

THE VIEWS OF HIGH SCHOOL TEACHERS ABOUT ORGANIZATIONAL SILENCE

LİSE ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ

Çeşminaz Şafak KUMBASAR¹
Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU²

Abstract

The purpose of this study is to investigate educational organizations' employees organizational silence perceptions in terms of demographic characteristics. The research was carried out with 149 educational organizations' employees as teachers and administrators who work in different kinds of high schools in Bursa. Data was collected through organizational silence questionnaire. ANOVA analysis and t-test were applied to evaluate data. It was observed that the teachers' perceptions of organizational silence is at the high level as a result of the analysis. It was concluded that teachers' organizational silence levels were "high" in the school environment, emotion and isolation sub-dimensions, and "medium" in the source of the silence and the administrator sub-dimensions. A significant difference was found in the perception of organizational silence according to school type.

Key Words: Organizational silence, teacher, high school

Özet

Araştırmanın amacı, lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarını demografik nitelikler açısından araştırmaktır. Araştırma, Bursa ilinde bulunan farklı türlerdeki devlet liselerinde çalışan öğretmen ve yönetici olmak üzere 149 eğitim örgütü çalışanı üzerinde yapılmıştır. Veriler örgütsel sessizlik ölçeği ile toplanmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde, ANOVA analizi ve t-testi uygulanmıştır. Analizlerin sonucunda öğretmenlerin toplam örgütsel sessizlik algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin okul ortamı, duygu ve izolasyon alt boyutlarında "yüksek", sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutlarında "orta" düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul türüne göre örgütsel sessizlik algılarında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, öğretmen, lise

¹Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi, cesminazsafak@hotmail.com

² Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi A.B.D. ruyamk@uludag.edu.tr

GİRİŞ

Sessizlik kelimesi günlük yaşamın yanı sıra psikoloji ve sosyoloji başta olmak üzere sosyal bilimlerde de yaygın olarak kullanılan çok boyutlu bir kavramdır. Kullanıldığı alana göre suskunluk, bireysel ya da toplumsal tepkisizlik, içine kapanıklık bazen de yaşanan duruma gösterilen bir tepki olarak değerlendirilebilir. İşgören sessizliği ise, işgörenlerin insanlar, ürünler ya da süreçlerle ilgili fikir, öneri ve ilgili şeyleri esirgemesi olarak tanımlanabilir (Kish-Gephart, 2009). Taşkiran (2011), örgütsel sessizliği, çalışanların kasıtlı bir şekilde olmak üzere, örgütsel sorun, olay, konu vb. durumlarla ilgili görüş ve düşüncelerini gelecek olası tepkilerden çekinme, sorun yaratan biri olarak algılanma, başkalarının görüşlerine uyma isteği ya da herhangi bir değişiklik yaratmayacağına olan inancı nedeniyle ifade etmemesi olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel sessizliğin genel olarak örgüt çalışanlarının örgüt ile ilgili fikir ve bilgilerini çeşitli nedenlerden dolayı açıkça ifade etmeyişleri, diğer örgüt üyeleri ile birebir diyaloglarında ve örgüt içerisindeki işleyiş süresince kendilerine saklamaları şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Çeşitli nedenlerle, ait olunan örgüt içerisinde bireysel bir tavır, tutum olarak kendini gösteren sessizlik davranışı, işgörenler arasında yaygın bir biçimde kendini göstermesiyle örgütsel sessizlik boyutuna gelmektedir. Mevcut problemleri görmezden gelip işleyişini aksatmamak adına kendini gösterse bile bireysel bir tavır olarak başlayıp örgütsel nitelik kazanan sessizlik davranışı örgütün işleyişini olumsuz etkileyebilmektedir.

Örgütsel sessizlik Vroom'un Bekleyiş Teorisi ve Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi ile temellendirilebilir. Bekleyiş teorisi ve planlı davranış teorisine göre, eğer bir davranış arzu edilen sonuç doğuruyor veya arzu edilmeyen sonuçları önleyebiliyorsa kişinin tahmini, olumlu sonuçların yüksek olacağı yönündeyse, kişi özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Premeaux, 2001, s.9-14).Kişilerin, sessizleşme veya konuşma kararı, fayda/maliyet analizine de dayandırılabilir (Milliken ve Morrison 2003; Dutton vd. 1997),.Kişiler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda/maliyet analizi yaparlar. Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybıdır. İndirekt bedeller ise, azalan imaj, itibar kaybı (Dutton vd. 1997), görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklar (Premeaux, 2001), terfi alamamak ya da işini kaybetme riskidir. Bireylerin neyi söyleyip neyi söylemeyeceğine ve neyi yapıp, neyi yapmayacağına ilişkin karar vermeden önce, hızla riski değerlendirme eğiliminde olduğu görülmüştür (Edmondson ve Detert, 2005). Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de Noelle-Neumann'ın (1977) geliştirdiği sessizlik sarmalı teorisidir. Bireyler çoğunluğun fikrine uymazlarsa toplum onları dışına iter. Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma ve hemcinslerinden kabul görme ihtiyacı duyarlar ve bu nedenle aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılırlar. Sessizlik sarmalı teorisi, egemen fikri/düşünceyi belirlemek için insanların çevrelerini inceden inceye gözden geçirdiklerini, çoğunluğun desteklediği fikrin azınlığından daha kolayca ifade edildiğini tartışır. Eğer birey, çoğunluğunki ile aynı fikri taşımıyorsa veya kamu desteğinin zayıf olduğu anlaşılıyorsa, görüşlerini açıklamada isteksiz davranabilir. Örgütsel sessizlik kavramı üç boyutta incelenmektedir.

Kabullenici Sessizlik ; çalışanların örgüt ile ilgili herhangi bir konu, sorun veya durum ile ilgili gelişmelere rıza göstermesinin sonucunda, söz konusu durum hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini söylememesi olarak tanımlanabilir (Dyne vd., 2003; Taşkiran, 2011). Kabullenici sessizlik pasif bir tutum olduğundan edilgen bir davranıştır. Bu pozisyondaki kişi durumu olduğu gibi kabul etmekte, rahatsızlık yaşasa bile durumu değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmamaktadır. Bu

İşgörenler kendilerini var olan durumdan soyutlamakta ve bu nedenle durumu değiştirmek için fikirlerini ortaya koymak, konuşmak ya da bu yönde çaba göstermekten kaçınmaktadırlar. Bu bağlamda örgütsel sessizlik korku, tehdit, geri çekilme, kendini koruyucu mekanizmalar gibi psiko sosyal dinamikler içermektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Bir örgütte işgörenler konuşmak istediklerinde veya konuştuklarında bu durumu amir ve yöneticiler tarafından engelleniyorlarsa işgörenler zamanla konuşmamaya yönelecek ve bunu içselleştireceklerdir.

Korunmacı sessizlikte, işgören başka seçenekleri olmasına rağmen konu, sorun ya da durum ile ilgili fikir ve düşüncelerini kendine saklamanın izlenecek en iyi yol olduğuna inanır ve bu şekilde davranır. Sessiz kalmasının konuşmasından daha yararlı olduğunu düşünerek kendini koruma davranışına yönelip farklı görüş ve fikirlerini yöneticilerine iletmez. Yüksek bedel ödeneceğine ilişkin algı ve gayretlerin boşuna olacağı düşüncesi işgörenlerin sessizlik davranışına yönelmelerine neden olmaktadır (Milliken vd., 2003). Korunmacı sessizliğin güç mesafesinin yüksek olduğu geleneksel örgüt yapılarında en sık görülen örgütsel sessizlik biçimi olduğu söylenebilir. Korunma amaçlı sessizlikte işgören sorunları görmezden gelme ya da kişisel hataları gizleme yoluna gidebilir (Çakıcı, 2010). Diğer bir ifade ile korunmacı sessizlikte işgörenin kariyerinde yükselme, yöneticilerin ve kendisiyle aynı yatay düzlemde olan çalışanların desteğini kazanma ve kişisel ilişkilerinin bozulmaması isteği gibi nedenlerden dolayı sessiz kalmaktadır. Örgütteki informal ilişkilerinin iyi yönde olmasını isteyen birçok işgören sorun çıkararak biri olarak etiketlenme ve negatif bir imaja sahip olma korkusuyla gerçekte olan düşüncelerini ifade etme yerine diğer işgörenlerin istediği şekilde konuşmaktadır. Örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, büyük ölçüde iş grubundaki egemen görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenir. İnsanlar, hatalı bile olsalar genellikle çoğunluk ile aynı fikirde olmaya gayret ederler.

Korunmacı sessizlik boyutunda işgörenlerin konuştuklarında sonuçlanacak muhtemel olumsuzluklardan başkalarının etkilenmemesi için sessiz kalma davranışı söz konusudur. Başka bir ifade ile korunmacı sessizliğin örgüt ya da başkaları yararına sergilenen bir davranış olduğu söylenebilir. Özveri ile yapılan bu davranışta diğer bireylerin ve örgütün menfaatini bilerek ve isteyerek ön planda tutma düşüncesi vardır (Gül ve Özcan, 2011). Bireyci batı toplumlarına kıyasla kolektif toplumlarda koruma amaçlı sessizliğin daha yaygın olduğu söylenebilir (Durak, 2018).

Sessizliğin işgörenler üzerindeki olumsuz sonuçları; sorun ve endişelerin açıkça konuşmakta güçsüz olduğunun hissedilmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde görülmektedir (Peirce vd., 1998; Pinder ve Harlos, 2001). Ayrıca işgörenlerin bilgili oldukları konularda sessiz kalmaları onlara ızdırap verebilmekte, acizlik duygusunu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olmaktadır (Çakıcı, 2008; Küçükköylü, 2015; Ünlü ve diğ., 2015; Yangın, 2015). Sessizliğin örgütü etkileyen olumsuz sonuçları ise karar katılımının sağlanamaması sonucu değerli işgören fikirlerinin kullanılmaması, sorunların hasıraltı edilmesi, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkar ve örgütün sağlıklı karar almasını, gelişimini ve performans artışını engellemektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Premeaux, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003; Huang vd., 2005; Edmondson ve Detert, 2005; Çakıcı, 2008). Örgütsel sessizliğin yoğun olarak yaşandığı örgütlerde potansiyel problemler hakkındaki çok sayıda bilginin üst yönetime ulaşmamasına sebep olmakta ve yöneticilerin karar alırken dayanak olarak kullandıkları bilgilerde ciddi bozulmalar meydana getirmektedir. Bu yüzden önemli konular hakkında sessizlik, örgütün hataları belirleme becerisini ve örgütsel öğrenmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. İşgören sessizliği ayrıca stres, memnuniyetsizlik, sinizm ve çalışanlar

arasında anlaşmazlığa sebep olabilir. Bu sonuçlar örgütleri ciddi bir şekilde ve uzun süreli olarak etkileyecek sonuçlar doğurur.

Örgütlerde sessizlik atmosferinin genel bir durum olması örgütün durağanlaşmasına ve örgüt içerisinde uyumun sağlanmasına engel olduğu söylenebilir. Bu durum örgütün gelişmesini, dış çevredeki değişimlere ayak uydurmasını ve verimini olumsuz yönde etkiler. Sessizliğin örgütsel sonuçları; çalışanların fikri katkılarının kullanılmaması, sorunların hasıraltı edilmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi davranışlar, örgütlerde sağlıklı karar almayı, ilerlemeyi, gelişmeyi ve performans artışını engelleyebilmektedir (Morrison ve Miliken, 2000). Örgütsel sessizliğin, yaratıcılık, katılımcılık, adalet, dürüstlük gibi içsel güç etmenleriyle olumsuz ilişkisi bulunmaktadır (Şimşek ve Aktaş, 2014). Ayrıca, örgütsel sessizlik, kalitesiz bir iletişim ortamı ile birlikte işgörenlerin kendilerini baskı altında hissetmelerine neden olmaktadır. Birey çeşitli nedenlerle baskılandığından evrensel olarak geçerli bulunan içsel güçlerini, doğrularını, değerlerini yeterince ortaya koyamamakta, bunları iş yaşamına geçirememektedir. Durak örgütsel sessizliğin işgörenlerin algı, tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini işgörenlerin kendilerini değersiz hissetmeleri, bilişsel uyumsuzluk yaşamaları ve çevrelerini kontrol etme eksikliği algıları olarak ifade etmektedir (Durak, 2018).

Çalışanların örgütsel süreçler ile ilgili görüş, fikir ve önerilerini kasıtlı olarak dile getirmemeleri durumu olarak ortaya çıkan örgütsel sessizlik olgusunun gelenekçi ve baskıcı bir kültürün hakim olduğu toplumumuzda sık görüldüğü varsayılmaktadır. Otoriter ve gelenekçi toplumlarda iletişim konusunda azımsanmayacak sınırlamalar olduğunu söylemek mümkündür. Bu tür toplumlarda tartışma ve eleştiri kültürünün de yeterince gelişmediği söylenebilir. Örgütsel açıdan bakıldığında bu durumun sessizliği beraberinde getirmesi kaçınılmazdır. Örgütler çalışanlarını dinlediklerinde çalışanlar ve yönetim arasında sağlıklı bir iletişim kurulabilir. Böylece çalışanların örgütsel bağlılıkları, motivasyonları ve işteki verimlilikleri artar. Örgütler de değişimlere daha kolay uyum sağlayabilirler. Okullar, toplumun nitelikli insan gücü ihtiyacını karşılayan en önemli kurumlardır. Eğitim kurumları, bilgi üretmek suretiyle değişimi ve gelişmeyi sağlayan, nesiller arası kültür aktarımını gerçekleştiren kurumların başında gelmektedir. Bu derece önemli kurumlarda etkililiği düşürerek verimsizliğe neden olan, örgütün işleyişini zayıflatacak ve değişime engel olabilecek örgütsel sessizliğin önüne geçilmesi kurumun varlığını devam ettirmesi adına bir zorunluluktur.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı eğitim örgütü çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerini saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Araştırmaya katılan eğitim çalışanlarının örgütsel sessizlik algıları ne düzeydedir?
2. Örgütsel sessizlik algısı okul türü, okuldaki pozisyon, mesleki kıdem, istihdam biçimi, bir sendikaya üye olma durumu ve haneye giren aylık toplam gelir miktarına göre farklılaşmakta mıdır?

Yöntem

Bu araştırma olayları ve olguları geçmişte ya da halen var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan (Karasar, 2009) tarama modelinde tasarlanmıştır.

Örneklem

Araştırmanın örneklemini Bursa merkez ilçelerinde bulunan dört farklı türdeki yedi lisede görev yapmakta olan 149 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır.

Tablo 1. Örneklem

Değişkenler		N	%
Okul Türü	Anadolu Lisesi (AL)	40	26,8
	Anadolu İmam Hatip Lisesi (AİHL)	44	29,5
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (MTAL)	51	34,2
	Fen/Sosyal Bilimler Lisesi (F/SBL)	14	9,4
Okuldaki Görev	Okul Müdürü	7	4,7
	Müdür Yardımcısı	10	6,7
	Öğretmen	131	87,9
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	28	18,8
	6-10 yıl	30	20,1
	11-20 yıl	47	31,5
	21 yıl +	44	29,5
İstihdam Biçimi	Kadrolu	135	90,6
	Sözleşmeli/Ücretli	13	8,7
Sendika Üyeliği	Evet	105	70,5
	Hayır	42	28,2
Aylık Gelir	3500-5500 tl	51	34,2
	5500-10.000 tl	74	49,6
	10000 tl +	23	15,4

Araştırma kapsamında yer alan örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 40'ı (%26,8) Anadolu Lisesinde, 44'ü (%29,5) İmam Hatip Lisesinde, 51'i (%34,2) Mesleki Teknik Anadolu Lisesinde, 14'ü (%9,4) Sosyal Bilimler Lisesinde çalışmaktadır. 7'si (%4,7) okul müdürü, 10'u (%6,7) müdür yardımcısı, 131'i (%87,9) öğretmen olarak görev yapmaktadırlar. 28'i (%18,8) 1-5 yıl, 30'u (%20,1) 6-10 yıl, 47'si (%31,5) 11-20 yıl, 44'ü (%29,5) 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin 135'i (%90,6) kadrolu, 13'ünün (%8,7) ise sözleşmeli yada ücretli olarak çalışmaktadır. 105'i (%70,05) herhangi bir sendikaya üyeyken 42'sinin (%28,2) sendika üyeliği bulunmamaktadır. Öğretmenlerin 51'nin (%34,2) aylık gelirinin 3500-5000 tl arasında, 74'ünün (%49,6) 5500-10000 tl arasında, 23'ünün (%15,4) 10000 tl ve üzerindedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmaya veri toplamak amacıyla oluşturulan form 2 bölümden oluşmaktadır. Kişisel Bilgiler için oluşturulan bu bölümde öğretmenlerin çalıştıkları okul türleri, okuldaki görevleri, mesleki kıdemleri, istihdam biçimleri, herhangi bir sendikaya üyelik durumları ve hanelerine giren aylık toplam gelir miktarını belirlemeye yönelik 6 madde bulunmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından hazırlanan 5 alt boyut ve 18 maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeği ile ölçülmüştür. Okul ortamı (1,2,3,4. madde), örgütte yıldırma davranışlarının görülmediği buna bağlı olarak öğretmenlerin kendilerini rahat ve güvende hissetmeleri durumunu ifade eder. Duygu (5,6, 7. madde), çalışanın güven duygusundan yoksun olmasını ve kendisini değersiz görmesini ifade eder. Sessizliğin kaynağı (8,9,10,11,12. madde), çalışanın her hangi bir konuda görüşlerini dile getirmesinin kendisi açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlarını düşünerek hareket etmeyi kapsamaktadır. Yönetici boyutunda (13,14, 15. madde), birey amirlerini güvenilir olarak kabul etmekte, bu nedenle yöneticilerle iletişim kurmak anlamsız bir davranış olarak kabul edilmektedir. İzolasyon alt boyutunda ise (16,17,18. madde) çalışan, kendisinin sahip olduğu fikirlerinin diğer çalışanların fikirleriyle örtüşmediği taktirde bunun kendisi açısından dışlanmaya neden olacağı varsayımıyla sessiz kalmaktadır. Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları okul ortamı boyutunda $\alpha=.60$, duygu $\alpha=.78$, sessizliğin kaynağı

$\alpha=.77$, yönetici $\alpha=.84$, izolasyon $\alpha=.89$ olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geneli için hesaplanan güvenirlik katsayısı ise $\alpha=.92$ 'dir. İfadeler, 5 dereceli ölçek ile belirtilmiş olup, hiç katılmıyorum (1) ile tamamen katılıyorum (5) arasında değer almaktadır. Yüksek ortalama değer, örgütsel sessizliğin yüksek olduğunu ifade etmektedir

Verilerin Analizi

Araştırmada yer alan alt problemlerin çözümlenmesinde betimsel istatistik yöntem ve teknikler kullanılmıştır. Öncelikle araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinin sayı ve yüzde dağılımı incelenmiş ve sessizlik puanları hesaplanmıştır. Daha sonra araştırmaya katılan öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik olarak t testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. Ayrıca ANOVA testi sonucunda aralarında anlamlı ilişkilerin tespit edildiği değişkenlerdeki ilişkiyi açıklayabilmek amacıyla Post Hoc testi kullanılmıştır. Bu bağlamda analiz edilen veriler, 0,95 güven aralığında test edilerek yorumlanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 23 paket programı kullanılmıştır.

Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin araştırılmasına ve sessizlik düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik yapılan bu çalışmada elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeğinin toplamı ($X= 3,51$ /yüksek) olarak saptanırken, okul ortamı ($X= 3.85$ /yüksek), duygu ($X = 3.66$ /yüksek), sessizliğin kaynağı ($X = 3.32$ /orta), yönetici ($X = 3.25$ /orta) ve izolasyon alt boyutları ($X = 3.49$ /yüksek) seviyesinde tespit edilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Puan Dağılımı

Örgütsel Boyutları	Sessizlik	Alt	n	\bar{x}	Ss
Okul Ortamı			149	3,85	0,73
Duygu			149	3,66	0,91
Sessizliğin Kaynağı			149	3,32	0,64
Yönetici			149	3,25	0,84
İzolasyon			149	3,49	0,62
Toplam			149	3,51	0,78

Tablo 3. Öğretmenlerin Sessizlik Algısı ve Okul Türü

	Okul Türü	n	X	ss	F	p	Anlamlı Fark
Okul ortamı	AL (A)	40	3,13	,774	6,513	,000	C-B
	AİHL (B)	44	3,46	,752			
	MTAL (C)	51	2,84	,543			
	F/SBL (D)	14	3,25	,657			
Duygu	AL (A)	40	3,35	,713	2,505	,061	
	AİHL (B)	44	3,56	,811			
	MTAL (C)	51	3,21	,588			
	F/SBL (D)	14	3,61	,690			
Sessizliğin kaynağı	AL (A)	40	2,90	,733	2,945	,035	A-B D-C
	AİHL (B)	44	3,29	1,52			
	MTAL (C)	51	2,67	,711			
	F/SBL (D)	14	3,02	,575			
Yönetici	AL (A)	40	3,38	,910	2,018	,114	
	AİHL (B)	44	3,43	,998			
	MTAL (C)	51	3,07	,882			
	F/SBL (D)	14	3,59	,629			

İzolasyon	AL (A)	40	2,97	,991	3,125	,028	B-C
	AİHL (B)	44	3,21	,993			
	MTAL (C)	51	2,83	,902			
	F/SBL (D)	14	2,91	,948			
Örgütsel Sessizlik Toplam	AL (A)	40	3,75	,028	5,185	,002	C-B
	AİHL (B)	44	2,65	,605			
	MTAL (C)	51	3,53	1,56			
	F/SBL (D)	14	2,51	2,78			

Öğretmenlerin okul türüne örgütsel sessizlik algılamaları (F=5,185, p=,002) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. MTAL öğretmenleri AİHL öğretmenlerine göre daha fazla sessizlik davranışı göstermektedirler. Duygu (F=2,505, p=,061), ve yönetici (F=2,018, p=,114) alt boyutlarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır, ancak her iki boyutta da Fen ve Sosyal bilimler liselerinde çalışan öğretmenler diğerlerine göre daha fazla sessizlik yaşamaktadırlar. Benzer biçimde örgütsel sessizlik alt boyutları olan okul ortamı (F=6,513, p=,000;) ve izolasyon (F=3,125, p=,028) alt boyutlarında anlamlı farklılık saptanmıştır. Her iki alt boyutta da AİHL öğretmenleri MTAL öğretmenlerine göre daha yoğun sessizlik yaşamaktadır. Sessizliğin kaynağı alt boyutunda ise İHAL öğretmenleri AL öğretmenlerine oranla, F/SBL öğretmenleri MTAL öğretmenlerine göre daha yüksek sessizlik yaşamaktadırlar. (F=2,94, p=,035).

Tablo 4. Örgütsel Sessizlik Algısı ve Unvan

	Unvan	N	X	ss	F	p	Anlamlı Fark
Okul_ortamı	Okul Müdürü (A)	7	2,03	,591	1,730	,163	
	Müdür Yrd. (B)	10	2,64	,627			
	Öğretmen (C)	131	3,15	,723			
Duygu	Okul Müdürü (A)	7	3,17	,535	1,847	,012	C-B
	Müdür Yrd. (B)	10	3,14	,896			
	Öğretmen (C)	131	3,30	,700			
Sessizliğin kaynağı	Okul Müdürü (A)	7	3,42	,501	1,739	,000	A-B
	Müdür Yrd. (B)	10	2,80	2,98			
	Öğretmen (C)	131	3,60	,874			
Yönetici	Okul Müdürü (A)	7	2,91	1,90	1,083	,003	B-A
	Müdür Yrd. (B)	10	3,14	,892			
	Öğretmen (C)	131	3,06	,913			
İzolasyon	Okul Müdürü (A)	7	3,35	,743	,753	,522	
	Müdür Yrd. (B)	10	2,85	,905			
	Öğretmen (C)	131	2,83	,974			
Örgütsel sessizlik Toplam	Okul Müdürü (A)	7	3,09	1,11	1,308	,274	
	Müdür Yrd. (B)	10	3,12	,863			
	Öğretmen (C)	131	3,61	1,10			

Öğretmenlerin okuldaki unvanına göre örgütsel sessizlik algılamaları (F=1,308, p=,274, p> ,05) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Duygu (F=1,847, p=,012), sessizliğin kaynağı (F=1,739, p=000), yönetici (F=1,083, p=,003) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutlarında öğretmenler müdürlere göre daha yoğun sessizlik yaşamaktayken, duygu alt boyutunda öğretmenler müdür yardımcılarına göre daha fazla sessizlik yaşamaktadırlar. Okul ortamı (F=1,730, p=,163) ve izolasyon (F=,753, p=,522) alt boyutlarında ise anlamlı farklılık görülmemektedir.

Tablo 5. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algısı ve Mesleki Kıdem

	Mesleki Kıdem	N	X	ss	F	p	Anlamlı Fark
Okul ortamı	1-5 yıl (A)	28	2,91	,681	1,930	,522	
	6-10 yıl (B)	30	3,12	,721			
	11-20 yıl (C)	47	3,24	,741			
	21 yıl + (D)	44	3,15	,812			
Duygu	1-5 yıl (A)	28	3,34	,722	2,488	,003	B-D
	6-10 yıl (B)	30	3,45	,877			
	11-20 yıl (C)	47	3,51	,758			
	21 yıl + (D)	44	3,16	,768			
Sessizliğin kaynağı	1-5 yıl (A)	28	2,90	,768	1,103	,004	A-D
	6-10 yıl (B)	30	3,16	1,79			
	11-20 yıl (C)	47	2,88	,850			
	21 yıl + (D)	44	2,58	,775			
Yönetici	1-5 yıl (A)	28	3,46	,895	,494	,004	A-B A-C A-D
	6-10 yıl (B)	30	3,36	,927			
	11-20 yıl (C)	47	3,30	1,04			
	21 yıl + (D)	44	3,10	1,18			
İzolasyon	1-5 yıl (A)	28	3,02	,972	,179	,949	
	6-10 yıl (B)	30	3,05	1,03			
	11-20 yıl (C)	47	3,09	,871			
	21 yıl + (D)	44	3,20	1,26			
Örgütsel Sessizlik Toplam	1-5 yıl (A)	28	3,18	1,05	,426	,000	C-D B-D A-D
	6-10 yıl (B)	30	3,54	,984			
	11-20 yıl (C)	47	3,02	,911			
	21 yıl + (D)	44	2,97	1,63			

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre örgütsel sessizlik algılamaları (F=,426, p=,000) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. 1-20 yıl kıdemi olanlar, 21 yıl ve daha fazla kıdemi olanlara göre daha yüksek düzeyde sessizlik yaşamaktadırlar. Duygu (F=2,488, p=,003), sessizliğin kaynağı (F=1,103, p=,004), yönetici (F=,494, p=,004) alt boyutlarında anlamlı farklılık saptanırken, okul ortamı (F=1,930, p=,522), ve izolasyon (F=,179, p=,949) alt boyutlarında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Yönetici ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarında 1-5 yıl kıdemi olanlar daha sessizken, duygu boyutunda 6-10 yıl kıdemi olanlar daha fazla sessizdir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algısı ve İstihdam Biçimi

	İstihdam Biçimi	N	X	ss	t	p
Okul ortamı	Kadrolu	135	3,15	,029	,651	,584
	Sözleşmeli/Ücretli	13	3,12	,125		
Duygu	Kadrolu	135	3,40	,367	,272	,000
	Sözleşmeli/Ücretli	13	3,58	,544		
Sessizliğin kaynağı	Kadrolu	135	2,96	,946	,421	,034
	Sözleşmeli/Ücretli	13	3,30	,710		
Yönetici	Kadrolu	135	3,31	1,06	,888	,044
	Sözleşmeli/Ücretli	13	3,91	1,32		
İzolasyon	Kadrolu	135	3,07	,584	,165	,920
	Sözleşmeli/Ücretli	13	2,83	,902		
Örgütsel Sessizlik Toplam	Kadrolu	135	2,11	,651	,530	,663
	Sözleşmeli/Ücretli	13	3,17	,843		

Öğretmenlerin istihdam biçimine göre örgütsel sessizlik algılamaları (t=,530, p=,663) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak sözleşmeli

öğretmenler daha fazla sessiz kalmaktadırlar. Okul ortamı ($t=,651$, $p=,584$), ve izolasyon ($t=,165$, $p=,920$) alt boyutlarında kadrolu öğretmenlerle ücretli veya sözleşmeli öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemesine rağmen kadrolu öğretmenler daha fazla sessizlik yaşamaktadırlar. Ancak yönetici ($t=,888$, $p=,044$), duygu ($t=,272$, $p=,000$), sessizliğin kaynağı ($t=,421$, $p=,034$) alt boyutlarında sözleşmeli veya ücretli öğretmenler kadrolu olanlara göre istatistiksel olarak anlamlı fark elde edilmiştir. Sözleşmeli veya ücretli öğretmenler daha yoğun sessizlik yaşamaktadırlar

Tablo 7. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algısı ve Sendika Üyeliği

	Sendika üyeliği	N	X	ss	t	P
Okul ortamı	Evet	105	3,22	,729	1,260	,264
	Hayır	42	2,92	,683		
Duygu	Evet	105	3,43	,741	0666	,014
	Hayır	42	3,30	,657		
Sessizliğin kaynağı	Evet	105	3,00	1,124	2,021	,884
	Hayır	42	2,83	,812		
Yönetici	Evet	105	3,33	,892	1,569	,212
	Hayır	42	3,26	,212		
İzolasyon	Evet	105	3,06	,924	1,271	,262
	Hayır	42	3,02	,262		
Örgütsel sessizlik Toplam	Evet	105	3,18	,661	,093	,761
	Hayır	42	3,64	,742		

Herhangi bir sendikaya üye olma durumuna göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılamaları ($t=,093$, $p=,761$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Benzer şekilde okul ortamı ($t=1,260$, $p=,264$), sessizliğin kaynağı ($t=,021$, $p=,884$), yönetici ($t=1,569$, $p=,212$) ve izolasyon ($t=1,271$, $p=,262$) alt boyutlarında anlamlı farklılık saptanmamıştır. Ancak tüm alt boyutlarda sendika üyesi olan öğretmenler daha fazla sessizlik yaşamaktadır. Ancak duygu ($t=,666$, $p=,014$) alt boyutunda sendika üyesi olanlar olmayanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde sessizlik yaşamaktadırlar.

Tablo 8. Örgütsel Sessizlik Algısı ve Aylık Gelir

	Aylık Gelir	N	X	ss	F	p
Okul ortamı	3500-5500 tl (A)	51	3,25	,704	,482	,749
	5500-10.000 tl (B)	74	3,04	,696		
	10000 tl üzeri (C)	23	3,13	,743		
Duygu	3500-5500 tl (A)	51	3,44	,732	,353	,841
	5500-10.000 tl (B)	74	3,30	,683		
	10000 tl üzeri (C)	23	3,38	,809		
Sessizliğin kaynağı	3500-5500 tl (A)	51	3,15	1,46	,942	,442
	5500-10.000 tl (B)	74	2,82	,752		
	10000 üzeri (C)	23	2,75	,691		
Yönetici	3500-5500 tl (A)	51	3,44	,932	,809	,521
	5500-10.000 tl (B)	74	3,12	,917		
	10000 üzeri (C)	23	2,76	,865		
İzolasyon	3500-5500 tl (A)	51	3,06	,984	,308	,872
	5500-10.000 tl (B)	74	3,02	,817		
	10000 tl üzeri (C)	23	2,95	1,17		
Örgütsel Sessizlik Toplam	3500-5500 tl (A)	51	3,25	1,28	,656	,623
	5500-10.000 tl (B)	74	3,01	1,51		
	10000 tl üzeri (C)	23	2,86	,984		

Öğretmenlerin haneye giren aylık toplam gelir miktarına göre örgütsel sessizlik algılamaları ($F=,656$, $p=,623$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Aynı biçimde örgütsel sessizlik alt boyutları da sırasıyla okul ortamı ($F=,482$, $p=,749$), duygu ($F=,353$, $p=,841$), sessizliğin kaynağı ($F=,942$, $p=,442$), yönetici ($F=,809$, $p=,521$) ve izolasyon ($F=,308$, $p=,872$) olmak üzere anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak tüm alt boyutlarda 3500-5000TL arasında aylık geliri olan öğretmenler oldukça yüksek düzeyde sessizlik yaşarken, aylık geliri 10000tl ve üzerinde olan öğretmenler çok daha az sessizlik yaşamaktadırlar.

Sonuç ve Tartışma

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon olmak üzere beş alt boyutta incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyesinin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgu öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin “yüksek” düzeyde olduğunu tespit eden Kahveci'nin (2010) çalışması ile örtüşürken, öğretmenlerin orta düzeyde sessizlik yaşadığı sonucuna ulaşan (Aydın, 2016; Çakal, 2016; Daşçı, 2014; Dönmez, 2016; İşleyici ve Nartgün, 2013; Nartgün ve Demirer, 2012; Nartgün ve Kartal, 2013; Özkan, 2016; Öztürk, 2014; Sevgin, 2015; Ünlü ve diğ., 2015) ve düşük düzeyde sessizlik yaşadıklarını bildiren (Kolay, 2012; Özdemir, 2015; Apak'ın 2016) sonuçları ile çelişmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin okul ortamı, duygu ve izolasyon alt boyutlarında “yüksek”, sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutlarında “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyutların ortalamaları incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin en yüksek okul ortamı alt boyutunda ortaya çıktığı, bunu sırasıyla duygu, izolasyon, sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutlarının izlediği tespit edilmiştir. Alanyazın incelendiğinde araştırmamızın bu bulgu Çakal (2016) yapmış olduğu çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarında orta düzeyde; yönetici alt boyutlarında ise yüksek düzeyde olduğunu saptadıkları çalışmalarla benzerlik göstermemektedir. Ayrıca, Kahveci ve Demirtaş (2013), Daşçı (2014), Dönmez (2016) tarafından yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin en yüksek yönetici alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Nartgün ve Kartal (2013) ise yapmış oldukları çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin okul ortamı alt boyutunda düşük düzeyde; duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında ise orta düzeyde olduğunu belirlemiştir. Bu çalışmada öğretmenlerin sessizlik davranışı içinde olmalarının en büyük nedeni okul ortamıdır. Okullarda gözlenen yıldırma davranışları, öğretmenlerin okullardaki ideolojik kamplaşmalardan dolayı kendilerini güvende hissetmemeleri, öğretmenlik kariyeri ile ilgi mevzuatta yapılan değişiklikler gibi pek çok nedenlerden dolayı öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı gösterdikleri söylenebilir.

Araştırmada, yönetici ve duygu alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, örgütsel sessizlik toplamda okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. AİHL de çalışan öğretmenler daha yoğun sessizlik yaşamaktadırlar.

Araştırmada, okul ortamı, izolasyon ve genel toplam sessizlik puanlarında unvan değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, duygu sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, unvan değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu

görülmüştür. Öğretmenler yöneticilere göre daha fazla sessiz kalmaktadırlar. Öğretmenlerin yenilikleri kabul etme ve uygulama aşamasında yeterince bilgilendirilmemesi, değişime hazır olmama, değişime direnç gösterme, kişisel olarak ekstra sorumluluk almayı istememe gibi nedenlerden öğretmenlerin sessiz kaldıkları düşünülebilir. Öte yandan MEB gibi merkezi olarak yapılmış örgütlerde dönüt aşamasının işlevsiz kılınmış olması, bu nedenle çalışan bakımından fikir beyan etmenin bir karşılığı olmadığına olan inançta öğretmenlerin sessizlik nedenlerindedir diye düşünülmektedir.

Araştırmada, okul ortamı ve izolasyon alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, örgütsel sessizlik toplam, duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde; Kahveci (2010), Nartgün ve Kartal (2013), Kahveci ve Demirtaş (2013), Öztürk (2014), İşleyici (2015), Özdemir (2015), Sevgin (2015) ve Dönmez (2016) öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde mesleki kıdem değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığını ortaya koymuşlardır. Bu sonuçlar, araştırmamızın bulgusuyla farklılık göstermektedir. Bu bulgu doğrultusunda; meslek hayatlarının neredeyse sonunda bulunan 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin meslektaşlarından ve yöneticilerinden olumsuz tepki alma pahasına görüşlerini daha rahat ifade ettikleri, yöneticilerinin eksikliklerini yeri geldiğinde dile getirdikleri, örgütsel öğrenme ve gelişmeyi destekleyeceği inancıyla duygu ve düşüncelerini çekinmeden ifade ettikleri söylenebilir. Mesleki kıdemi düşük olan öğretmenler daha yoğun sessizlik yaşamaktadırlar. Kıdemi az olan öğretmenlerin okula, yöneticilerine ilişkin görüşlerini açıklamada ceza alma korkusu taşımaları, zıt fikirler sunduklarında suçlanma korkusu taşımaları ve yaptırımın olacağı düşüncesi, diğer meslektaşları ya da yöneticileri tarafından fikirleri sebebi ile yalnız bırakılacakları düşüncesinden dolayı sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Araştırmada, örgütsel sessizlik toplam, okul ortamı ve izolasyon alt boyutlarında kadrolu öğretmenler daha yoğun sessizlik yaşamaktadırlar. Ancak duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, ücretli veya sözleşmeli öğretmenler daha yoğun bir sessizlik yaşamaktadırlar. İşlerini kaybetme korkusu, sözleşmenin yenilenmemesi, kendini bir kuruma ait hissetmemek, istihdam şekli nedeniyle öğretmenlerin örgütsel vatandaşlıklarının düşük olabileceği gibi nedenlerin böyle bir şekilde sonuçlandığı düşünülmektedir.

Aynı şekilde, sendikaya üye olan öğretmenlerin tüm alt boyutlarda daha yoğun sessizlik yaşadıkları bulgusu ilgi çekicidir. Sendikaların sistem üzerinde son derece etkili olması, özellikle atama ve yer değiştirme süreçlerinde sendikal desteğin yadsınamaz etkisi, sendikadan dışlanma kaygısı nedeniyle üye öğretmenlerin daha sessiz her şey kabul eder bir tutumda olması ilgi çekicidir.

Araştırmada, hem örgütsel sessizlik toplamda hem de tüm alt boyutlarda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, aylık gelir miktarı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, tüm alt boyutlarda ayda 3500-5000 tl geliri olan öğretmenlerin daha sessiz oldukları sonucuna varılmıştır. İşini kaybetme korkusu, geçim derdi gibi nedenlerin bu sonucu doğurduğu düşünülmektedir. Literatürde örgütsel sessizlik konusunda sendikaya üye olma ve aylık gelir değişkenine ilişkin bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda bu değişkenlerin kullanılmasının literatüre katkı getireceği düşünülmektedir.

Okulların değişimi ve gelişimi için öğretmenlerin görüşlerini, bilgilerini, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmeleri oldukça önemlidir. Bu nedenle okullarda

öğretmenlerin sessizlik davranışı göstermelerine neden olacak her türlü davranıştan kaçınmalıdırlar. Öğretmenler karar alma süreçlerine katılmalı, moral ve motivasyonunu yüksek tutmalı, değerli oldukları hissettirilmeli, olumlu bir okul kültürü ve iklimi oluşturulmalıdır. Bununla birlikte okul yöneticileri, öğretmenlerden gelecek her türlü olumlu veya olumsuz geri bildirimlere açık olmalı ve onların görüşlerine saygı göstermelidir. Toplumun geleceğine yön veren eğitim örgütlerinin ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kademelerinde, örgütsel sessizlik konusunun araştırılmasının eğitim örgütlerine, eğitim sistemine, eğitim politikalarına yön veren eğitim yöneticilerine, eğitim uzmanlarına, okul yöneticilerine ve öğretmenlere faydalı veriler sunacağı değerlendirilmekte ve bu konuda araştırmalar yapılması önerilmektedir.

Örgütsel sessizlik konusunda yapılan çalışmalar örgütsel verimliliğin sağlanması adına konu ile ilgili etkili bir mücadele yöntemi izlenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu konuda izlenecek yol hem çalışanlar hem de örgütler açısından büyük ölçüde önemlidir. Altındaki neden ne olursa olsun örgütsel yaşamda sessizlik, karmaşık ve belirsiz bir durum olduğundan yöneticilerin bu durumu gözlemleri ve tespit etmeleri kolay değildir. Ancak yöneticilerin örgütün verimliliği açısından örgütsel ilişkileri iyi değerlendirmeleri, işgörenleri konuşmaya teşvik ederek fikirsel anlamda sürece aktif katılımlarını sağlamaları gerekmektedir. Ayrıca aile biriminden başlanarak gerek toplumsal gerekse örgütsel yaşamda demokratik hak arama ve kendini açık bir şekilde ifade etme bilincinin yaygınlaşması gerekmektedir.

Günümüzde hemen hemen tüm kurumlarda örgütsel sessizlik değil; örgütsel ses giderek önem kazanmaktadır. Kurumlar, çalışanlarının daha etkili ve verimli olmalarını bekliyorlarsa, onların sesine kulak vermelidirler. Öğretmenlerin sessizliğini kırabilmek için fikirlerini suçlu damgası yeme, ceza alma, izolasyon korkusu olmadan açıkça ve korkusuzca aktif olarak dile getirebildikleri ve okulda alınan kararlara katılabildikleri bir okul iklimi yaratılmalıdır. Okulun tüm paydaşlarının fikirlerini dile getirilebilmesini desteklemek amacı ile yaratıcı fikirlere uygun ödüllendirme sistemi kurulabilir. Öğretmenlerinin kişilerarası iletişim becerilerinin geliştirilebilmesi için eğitimler verilebilir. Okullarda iletişim kanallarının açık olması, şeffaf bir yapının bulunması, bilgi akışının sürekli ve doğru olması, müdürlerin yeni fikirlere önyargılı olmamaları, öğretmenlerin okuldaki faaliyetlere katılımını artırıcı ve örgütsel sessizliği ortadan kaldıracı bir etki oluşturmaktadır.

Kaynakça

- Apak, F. (2016). Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 22(2), 165-192
- Çakal, G. (2016). Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Tekirdağ ili örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Çakıcı, A.(2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1), 117-134.

- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde Sessizliğin Teorik Çerçevesi, Örgütlerde İşgören Sessizliği- Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? İçinde (s. 7-43). Ankara, Detay.
- Daşcı, E. (2014). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dönmez, E. (2016). Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Durak, İ. (2018). Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies* 40(6), 1359-1392.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Huang, X., Van de Vliert, E., Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Karasar, N. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kish-Gephard, Jenifer J., James R. Detert, Linda Klebe Trevino, Amy C. Edmonson. (2009), *Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work: Research in Organizational Behavior*, 29.
- Kolay, A. (2012). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köylüoğlu, A. S., Bedük, A., Duman, L. ve Büyükbayraktar, H. H. (2015). Analyzing thr Relationship Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 207, 536-545.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence : Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563 - 1568
- Milliken, Frances J. , Elizabeth W. Morrison & Patricia, E. Hewlin. (2003). "An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why", *Journal Of Management Studies* 40:6.

- Morrison, E. W., ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Nartgün, Ş. S. ve Demirer, S. (2012). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156.
- Nartgün, Ş. S. ve İşleyici, K. (2013). Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik düzeyleri. *EYFOR-IV Eğitim Yönetimi Forumu Bildiriler Kitabı*.
- Nartgün, Ş. S. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Noelle-Neumann, E. (1977). Turbulences in the climate of opinion: Methodological applications of the Spiral of Silence Theory, *Public Opinion Quarterly*, 41, 143-158.
- Özdemir, Ş. (2015). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul- Ümraniye ilçesi örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özkan, A. (2016). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeylerinin affetmek ve örgütsel sessizlik açısından incelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, H. (2014). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Peirce, E., Smolinski, C. A. & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54.
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking the silence: toward an understanding of speaking up in the workplace (Unpublished Doctoral Dissertation). Louisiana State University.
- Pinder, C.C. ve Harlos, K.P.(2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20), 331-369.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of selfmonitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal Of Management Studies* 40(6), 1537-1562.
- Sevgin, A. (2015). Liselerde çalışan öğretmenlerde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin saptanması (Eyüp ilçe örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi – Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüleri.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim. Beta
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.

Yangın, D. (2015). Etkileşim adaleti ve yöneticiye güven ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.