağustos 2011	Okulöncesi Öğretmeni – Ahmet Çalışkan Anaokulu Pamukkale /Denizli
Ağustos 2011	Okulöncesi Öğretmeni – Ahmet Çalışkan Anaokulu -Pamukkale /Denizli