

Bir Örgütsel Sessizlik Alanı: Millî Eğitim Bakanlığı Zümre Toplantıları

Aydın KARABAY¹, Gülenay Nagihan KILIÇ², İbrahim KOCABAŞ³

Öz: Bu araştırma Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda çalışan öğretmenlerin zümre toplantılarında sessiz kalma davranışlarının nedenlerinin araştırılması amacıyla yapılmıştır. Araştırma nitel araştırma yaklaşımlarından durum çalışması deseninde tasarlanmıştır. Araştırmanın katılımcıları İstanbul ilinde çalışan en az bir yıl ilçe zümre başkanlığı yapmış öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem yöntemi olarak ölçüt örneklem yönteminde yararlanılmış ve 7. katılımcı ile görüşüldüğünde veri doygunluğa ulaşıldığından veri toplama süreci tamamlanmıştır. Veri toplama aracı olarak araştırmacıların geliştirdiği yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veriler içerik analizi ve betimsel analiz yapılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda zümre başkanı seçilme şekli, örgütsel sessizlik ve öneriler temaları oluşmuştur. Bu temalardan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin zorunlu olarak zümre başkanı yapıldığı ve bu göreve talebin çok az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca zümre toplantılarının örgütsel sessizlik alanı olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bulgularından hareketle uygulayıcılara, öğretmenlerin toplantılarda belirttiklerini dikkate almaları, toplantı kararlarının eğitim-öğretim faaliyetlerine nasıl yansıdığı ile ilgili geri bildirim vermeleri, politika yapıcılara zümre başkanlığının cazip hale getirilmesine yönelik çalışmalar yapmaları önerilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Sessizlik, Zümre Toplantıları, Durum Araştırması

An Area of Organizational Silence: The Ministry of National Education Group Meetings

Abstract: This research was conducted in order to investigate the reasons for the silent behavior of teachers at group meetings and working for public schools at The Ministry of National Education. The research was designed in case study design, one of the qualitative research approaches. The participants of the research consisted of teachers working in the province of İstanbul who had been the chairman of the district counselling unit for at least one year. The criterion sampling method was used as the sampling method and the data collection process was completed when the data reached saturation. A semi-structured interview form developed by the researchers was used as the data collection tool. The data were analysed using content analysis and descriptive analysis. As a result of the analyses, the themes of the way the head of the class was elected, organisational silence and suggestions were formed. According to the findings obtained from these themes, it was concluded that teachers were made as the head of the department compulsorily and the demand for this position was very low. In addition, it was found out that the meetings were an area of organisational silence. Based on the findings of the study, it is suggested that practitioners should take into account what teachers state in the meetings, give feedback on how the decisions of the meeting are reflected in the educational activities, and make efforts to make the chairmanship of the committee attractive for policy makers.

Keywords: Organizational Silence, Group Meetings, Case Study

Geliş Tarihi: 15.02.2023

Kabul Tarihi:08.05.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

¹ Millî Eğitim Bakanlığı/Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, İstanbul, Türkiye, e-posta: aydinkarabay@gmail.com.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7897-5049>

² Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi, İstanbul, Türkiye, e-posta: gnkilic@fsm.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6280-8537>

³ Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi, İstanbul, Türkiye, e-posta: ibrahimkocabas06@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3540-2427>

Atf için/ To cite:

Karabay, A., Kılıç, G. N., & Kocabaş, İbrahim. (2023). Bir örgütsel sessizlik alanı: Millî eğitim bakanlığı zümre toplantıları. *Yaşadıkça Eğitim*, 37(2), 611-628. <https://doi.org/10.33308/26674874.2023372590>

Yüzlerce yıl önce şair Fuzulî'nin "Söylesem tesiri yok, sussam gönül razı değil" mısrası Türkiye'de günlük yaşamda da kullanılan bir ifade olmuştur. Örgütsel sessizliğin de buna benzer bir örgütsel davranış olduğunu söylemek mümkündür. 2000'li yıllarda işletme ve psikoloji literatüründe çalışılmaya başlanmış olan örgütsel sessizlik konusu son yıllarda eğitim alanında da araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır (Yeşilaydın & Bayın, 2015). Teorik olarak çerçevelendirilmiş olan örgütsel sessizlik kavramının uygulamada bir örgütün hangi unsurlarında ortaya çıktığının belirlenmesi oradaki sorunun çözümünün başlangıcı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda eğitim kurumlarında örgütsel sessizliğin nerelerde görülüp görülmediği üzerine bilginin genişlemesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu yüzden öğretmenlerin görüşlerini ifade ederek yönetime katılmalarının beklendiği zümre toplantıları (Sertkaya, 2016) örgütsel sessizliğin görülebileceği bir alan olarak öngörülmektedir.

Örgütsel sessizlik alanyazınında örgütsel sessizliğin kavramlaştırılması (Morrison & Milliken, 2000), örgütsel sessizliğin çeşitleri (Dyne ve diğerleri, 2003; Milliken & Morrison, 2003; Pinder & Harlos, 2001), liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerinde ilişkisinde örgütsel adaletin rolü (Taşkıran, 2010), okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları (Kahveci & Demirtaş, 2013), öğretmenlerin örgütsel sinizmi ve sessizliği hakkındaki görüşleri (Sezgin Nartgün & Kartal, 2013), liderlik tiplerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi (Karabay & Erbay, 2021) üzerine çalışmalar yapılmıştır. Diğer yandan zümre toplantıları ile ilgili olarak; Küçük ve diğerleri (2004) zümre toplantılarında alınan kararların uygulamaya tam olarak yansımadığını ve öğretmenlerin zümre toplantılarını önemsemediklerini belirtmiştir. Başka bir çalışmada Gökcyer (2011) katılımcıların algılarına göre zümre toplantılarının gerçekleşme düzeylerini çoğunlukla ya da yüksek, toplantılarda ele alınan konuların gerçekleşme düzeylerinin de yüksek olduğunu tespit etmiştir. Öte yandan Sezer ve diğerleri (2014) zümre çalışmalarının genellikle etkili ve ekip ruhuyla yapıldığını ifade etmektedirler. Buna karşın Göksoy ve Yenipınar (2015) yaptıkları nitel çalışmada zümre çalışmalarının gerektiği gibi yapılmadığı ve etkili işlemediğini bunun nedeni olarak da okul yöneticilerinin etkin eğitimsel lider olmadıklarını ve zümre başkanı seçimi, çalışmalarının yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi konusunda aksaklıklar olduğu, öğretmenlere göre zümre başkanı olmanın herhangi bir faydası olmadığını belirtildiğini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Elçiçeği ve Yılmaz (2021) İstanbul'da yapılan çeşitli Sosyal Bilgiler zümre toplantı tutanaklarını incelemiş ve tutanakların çok küçük değişiklikler hariç birbirinin kopyası olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Zümre toplantıları üzerine bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda daha çok okul zümre toplantıları üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Ancak ilçe ve il zümre toplantılarındaki örgütsel davranış ile ilgili az sayıda çalışma bulunmaktadır (Hamsi-İmrol, 2022; Sertkaya, 2016). Dolayısıyla bununla ilgili olarak daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Daha önce yapılmış araştırma bulgularına göre zümre toplantılarının yeteri kadar önemsenmemesi, tutanakların birbirinin kopyası olduğunun ortaya konulması, bu toplantıların birer örgütsel sessizlik alanı olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. Bu bağlamda araştırmanın sonuçları, il/ilçe ve okul zümrelerinin örgütsel sessizlik alanına dönüşmesinin nedenlerini ortaya koyması bakımından önem arz etmektedir. Bu sebeple araştırmanın zümre toplantılarının etkinliğini artırmaya yönelik olarak uygulayıcılara ve eğitim alanında politika yapıcılara faydası olacağı düşünülmektedir. Bu nedenlerle çalışmada, zümre başkanlarının gerçekleştirilen zümre toplantılarında sessizlik davranışı gösterme nedenlerinin araştırılması amaçlanmıştır.

Örgütsel Sessizlik

Sessizlik çok farklı sebeplerden dolayı ortaya çıkan (Pinder & Harlos, 2001) genel olarak iletişime kapalı olmak şeklinde algılanmasına rağmen aslında önemli bir iletişim biçimi olarak tanımlanmaktadır (Acaray & Akturan, 2015). Davranış olarak sessizlik ile ses çıkarma zıt kavramlar gibi görünse de her iki eylem de doğalarında çok boyutlu ve karmaşıktır. Bu bağlamda çalışanların örgütte görüş belirtmeleri ve sessiz kalmaları birbirine zıt eylemler değildir (Dyne ve diğerleri, 2003). Çalışanların ses çıkarmaları gibi çalışan

sessizliği de aktif bir eylemdir (Pinder & Harlos, 2001). Buradan hareketle sessizlik, dinleyebilenlere konuşmak kadar farklı anlamlar ifade edebilmektedir (Ashcraft, 2000).

Örgütsel sessizlik, örgütte performansın gerilemesine yol açabilecek (Bagheri ve diğerleri, 2012) çok boyutlu bir kavram olarak (Dyne ve diğerleri, 2003), örgüt üyelerinin örgütteki konular ve sorunlar ile ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal görüşlerini yöneticisine (Pinder & Harlos, 2001) kasıtlı olarak ifade etmemesi, kendisine saklaması şeklinde tanımlanmaktadır (Morrison & Milliken, 2000). Örgütsel anlamda sessizlik, bireylerin belli bir konu hakkındaki görüş ve önerilerini üstlerinden bilinçli olarak saklamasını da kapsamaktadır (Durak, 2018). Oysa 21.yy'da örgütlerde çalışanların daha fazla aktif, sorumluluk alan ve görüşlerini dile getiren bireyler olmaları beklenmektedir (Taşkıran, 2010). Çünkü çalışanlar, örgütler için kritik faktörler olarak görülen değişim, yaratıcılık, öğrenme ve yenilikte önemli kaynaklar olarak değerlendirilirler (Huang ve diğerleri, 2005). Diğer yandan çalışanların görüşlerine göre bağlı oldukları örgütlerin, kendilerini fikirlerini ifade etme konusunda desteklemediğine ilişkin araştırmalar da bulunmaktadır (Shojaie ve diğerleri, 2011). Morrison ve Milliken'in (2000) Strasser'den (1991) aktardığına göre çalışanlar görüşlerinin amirleri tarafından önemsenmediğini gördüğünde sessizlik davranışı göstermeye başlayabilmektedirler. Bireylerin üstlerinin görüşleriyle çelişmemek istemesi, sessizliğin haklı nedenlerinden olabilmektedir. Öte yandan çalışanlar, sorunlarla ilgili konuştuklarında pozisyonlarının olumsuz etkileneceği, sorun yaratan biri olarak görülebilecekleri endişesi ya da konuşmalar da hiçbir şeyin değişmeyeceğine dair inançları nedeniyle de sessizleşmektedirler (Taşkıran, 2010). Sessizliğin, örgüt içinde yaşanan haksızlıkların ve olumsuzlukların kabullenilmemesinden değil, konuşmanın tehlikeli ya da anlamsız olacağını düşünmekten kaynaklı ortaya çıkabileceğini belirtilmektedir. Bu bağlamda toplumsal yaklaşımın da örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olduğunu söylemek mümkündür (Kinter, 2020). Örgütsel sessizlik türlerine göre sessizliğin farklı sebepleri olabilmektedir.

Literatürde farklı örgütsel sessizlik türlerinden söz etmek mümkündür. Bunlar; rıza gösterme sessizliği, kendini koruma sessizliği (Pinder & Harlos, 2001) ve pro-sosyal sessizliktir (Dyne ve diğerleri, 2003). Başka bir ifadeyle kabullenici, korumacı ve korunmacı olmak üzere üç tür örgütsel sessizlik türü bulunmaktadır (Çakıcı, 2008).

Kabullenici sessizlik; çalışanların örgütte ilgili konular ve sorunlar hakkındaki görüşlerini örgütte bir şeyleri değiştiremeyecekleri bu yüzden söylediklerinin anlamsız olacağını düşündükleri için geri çekilmelerinden ve vazgeçmelerinden kaynaklı saklı tutmalarıdır. Kabullenici sessizlik, bilinçli şekilde ihmal etmeyi içerir (Pinder & Harlos, 2001). *Korunmacı sessizlik* kendileri ile ilgili olumsuz oluşabilecek durumlardan dolayı çalışanların bilgi ve görüşlerini kasıtlı olarak saklı tutmalarıdır. *Korunmacı sessizlik* ise örgütteki kişilerin hem örgütü hem de çalışanları korumak için sessizlik davranışını göstermeleridir (Dyne ve diğerleri, 2003).

Bir örgütte baskın ama dile getirilmeyen ideoloji 'yönetim en iyisini bilir ve anlaşmazlık kötüdür' şeklinde olduğunda yönetim yukarıya doğru bilgi akışını engelleyen, işleri kolaylaştırmayan yapılar ya da politikalar inşa edecektir. Bu durumda yönetici herhangi bir olumsuz geri bildirim ve tehdit edici bilgiden kaçınma isteğiyle pekişecektir. Bu örgütlerin ortak iki özelliği karar vermenin çok fazla merkezileşmesi ve yukarıya doğru bilgi akışının zayıflamasıdır. Böyle kurumlarda yöneticilerin de çalışanların görüşlerini önemsemediği söylenebilir (Morrison & Milliken, 2000). Çalışanlar görüşleri önemsenmediğinde sessizleşmektedirler (Milliken & Morrison, 2003). Örgüt üyelerinin potansiyellerini sessiz kalarak kullanmamaları örgütsel etkileşimi azaltmaktadır (Sezgin Nartgün & Kartal, 2013). Sorunlar ve endişeler hakkında konuşamama durumu, azalan iş tatmini, işten ayrılma ve daha pek çok bireysel olumsuz sonuçlara yol açabileceği gibi (Milliken & Morrison, 2003) kendini değerli hissetmeyen, bilişsel uyumsuzluk yaşayan ve çalıştıkları alanla ilgili kontrolden yoksun olduğunu düşünen çalışanlar meydana getirme olmak üzere üç yıkıcı etki oluşturmaktadır. Bu olumsuzluklarla birlikte örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişmenin önünde belirgin şekilde demoralize edici bir bariyerdir (Morrison & Milliken, 2000). Dahası örgütsel sessizlik örgüt kültürü ile de anlamlı bir ilişki göstermekte olduğundan (Altınışık & Yengin Sarpkaya, 2020; Yaman & Ruçlar, 2014) örgüt içinde yöneticilerin görmezden gelmemesi gereken önemli bir kavramdır. Dolayısıyla bir şeylerin söylenmediği, ya da -mış gibi yapılan örgütlerde çalışanların bu durumu normalleştirmeleri söz

konusu olabilmektedir. Bu da onların durumdan rahatsızlık duyarak bir şeyleri değiştirmek için harekete geçmelerini engelleyebilir.

İnsanlar olup bitenlerle ilgili bir şeyler söylenmesi gerektiğini hissettiklerinde sessiz kalmak, rahatsızlık ve ihmâl olarak algılanmaktadır. İnsanların görüşlerini söylemeleri ile ilgili çevresel faktörler sadece onların bir şeyleri söyleyip söylememeleri gerektiğini değil bir şeylerin söylenip söylenemeyeceği ile ilgili düşüncelerini de etkiler (Pinder & Harlos, 2001). Özetle örgütsel sessizlik hem çalışanlar hem de bir bütün olarak kurum için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çalışanlar, sorunlar veya endişeler hakkında konuşmadıklarında, sorunlar fark edilmeyebilir ve çözülemeyebilir, bu da verimliliğin düşmesine, iş memnuniyetinin azalmasına ve işten ayrılmaların artmasına neden olabilir. Buna ek olarak, çalışanlar görüşlerine değer verilmediğini veya seslerini yükseltmenin olumsuz sonuçlara yol açabileceğini hissederlerse, işlerinden kopabilir ve kurumun hedeflerine daha az bağlı hale gelebilirler.

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin, bireysel seçimlerin bir ürünü olmaktan çok kolektif olarak örgütün içindeki güçlerden ve yönetimden kaynaklanması sonucu ortaya çıktığını ileri sürmektedirler. Bu durumun da sistematik olarak sessizliği pekiştirdiğini ifade etmektedirler. Örgütsel sessizlik literatürü bağlamında zümre toplantılarındaki davranış ile ilgili olarak durumun ortaya konmasının, sistemin içerisinde tam işlemeyen önemli bir alanının iyileştirilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Zümre Toplantıları

Merkezi yönetim ve yerel yönetim, kamu yönetimindeki ilişkileri belirleyen temel iki yönetsel unsurdur (Parlak, 2014). Her iki unsurun da kendisine özgü bir şekilde ülkedeki yönetim sistemini şekillendirdiği söylenebilir. Akarçay ve Ak'a (2018) göre merkezi yönetim, kamu yönetiminde birliği ve bütünlüğü sağlamaya yönelik olarak devletin tüm yönetim kademelerini merkezi hükümete bağlı olarak hiyerarşik şekilde örgütlemesidir. Türkiye Cumhuriyeti de merkezi bir yönetim anlayışı ile yönetilmektedir. Bunun izdüşümünü doğal olarak tüm kamu kurumlarında görmek mümkündür. Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) bu kurumlardan birisidir. Merkezi yönetim anlayışında birlik, eşgüdüm, koordinasyon gibi kavramlar oldukça önemlidir. Bu bağlamda MEB'de bunları sağlayacak çeşitli aygıtlar vardır. Kurullar ve zümreler bu aygıtlardan bazılarıdır.

MEB'in (2022) yayınladığı Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesine göre zümre toplantılarının amacı; "Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki resmî ve özel, örgün ve yaygın eğitim kurumlarında eğitim kurulları ve zümrelerin oluşturulmasına yönelik temel ilkeleri, yönetimi, işleyişi ve işlevlerini düzenleyerek eğitim kurumlarının birbirlerini tanımalarını, tamamlamalarını ve bir bütün oluşturmasını sağlamak; eğitim kurumlarını çevre ile her alanda iş birliğine teşvik etmek; eğitim kurumlarında öğretim programlarını uygulama sürecinde eğitim kurumu, ilçe, il ve ülke genelinde birliktelik sağlamak; alınan karar ve sonuçlarının izleme ve değerlendirilmesinin yapılmasını sağlamaktır".

Aynı yönergenin MEB (2022) dördüncü bölümünde il, ilçe ve okul zümre toplantılarının amaçları, esasları ve toplantı gündemleri verilmiştir. Buna göre okul, ilçe ve il zümreleri sene başı, ikinci dönem başı ve yıl sonu olmak üzere yılda en az 3 defa toplanmaktadır. Bu toplantılara gönüllü olanlar arasından, gönüllü yoksa da ilgili öğretmenler arasından zorunlu olarak yapılacak seçimle başkanın belirleneceği ifade edilmektedir. Yine aynı yönergede il ve ilçe gündem maddeleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

1. Bir önceki toplantıda alınan kararlar,
2. İl/ilçe düzeyinde uygulama birliğinin sağlanması,
3. Öğretim programlarında belirlenen ortak hedeflere ulaşılması,
4. Öğrenci başarısının artırılması için alınacak tedbirler,
5. İl/ilçe düzeyinde yapılan sınavlar, ortak sınavlar ile merkezi ortak sınavlar,
6. Zümre ve alanlar arası iş birliği,
7. Eğitim ve öğretimde kalitenin yükseltilmesi,

8. İş sağlığı ve güvenliği

Zümre toplantıları ile ilgili yönerge incelendiğinde okul zümreleri, ilçe zümreleri ve il zümreleri olmak üzere öğretmenlerin üç farklı toplantı yaptığı görülmektedir. Bir ilçe zümre başkanının hem okulda hem ilçede hem de ilde yıl içerisinde toplam dokuzdan fazla toplantıya katıldığı görülmektedir. Bu toplantıların amacı yönergede ve gündem maddelerinde belirtildiği üzere merkezi yönetim anlayışının MEB'e bağlı eğitim kurumlarında işlemesine yöneliktir. Öte yandan Küçük ve diğerlerine (2004) göre öğretmenler zümre toplantılarını ağırlıklı olarak öğrenci başarısını artırmaya yönelik algılamakta olup, konuşmaları daha çok bu konu üzerinedir. Başka bir deyişle uygulamada birincil öncelik eşgüdüm ve koordinasyondan çok öğrenci başarısının ön plana alınmasıdır. Ancak araştırmacı yıllardır bu toplantılarda öğretmenlerin konuşmaktan çok, bir iki öğretmen hariç olmak üzere, özellikle ilçe ve il zümre toplantılarında toplantı tutanaklarını bir an önce alıp gitmek niyetlerinde olduğunu gözlemlemiştir. Bunun sebebi olarak öğretmenlerin zümre toplantılarının önemine inanmadıklarından bu toplantıların formalite olarak görmeleri (Güler ve diğerleri, 2015) ileri sürülebilir. Buna ek olarak zümre toplantılarında öğretmenlerin özellikle disiplinler arası iş birliği yaparak bir nevi mesleki paylaşımlar yapması da beklenmektedir (MEB, 2022). Fakat Eroğlu ve Özbek'e (2018) göre zümre toplantılarında öğretmenler mesleki gelişim açısından zümre toplantılarının katkılarını çok düşük bulmuşlardır. Dahası bu toplantılarda kitap inceleme, ders planları hazırlama ya da proje hazırlama gibi çalışmalar neredeyse hiç yapılmamaktadır.

Özetle yukarıda bahsedilenler hem MEB'in merkezi yönetim anlayışını olumsuz etkileme hem de sistemde enerji ve zaman israfına yol açma tehlikesi ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Zümre toplantılarında öğretmenler nasıl görevlendirilmektedir?
2. Zümre toplantılarında öğretmenler neden sessizleşmektedir?
3. Zümre toplantılarındaki örgütsel sessizliği azaltmak için nasıl düzenlemeler yapılmalıdır?

Yöntem

Desen

Araştırma, nitel araştırma yaklaşımı ile yürütülmüştür. Bu araştırma yaklaşımı katılımcıların görüşlerinin analiz edildikten sonra yorumlanarak sunulmasını gerektirmektedir (Tashakkori & Teddlie, 2015). Bununla birlikte nitel araştırmalar algı ve olayların doğal ortamında hem bütüncül hem de gerçekçi olarak izlenebilmesi için gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemleri ile yürütülen araştırma türü olarak da tanımlanabilir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Araştırmada nitel araştırma desenlerinden bütüncül durum deseni kullanılmıştır. Durum araştırmaları örgütsel, bireysel, grup ve sosyal durumlar hakkındaki bilgiye katkıda bulunmak amacıyla çeşitli durumlar için kullanılabilir (Yin, 2003). Durum çalışmaları farklı şekillerde yapılabilir. Bu araştırma bütüncül tek durum desenine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Bütüncül tek durum deseni tek bir birimi derinlemesine analiz etmek için kullanılmaktadır (Yin, 2003). Bu çalışmada tek bir branş zümresindeki toplantıları farklı zamanlarda deneyimleyen öğretmenlerin görüşlerine başvurularak çalışma yürütülmüştür. Böylece tek bir durum hakkında daha zengin bilgiye ulaşılması amaçlanmıştır.

Katılımcılar

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tercih edilmiştir. Ölçüte uygun olarak, İstanbul'da en az bir yıl ilçe zümre başkanlığı yapmış öğretmenler katılımcı olarak belirlenmiştir. Bu ölçüt araştırmanın amacına hem okul hem ilçe hem de il zümre toplantılarını tecrübe etmiş öğretmenlerin dahil edilmesi açısından önemlidir. İlçe zümre başkanları hem okul zümrelerine hem de il zümre toplantılarına katıldıkları için örneklem ölçütünü sağlamaktadır.

Nitel araştırmalarda örneklemin büyüklüğü çalışmanın özelliğine göre değişebilmektedir. Katılımcı sayısı 1-2'den 30-40'a kadar ulaşabilmektedir. Temel amaç katılımcılardan elde edilen verilerin sunulmasıdır

(Creswell, 2012). Araştırmada katılımcılardan benzer cevaplar gelmesi sonucunda, veri doygunluğuna ulaşılmış ve veri toplama aşaması tamamlanmıştır. Çünkü Creswell'e (2012) göre her bir kişi ile ilgili ayrıntıları vermek gerekliliği verilerin sunumunda hantallık ve yüzeyselliğe yol açabilmektedir. Bu durum araştırmanın süresini uzatmaktan başka bir işe yaramamaktadır. Katılımcılar araştırmada kod adı ile belirtilmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler

Katılımcılar	Cinsiyet	Mesleki Kıdem (yıl)	Okul Zümre Başkanlığı (yıl)	İlçe Zümre Başkanlığı (yıl)	İl Zümre Başkanlığı (yıl)
Gül	Kadın	9	3	1	0
Esra	Kadın	15	3	2	0
Derya	Kadın	19	3	1	0
Mehmet	Erkek	25	10+	2	0
Soner	Erkek	20+	20+	20+	20+
Ahmet	Erkek	12	5+	2	0
Gülşah	Kadın	14	4	1	0

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çünkü araştırma sırasında sorulan sorular aynı zamanda beklenmedik alanlar ve içgörüler de üretebileceği gibi olası yeni keşiflere de imkân tanımaktadır (Saldana, 2011). Görüşme formundaki sorular araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur ve alandaki iki uzmandan geri bildirim alınmıştır. Ardından üç öğretmen ile pilot çalışma yapılarak soruların açık ve net olduğu belirlenmiştir.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, içerik analizi ve betimsel analizlere başvurulmuştur. İçerik analizi, ortak kavramları bir araya getirerek verilerin yorumlanmasına ve okuyucuya sunulmasına imkân tanımaktadır. Betimsel analizde ise veriler daha önce belirlenen temalara uygun olarak yorumlanmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Analizler yapılmadan önce ses kayıtları metne çevrilmiştir. Metinler dikkatli bir şekilde okunarak kodlar, alt temalar ve temalar oluşturulmuştur. Bu kodlar ve temalar araştırmanın amaçlarına uygun olacak şekilde tablolar halinde sunulmuştur. Örneğin ilk tema birinci araştırma sorusuna cevap verecek şekilde “zümre başkanlarının seçilme şekli” olarak tanımlanmıştır. Bu tema metinlerden elde edilen kodlardan yola çıkarak “gönüllü” ve “zorunlu” olmak üzere iki alt temaya ayrılmıştır. Araştırma sorularından ikincisiyle örtüşen örgütsel sessizlik ile ilişkili tema ve alt temalar literatürdeki örgütsel sessizlik alt boyutlardan yola çıkılarak önceden belirlenmiş olup ilgili bulgular bu alt temalara göre sunulmuştur. Son olarak üçüncü araştırma sorusu ile ilişkilendirilen üçüncü tema da katılımcılara durumun nasıl düzeltileceği sorulmuş ortaya “öneriler” temasına bağlı olarak “sistem” ve “özlük hakları” alt temaları çıkmıştır. Bu alt temalar da katılımcılardan elde edilen verilerdeki kodlardan oluşturulmuştur.

İnandırıcılık ve Etik

Nitel araştırmalarda inandırıcılığın sağlanması, birinci olarak özenle seçilmiş yöntemler, ikinci olarak araştırmacının eğitimiyle, tecrübesiyle doğrudan ilişkili olarak inandırıcılığı ve son olarak nitel araştırmanın doğasına inanmak gibi birbirinden farklı ama birbiriyle ilişkili üç birime bağlıdır (Patton, 2002). Bu araştırma nitel araştırmanın doğasına uygun olarak yürütülmüştür. Ayrıca araştırmacılarından birisi MEB’de yaklaşık 15 yıldır çalışmakta diğer araştırmacı eğitim yönetimi alanında araştırma görevlisi olarak alanda uzmanlaşmakta bir diğer araştırmacı da eğitim yönetimi profesörü olarak çalışmaktadır. Daha önce nitel araştırmalar yürütmüş olan araştırmacıların hem sahada hem de alanda eğitim ve tecrübelerinin yanı sıra bu araştırma için kullandıkları yöntem, analizler ve amaçlı örneklemeden ölçüt örneklemeyi kullanarak araştırmanın inandırıcılığını sağlamakta oldukları söylenebilir.

Araştırmada verilerin nitel araştırma açısından geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanması için süreç boyunca bazı hususlara özen gösterilmiştir. Öncelikle katılımcılarla onlara uygun olan gün ve saatler için randevu alınmış ve veri toplama süreci daha verimli bir zaman diliminde gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı randevu saatine ve katılımcının müsaitlik durumuna uygun olacak şekilde görüşmeleri gerçekleştirmiştir. Bu

bağlamda katılımcılar uzak ve farklı ilçelerden oldukları için görüşmeleri yüz yüze yapmak yerine telefonla veya online toplantı platformu üzerinden gerçekleştirmeyi istemişlerdir. Bu sebeple görüşmeler telefonda veya online toplantı platformunda gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın etik kurul izni Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesinden 2022-13/01 sayılı karar ile alınmıştır. Etik kurul izninin ardından veriler toplanmıştır. Görüşmeler 10 ila 30 dakika arası sürmüş olup öncesinde tüm katılımcılara araştırma ile ilgili detaylı bilgi verilmiş ve gönüllü onam formları iletilmiştir. Onay veren katılımcılardan bilgilendirilerek ses kaydı alınmıştır. Ses kaydı olası veri kayıplarının önüne geçmek için tercih edilmiştir. Araştırmanın inanırılığının artırılabilmesi için katılımcı teyidinde de başvurulmuştur. Yıldırım ve Şimşek'e (2018) göre katılımcı teyidi almanın çeşitli şekilleri vardır ve görüşmeden hemen sonra alınan katılımcı teyidi bunlardan birisidir. Araştırmacı görüşmelerin çok kısa bir süre sonrasında görüşme metinlerini katılımcılara göndermiştir. Katılımcılardan düzeltme ve ekleme isteyenlerin talepleri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Verilerin kodlanması bir araştırmacı tarafından yapılmış olup uzman görüşüne başvurularak teyit edilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda zümre başkanı seçilme şekli, örgütsel sessizlik türü ve öneriler olmak üzere üç adet tema ortaya çıkmıştır. Bu temalar, alt tema ve kodlarıyla birlikte tablolarda verilmiştir. Tabloların ardından katılımcılarla yapılan görüşmelerden doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Zümre Başkanı Seçilme Şekline İlişkin Bulgular

İlk olarak araştırmanın amacına uygun olarak öğretmenlerin okullarda ve ilçelerde zümre başkanı seçilme şekli verilmiştir. Katılımcıların görüşlerine göre oluşturulan alt temalara göre zorunlu ve gönüllü olmak üzere iki çeşit zümre başkanı seçilme şekli bulunmaktadır.

Tablo 2. Öğretmenlerin Zümre Başkanı Seçilme Şekli

Tema	Alt Tema	Kod
Zümre Başkanı Seçilme Şekli	Zorunlu	Kura yöntemi
		En deneyimli olma
		Angarya görüldüğü için sırayla
	Gönüllü	İşler yürüsün diye
		İş ağını (network) genişletme

Zümre başkanı olmanın talep görmeyen bir görev olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü katılımcıların görüşlerine göre bu görev angarya olarak görülmektedir. Bu durumu Esra kendisinin nasıl başkan seçildiğini anlatırken şöyle ifade etmektedir:

“...bu sene arkadaşlara sordum, arkadaşlar dedim kim olacak benim iki senem doluyor? Oooo sen çok güzel yapıyorsun, sen devam et, sen bizim başkanımızsın, senden başkasına yakışmaz bu görev falan dediler” [gülerek].

Mehmet ise bu işlerin okulda angarya olarak görüldüğünü ve bu yüzden kimsenin bu görevi istemediğini o yüzden sırayla yapıldığını belirtmektedir:

“Okulda genellikle sırayla yapıyoruz. Çoğu kişi bu işleri angarya olarak gördüğü için pek gönüllü değiller başkan olmaya, o yüzden sırayla yapıyoruz okulda. İlçede de bir önceki arkadaş benim okuldan zümre başkanı olduğu için direkt iki seneliğine seçiliyor ya bir senelik yapmış bir sonraki seneyi de bana devrettiği için -onun tayini başka yere çıkmıştı- bana kaldı anlayacağınız. Gönüllü değildim yani ona”

Gülşah ise Esra ve Mehmet'e paralel olarak şunları dile getirmektedir:

“Gönüllü olmadım. Yönetmelik gereği iki yıl birinin yapması gerekiyormuş. O yüzden üç öğretmen vardı. Şimdi de ben olayım dedim. Sonraki sırada da diğer yapmayan arkadaş devrederim. Sorulmadı da bana. Zaten üç kişiyiz. Ya o ya ben yapacaktık. İlçe zümrede ise kimse gönüllü olmadı, kura ile seçildim”

Ahmet de okulda öğretmenlerin okul idaresi tarafından sırayla görevlendirildiğini şu şekilde aktarmaktadır:

“Okulda genellikle okul idaremi sırayla görevlendiriyor kimse gönüllü olmadığı için”

Gül ise okul idaresinin en deneyimli olan kişiyi görevlendirdiğini ifade ederken özellikle zorunlu hizmet bölgesinde mesleki kıdemi az olan öğretmenlerin de deneyimli olabildiğini şöyle değerlendirmektedir:

“İlk çalıştığım okulda X ilinde çalışmışım oradaki okulda benden daha deneyimli bir hoca bir iki yıl kadar, doğuda biliyorsunuz deneyim çabuk kazanılıyor, insan çabuk bir yerlere geliyor orda, o arkadaş tayin olduğu için başka bir yere, geriye en deneyimli ben kalıyordum dolayısıyla otomatikman ben olmuştum.”

Diğer taraftan zümre başkanlığının gönüllü olarak yapıldığını da söyleyenler bulunmaktadır. Ancak bu gönüllülüğün görevin anlamından çok toplantıyla ilgili işlerin yürütmesine ve bitmesine yönelik bir çaba olduğunu Gül şu şekilde ifade etmektedir:

“Biraz da girişken mi davranıyoruz işler yürüsün diye yardımcı olmaya mı çalışıyoruz bu nedenle bir şeyler fazla yükleniyor, madem böyle yapan birileri var diye.” Ahmet ise Gül’e benzer şekilde “Zümre toplantıları ilçe mem tarafından zümre zümre farklı okullarda olacak şekilde dağıtılır. Hangi zümre hangi okuldaysa o okulun zümre başkanı otomatik olarak zümre başkanı da oluyor ama iki yılı dolunca seçim yapılıyor. Seçimde de kimse gönüllü olmuyor. Ya kura ya da biri üstlenirse. Son seferinde ben üstlendim. Ne gerek var kuraya dedim”

Esra ise ilçe zümre başkanı olmayı kimsenin istemediğini kendisinin gönüllü olarak aldığını ama bunun nedeninin zümre başkanı olmanın anlamından çok iş ağını genişletmeye lisansüstü çalışmalarına yönelik bir fırsat olduğunu şu şekilde dile getirmiştir:

“...zümre başkanlığı seçim günü geldi aman yine başıma sarmayayım dedim zaten yoğun bir insanım. Öylelikle arkadaşlar dedim kura çekeceğiz. İnsanlar kıvrandı kimse kura istemiyor. Sonra dediler ki, strese girdiler kura çekeceğiz falan diye, hocam dediler sen bu anketleri bize yolluyorsun ya hani sen onları bize yolla biz yapalım sen de bizim başkanımız ol. Biz toplantıyı falan bıraktık pazarlık yapıyoruz [gülerek]. Benim anketlerimi kendinizin yapacağınıza, zümrelerinizle paylaşacağınıza, arkadaşlarınızın arkadaşlarına da göndereceğinize söz veriyorsanız bu kadar yoğunluğumun içinde... o zaman bu görevi alacağım dedim. Alkış kıyamet, [kahkahalarla] hocalar Allah razı olsun diye toplantıdan gittiler.”

Örgütsel Sessizlik Türüne İlişkin Bulgular

Araştırmanın bir diğer amacına göre tema olarak zümre toplantılarının örgütsel sessizlik türlerindeki durumu incelenmiştir. Bu tablodaki tema ve bulgular örgütsel sessizlik literatüründen yola çıkılarak betimsel analiz ile yapılmıştır. Tema olarak örgütsel sessizlik, alt tema olarak örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik değerlendirilmiştir. Katılımcıların görüşlerinin daha çok kabullenici sessizlikte yoğunlaştığı, korunmacı sessizlik bağlamında ise pek fazla görüş dile getirilmediği gözlemlenmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Zümre Toplantılarındaki Örgütsel Sessizliğine İlişkin Veriler

Tema	Alt Tema	Kod
Örgütsel Sessizlik Türü	Kabullenici Sessizlik	Sessiz baskı
		Bir şeyin değişmeyecek olması
		Öğrenilmiş bir çaresizlik
		Amirlerin dinlememesi
		Yetkililerden somut adım görememe
	Korunmacı Sessizlik	Mimlenmek
		Uyarı almaktan korkmak
		Otoriteyi eleştirmenin başına iş açabilmesi
	Korumacı Sessizlik	Kurumun açıklarının ortaya çıkmaması

Zümre toplantıları katılımcılara göre daha çok kabullenici sessizlik alanı olarak algılanmaktadır. Kabullenilmiş olan bu durumun bir sonucu olarak toplantılarda görüş belirtmek isteyen öğretmenlerin sessiz bir baskı altında kaldıklarını Gül şöyle belirtmiştir:

“Böyle yerlerde tek tük de olsa görüşlerini bildirmek isteyen bir arkadaş oluyor. Hala bir şeylere inancı olan, bir şeyleri değiştirebileceğini düşünen ya da neden bir şeyler değişmiyor hakkındaki düşüncesini paylaşmak isteyen bir öğretmen oluyor. O öğretmeni de diğer öğretmenler tarafından ya hocam ya yorulmadın mı artık ya da biliyorsun bir şeyler değiştirecek bizim de burada zamanımızı alma der gibi söylemeseler bile sessiz bir baskı var”.

Bir şeylerin değişmeyecek olmasını ve bunun da öğrenilmiş çaresizliğe yol açtığını, bu durumunda öğretmenler tarafından kabullenilmiş bir sessizliğe yol açtığını Esra şu şekilde ifade etmektedir:

“Bir işe yaramayacağını da düşünüyorlar. Amirler okuyordur illaki de atıyorum yüz tane tutanak varsa içinden iki tane seçip onu okuyordur. Bürokratların işi gücü yok bütün tutanakları okuyacaklar mı onlar başka şeylerle meşguller. Öğrenilmiş bir çaresizlik var”

Amirlerin öğretmenlerin zümre toplantılarındaki görüşlerini dikkate almamasını bu durumun da kabullenici sessizliğe yol açtığını Mehmet:

“Konuşmalarımızın hepsi evrak üzerinde kalıyor. Öneride bulunduğumuz şeyler dikkate alınmıyor. İlde ya da ilçede yazdığımız şeylerin hiçbiri okunmuyor artık. Bunu biliyorum. Bunlar bir evrak olarak kenara atılıyor. Yaptınız mı yaptınız, herkes sorumluluğunu üzerinden atıyor ama o evrakta neler yazıyor, öğretmenler ne istiyorlar, hangi şikayetleri var bunların hiçbiri dikkate alınmıyor. Dolayısıyla zümrede hem ilçede hem ilde millet bunları konuşmaktan yana değil” şeklinde belirtmektedir. Benzer şekilde Esra amirlerin öğretmenlerin sözlerini dikkate almadığını “...biz şube müdürüne anlatmaya çalışıyoruz bizi hiçbir şekilde dinlemiyor”

diye ifade etmektedir.

Gülşah ise konuşulanların sonucunda yetkililerden somut adımlar görülmediğini dolayısıyla hiçbir şeyin değişmediğini, bu yüzden boşa zaman harcamanın anlamsız olduğunu sonuçta da insanların sessizleştiğini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Konuşulanların bir şey değiştirileceğine inanılmadığı için. İnsanları harekete geçiren bir şey yok... Birilerinin de o problemleri gerçekten ciddiye alması gerekiyor. Varlığını kabul edip çözüm için harekete geçmesi gerekiyor. Öğretmenler de yetkililerden somut adımlar görmeliler. Konuşulup konuşulup kâğıt üstünde kalıyor olması insanlar için bir anlam ifade etmiyor”.

Tecrübeli bir öğretmen olan Derya:

“Şaşırtıcı geldi, ilçeye [ilçe zümre toplantısını kastederek] gittiğimde çıt çıkmaması, özel okuldakilerin hiçbir şey istemiyoruz demesi falan. Ama ben biraz da öğretmenlerin kâğıt işiyle ilgili çok fazla işimiz olduğu için bu tarz işleri yapmak istemiyorlar. Getirisi olmadığını düşünüyorlar. Çok fazla mı toplantı yapıyoruz bilmiyorum, öğretmenler toplantılarda çok sıkılıyorlar. Bir an önce bitip gitmesini istiyorlar”

diyerek katılan bireylere bir fayda sağlamamasının ve sadece kâğıt işi olarak kalmasının katılımcıların sessizleşmesine yol açtığını belirtmiştir.

Zümre toplantılarında öğretmenlerin bir diğer sessizleşme sebebi olarak korunmacı sessizlik gösterilebilir. Bunu çok uzun yıllardır hem okul hem ilçe hem de il zümre başkanlığı yapmış Soner şöyle ifade etmektedir:

“Mimlenmek. Söylenebilecek tek şey mimlenmek. Onun dışında hiç kimse aciz değil problemini anlatmaktan ya da problemin ne olduğunu bilmiyor değiller. Sadece mimlenmek istemiyorlar. Çünkü çok konuşan başına iş alıyor. Olumlu ya da olumsuz bir şekilde iş alıyor başına”. Gül ise Soner’i destekler şekilde şunları aktarmaktadır: “İl zümre başkanı ben bu konuştuklarımızı tutanağa yazmak istiyordum dedi. Bir ilçeden gelen öğretmen ben bunların yazılmasını istemiyordum yarın öbür gün bana sıkıntı çıkarır dedi. Zaman içinde bu sistemde nasıl uyum sağlandığını öğrenmeniz gerek tarzında bir çıkışı oldu. Dolayısıyla benim anladığım insanlar memnun olmasa bile o memnuniyetsizliği kamusal alanda çok fazla belli etmektense topluluk içinde bunun dedikodusunu yapmaktan daha kazançlı olacaklarını düşündükleri için sinik bir durum var ülkede. Herkes bir şeyler için söyleniyor ama dile getirmiyor birincisi değişeceğine inanmıyor ikincisi ona bir zarar gelsin istemiyor”.

Buradan hareketle zümre toplantılarındaki sessizlik davranışının bireylerin kendilerini korumaya yönelik olduğu da söylenebilir.

Katılımcıların çok fazla dile getirmedikleri bir durum olmakla birlikte kurumu korumaya yönelik sessizlik de dile getirilmiştir. Bununla ilgili olarak konuşulan bazı sorunların MEB’i korumak adına tutanaklara geçirilmediğini Ahmet şöyle ifade etmiştir:

“Kurum içi zümre toplantılarında bazen bunları tutanaklara geçirmeyelim diye konuşuruz hatta şakalaşmalar da olur bununla ilgili. Burada kendi içimizde konuştuğumuz bazı şeyleri hem kendimizi korumak için hem de dışarıda MEB’e karşı olumsuz kullanılmasın diye yazmak istemeyiz. Off the record gibi düşünebilirsiniz. Bu durumlarda hazır şablonlardan yardım alabiliriz”.

Zümre Toplantılarındaki Örgütsel Sessizliğin Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Bulgular

Zümre toplantılarındaki örgütsel sessizlik davranışının çözülmesine yönelik soruya ilişkin olarak içerik analizi yapılmıştır. Elde edilen verilere göre tema adı öneriler olarak belirlenmiştir. Önerilerin özlük hakları ve sistem olmak üzere iki alt temada toplandığı görülmektedir.

Tablo 4. Zümre Toplantılarının Örgütsel Sessizlik Alanı Olmaktan Kurtarılmasına İlişkin Veriler

Tema	Alt Tema	Kod
Öneriler	Özlük Hakları	Belge verilmesi
		Maaşa yansımaları
		Derece verilmesi
	Sistem	İyi örneklerin paylaşılması
		İş yükünün azaltılması
		Görüşlere değer verilmesi
		Zümre başkanına yetki verme
		Amirlerin geribildirim vermesi

Katılımcıların görüşlerine göre öğretmenlerin zümre toplantılarında yaptıkları görevlerle ilgili olarak özlük haklarında hiçbir faydasının olmadığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla bunları kaldırmaya yönelik bazı önerilerde bulunmuşlardır. Örneğin Gül:

“Belge ya da maaş artışı olursa, özlük hakkı olarak yansımaları beklerler. Eğer bir şeyin başkanıysan ayırt edici bir artın olması gerekir bunu sağlamak yerine o kişinin özveride bulunmasını beklersek olmaz” şeklinde ifade ederken Derya “En önemlisi zümre başkanı olan kişiye mutlaka bir ayrıcalık verilmeli ki bu kişi de bunu yapsın. Nedir bu ayrıcalık, derece olabilir. Karşılığını alacağı bir şey olmalı”

diyerek bireysel olarak verdiği emeğin ve harcadığı zamanın karşılığını alamayan ve zorunlu seçilen öğretmenlerin sessizlik davranışını göstermeye devam edebileceklerini belirtmektedirler.

Zümre toplantılarının örgütsel sessizlik alanı haline dönüşmesinin sistem ile ilgili olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bununla ilgili olarak zümre toplantılarının aynı zamanda öğrenme alanı olması gerektiği, iyi örneklerin paylaşımının da yapılacağı bir ortam haline dönüştürülmesi gerektiğini Gül şöyle ifade etmektedir:

“İyi örneklerin paylaşımı konusunda desteklenmesi gerekiyor. Mesela bizim okulda bir proje yapılıyorsa bu projenin ilçe tarafından değer görüp başka okullarla paylaşarak maddi manevi yansımaları sağlarsa öğretmenlerin desteklenmesi sağlanabilir”.

Derya zümre başkanlarının iş yükünün azaltılmasının da etkinliği artıracığını şu şekilde ifade etmiştir:

“Ayrıca o kişi zümre başkanıysa daha fazla iş verilmez. Mesela sen şu kulüpte olmayabilirsin, kurs açmayabilirsin ama bu çalışmalarını yürüt gibi. Tamamen değiştirilebilir”.

Mehmet ise öğretmenlerin görüşlerine değer verilmesi gerektiğini ısrarla dile getirmiş aksi halde yıllarca aynı şeyi boşuna yapmanın hiçbir anlamı olmadığını şu şekilde vurgulamıştır:

“Sistem öğretmenin görüşlerini, düşüncelerini önemsemediikten sonra toplantının pek bir önemi kalmıyor ki. Ben 25 senedir aynı şeyden şikâyet ediyorum aynı sıkıntıları dile getiriyoruz toplantılarda aynı şeyleri söylüyoruz. 25 sene aynı şey söylenmez ki toplantıda. Bıkkınlık yaratan şey odur. Yani öğretmenlerin konuşmak istememesinin sebebi odur.... Öğretmenlerin görüşlerine değer verilmeyecek de kiminkine verilecek. O zaman yaptığımız işin bir anlamı kalmıyor”.

Bu bağlamda Ahmet toplantıların üzerinden fazla zaman geçmeden ilgili amirlerin geribildirim vermesinin önemine dikkat çekiyor:

“Tutanaklar üst amir tarafından okunarak çok çabuk geribildirim verilmelidir. Önümüzdeki yıl hangi karar hangi uygulamayı harekete geçirdi bunlar açıkça belirtilmeli ki öğretmenler boşa konuştuklarını düşünmesin”.

Soner ise zümre başkanlığının önemli bir yetkisi olmayışının toplantıların da etkinliğini azalttığını, zümre başkanlarının yetkilerinin artırılmasının toplantıların da etkinliğini artıracığına inanmaktadır:

“Bir de zümre başkanı sorumluluğu getirilmeli. Zümre başkanının eee ne olmuş. Burada bizim bir yaptırımımız yok. Bu toplantıda bu kararı aldık neden uygulanmıyor diye sormaya yetkimiz yok. Uyguluyor musunuz diye araştırmaya da yetkimiz yok”.

Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada zümre toplantılarının örgütsel sessizlik alanına nasıl dönüştüğü incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda toplantılarda katılımcıların görüşlerine göre öğretmenlerin konuşmaktan kaçındığı ve bu davranışın kabullenici, korumacı ve korunmacı sessizlik olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıktığı görülmüştür. MEB yönetmeliğine göre zümre toplantıları okul/ilçe/il düzeyinde yapılır. Bu toplantıların amacı, tüm ülkede her kademe ve derece okullarda koordinasyonu, uygulama birliğini sağlamak ve izleme, değerlendirme yapmak olarak özetlenebilir (MEB, 2022). Ancak elde edilen bulgular doğrultusunda toplantılarda örgütsel sessizlik davranışı olduğu görülmektedir. Bunun sebepleri sistemin kendisi ve ilgili amirlerin gerekli önemi vermemesi veya merkezi sistemin iş yükünden kaynaklı olarak zaman ayıramaması şeklinde özetlenebilir. Dolayısıyla zümre başkanlarına yetki devri yapmanın ve yetkilerini artırmanın bu sorunları ortadan kaldıracabileceği düşünülmektedir. Çünkü bu şekilde öğretmenlerin kararlara katılımı artabilir. Yirci ve Karaköse'ye (2010) göre MEB demokratik ilkelere biri olan kararlara katılımı benimsemiş olsa da bu mekanizmanın tam olarak işletilmesinde eksiklikler olduğu görülmektedir. Zümre toplantıları katılımın sağlanabileceği önemli mekanizmalardan biri olabilir. Diğer bir deyişle sessizliğin bir sebebi MEB'in karara katılım mekanizmalarındaki eksiklikler olduğu ileri sürülebilir. Şişman ve Turan'a (2003) göre eğitimde yerinden yönetime geçmek bazı bürokratik engelleri ortadan kaldıracak, yerel birimleri daha verimli çalışmaya yönlerecek ve öğretmenlere sorumluluk verilmesi eğitimin niteliğini artıracaktır. MEB, eğitim kurullarının görev ve yetkilerini yeniden tanımlayarak bunları danışma kurulları olmaktan çıkarıp idari yönden yetkilerini artırabilir. Bu bağlamda Kaptan ve Kocabaş'a (2021) göre eğitimde özerkliğin ilk örnekleri olan Yeni Zelanda, İngiltere ve Çin Halk Cumhuriyeti'nde özerklik, sadece okullarda değil yerel veya bölgesel eğitim otoritelerine de yetki devri yapılarak sağlanmıştır. Dolayısıyla ilgili amirlerin her ne kadar merkeziyetçi bir anlayış hâkim olsa da zümre başkanlarının yetkilerini güçlendirmesi bu kurulların işlerliğini sağlamak için bir seçenek olabilir. Böylece öğretmenlerin bu kurullarda ve toplantılarda etkinliklerinin artacağı ve mevcut örgütsel sessizlik davranışının ortadan kaldırılabilceği söylenebilir.

Bu araştırmada zümre başkanlığının talep görmeyen bir görev olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Göksoy ve Yenipınar (2015) Konya ilinde 64 öğretmenle okul zümre toplantıları üzerine yaptıkları nitel araştırmada toplantıların etkililikleri bağlamında zümre başkanlığı seçimlerinde aksaklıklar olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun araştırmanın bulgusu ile örtüştüğü görülmektedir. Bu da bu durumun sadece İstanbul'da bir zümrede değil farklı bir şehirde farklı bir zümrede de görülebildiğini başka bir deyişle yaygın bir sorun olabileceği söylenebilir. Ek olarak okul zümrelerinde zorunlu veya sırayla başkan seçme/seçilme durumunun ilçe ve il zümre toplantılarına da yansıdığı söylenebilir. Dolayısıyla zümre başkanlığı seçiminin sağlıklı yapılmaması bu toplantıların okul, ilçe ve il genelinde niteliğinin düşmesine, işlevini yerine getirmemesine yol açabilir.

Zümre toplantılarında öğretmenlerin sessizliğinin toplantıların önemini bilmemekten çok kabullenici sessizlikten kaynaklandığını söylemek mümkündür. Göksoy ve Yenipınar'a (2015) göre öğretmenler zümre toplantılarının önemini farkındadırlar ve toplantılar hakkında yeterli bilgiye sahiptirler. Ancak Gökyer (2011) zümre toplantılarındaki eksikliklerin, toplantıların etkisizliğinin öğretmenlerin yönetmelik bilmemesi, mevzuat ve kaynakları yeteri kadar incelememesi, bilgi eksikliği, yöneticilerin kontrol etmemesi gibi nedenlerle öğretmenlerden kaynaklı olduğunu tahmin etmektedir. Küçük ve diğerlerinin (2004) da toplantılarda alınan kararların kâğıt üzerinde kaldığını ve eğitim-öğretim alanına yansımadağını düşündüklerini belirtip öğretmenlerin toplantıların önemi üzerine ikna edilmesi gerektiğini ve onların toplantıları zorunluluk olarak düşünmemesi gerektiğini ifade etmektedir. Araştırmanın bu bulgusunun Gökyer'in (2011), Küçük ve diğerlerinin (2004) bulgusuyla çeliştiğini söylemek mümkündür. Çünkü katılımcılar amirlerin konuşulanları dikkate almadığını, kendilerinin görüşlerine önem verilmediğini ifade etmektedirler. Ek olarak bu toplantılarda sistemin etkinliğinin hala artırılabilceğine inanan öğretmenlerin bile yıllar içerisinde bunun olamayacağını görmeye başlayarak sessizleştiğini söylemektedirler. Kısacası zümre toplantılarının örgütsel sessizlik alanına dönüşmesinin, toplantıların etkin yürümemesinin nedenleri öğretmenlerin eksikliklerinden çok sistemsel ve ilgili amirlerin zümre toplantılarına yüklediği anlamda aranması gerektiği düşünülmektedir. Araştırma verilerine göre söylediklerinin karşılığında hiçbir değişimin olmadığını gören öğretmenlerin, toplantıların önemi konusunda ikna edilmeye çalışılmalarından çok

sözlerine değer verilip uygulamada bir şeyleri değiştirebildiklerini görmeye ihtiyaçları bulunmaktadır.

Araştırmanın sonucuna göre bireyler zümre toplantılarında kendilerini korumaya yönelik olarak korunmacı sessizlik davranışını da göstermektedir. Huang ve diğerleri (2005) çok uluslu bir şirkette yüz binin üzerinde katılımcıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında güç mesafesi yüksek ülkelerde yönetimin örgütsel sessizliği azaltmak için ekstra tedbirler alması gerektiğini tespit etmişlerdir. Bunun için de çalışanların resmi katılımının olduğu yapısal bir mekanizma ve informal olarak algılanan katılımcı iklimin olduğu sosyal bir mekanizma olmak üzere iki mekanizma önermişlerdir. Güç mesafesi yüksek ülkelerde bu iki ses mekanizmasının da kullanılması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Hofstede'e (1991) göre Türkiye güç mesafesi yüksek ülkelere biridir. Böyle ülkelere hiyerarşik bir sistem belirgindir ve üst amirlere ulaşmak güçtür. Bilgi akışı doğrudan değildir ve iletişim de dolaylı yollardan olabilmektedir. Öyle ki üniversitelerde bile akademik hiyerarşi örgütsel sessizliği olumsuz etkilemekte, eğitim seviyesi yüksek olmasına rağmen sessizliğin ortadan kaldırılması için demokratik katılım ilkelerinin uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Evren & Sarpkaya, 2020). Bu bağlamda araştırmanın bulgularının da bu çalışmalarla örtüştüğünü söylemek mümkündür. Toplantılarda bazı konuşmaların korunmacı sessizlik sebebiyle tutanak altına alınmadığı görülmektedir. Bu durum toplantıya üst amirlerin katılması durumunda da Türkiye'deki güç mesafesinden dolayı ciddi sorunların konuşulmama ihtimalinin olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle zümre toplantıları örgütsel sessizlik alanı haline dönüşmektedir ve toplantılar işlevsiz hale gelmektedir. Dolayısıyla amirler, toplantılara resmi katılım sağlamakla birlikte ilgili öğretmenlerle informal iletişim kanallarını da açık tutarlarsa örgütsel sessizliği azaltmaya yönelik bir adım atmış olacaklardır.

Zümre toplantılarında tutanakların da örgütsel sessizlikten etkilendiğini söylemek mümkündür. Toplantılarda bazı şeyler konuşulsa da kuruma zarar gelmemesi açısından yazıya dökülmediği başka bir deyişle korunmacı sessizliğin de görüldüğü ifade edilebilir. Elçiçeği ve Yılmaz'a (2021) göre zümre toplantı tutanakları büyük oranda birbirinin kopyasıdır. Ek olarak öğretmenlerin konuştukları bazı şeyleri hem kendilerini hem de kurumu korumak adına tutanaklara geçirmediklerini, zaten görüşlerine değer verilmediğini düşündükleri bir görev dolayısıyla da kendilerine bir zarar gelmemesi için hazır şablonlar kullandıkları söylenebilir. Dolayısıyla Elçiçeği ve Yılmaz'ın (2021) bulgusunun bu araştırmanın bulgusu ile örtüştüğü, öğretmenlerin korunmacı bir sessizlik ile de tutanakların birbirine benzer hazırladığı söylenebilir. Öte yandan korunmacı sessizlik açısından Evren ve Sarpkaya (2020) üniversitedeki öğretim elemanları ile yaptıkları karma yöntem araştırmasındaki nicel verilerde öğretim elemanlarının başkalarını ve kurumu korumak için yüksek düzeyde korunmacı sessizlik gösterdiklerini ifade etmektedirler. Ancak nitel bulgularda bu durumun doğrulanmadığını daha çok kabullenici ve korunmacı sessizlik gösterdiklerini belirtmektedirler. Onlara göre bu durum öğretim elemanlarının kendi sessizliklerinin farkında olmaması ile ilişkili olabilir. Bu araştırmada da katılımcılar daha çok kabullenici sessizlik üzerinde konuşmuş korunmacı sessizlik daha az dile getirilmiştir. Burada da benzer bir şekilde öğretmenler durumu kanıksamış olabileceğinden bunun bir örgütsel sessizlik durumu olduğunun farkında olmayabilirler. Dolayısıyla bunu değiştirmeye yönelik bir girişimde de bulunmuyor, durumu kabulleniyor olabilirler.

Mevcut haliyle örgütsel sessizlik alanı olarak değerlendirilen zümre öğretmenler toplantıları bir öğrenme ve iyi örneklerin paylaşılmasına yönelik birer atölyeye dönüştürülebilir. Dolayısıyla üst amirlerin de katılabileceği ya da öğretmenlerin kendi aralarında bir takım halinde çalışmaları bu toplantıların etkililiğini artırabilir, sistem için daha faydalı hale getirebilir. Kocabaş ve Gökbaş'a (2003) göre hem öğretmenler hem de yöneticiler takım çalışmasının önemine inanmaktadırlar. Bu şekilde başarının artacağını düşünmektedirler. Dolayısıyla bu bulgu, araştırmanın bulgusunu destekliyor denilebilir.

Son 25 yılda zümre toplantıları ile ilgili bazı çalışmalar yapılsa da elde edilen bulguların benzer olduğu dikkate alınarak değişen pek bir şey olmadığını söylemek mümkündür. Akçakanat ve Dirin'e (2019) göre sessizlik davranışının önemsenmesi aksi halde bu sessizliğin örgüte tamamen yayılma ihtimali bulunmaktadır. Bir örgütsel davranış olarak örgütsel sessizliğin oluşmasında yerleşik kültürün belirgin bir etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürünün örgütsel sessizliğin sebepleri arasında ne gibi bir yer tuttuğu gözden kaçırılmamalıdır (Yaman & Ruçlar, 2014). Zümre toplantıları ile ilgili gerekli değişikliklerin acilen yapılmaması halinde durumun 'böyle gelmiş böyle gider' şeklinde kalacağını tahmin etmenin pek zor

olmadığı ortadadır. Örgütsel sessizlik davranışının hâkim olduğu toplantılarda ülke, il ve ilçe çapında koordinasyonun, uygulama birliğinin sağlanması ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliklerinin artırılmasına yönelik sonuçların alınmasını beklemek pek gerçekçi görünmemektedir. Bu haliyle toplantıların yapılmasının “mı” gibi olmaktan öteye gidemeyeceği düşünülmektedir.

Özetle bu araştırma her yıl pek çok branş ve alan öğretmenleri tarafından defalarca gerçekleştirilen zümre toplantılarındaki mevcut durumun daha iyiye gitmesi için yapılmıştır. Araştırma, yazarlardan birinin yıllardır katıldığı okul, ilçe ve il zümre toplantılarındaki gözlemlerinde toplantılardaki örgütsel davranışın örgütsel sessizlik olduğu düşüncesinden hareketle başlamıştır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik literatürü ve zümre toplantıları literatürü incelendiğinde zümre toplantılarında öğretmenlerin görüş bildirmesi, konuşması sistemin işlerliği açısından önem arz etmektedir. Ancak bu çalışmada elde edilen sonuçlar gerçek hayattaki gözlemlerle örtüşmektedir. Yani katılımcıların görüşlerine göre zümre toplantılarında örgütsel sessizlik görülmektedir. İşte bu durum zümre toplantılarının yıl içerisinde pek çok kez yapılan zümre toplantılarının formalite olmasına yol açmaktadır. Oysa zümre toplantıları pek çok açıdan daha işlevsel hale getirilmeli ve öğretmenlerin bu toplantılara gelmek için harcadıkları zaman ve enerjinin hak ettiği değeri göreceği tedbirler alınmalıdır. Böylece zümre toplantılarının MEB içerisinde katkısının daha çok olacağına inanılmaktadır. Araştırmadan elde edilenlere göre aşağıdakiler önerilmektedir:

Uygulayıcılar için;

1. Öğretmenlerin tüm zümre toplantılarına gereken önemi vermeleri,
2. İlgili amirlerin zümre toplantılarında alınan kararlarla ilgili üst mercilerin neler yaptığına dair katılımcılara en kısa zamanda geribildirim vermeleri,
3. İlgili amirlerin Türkiye’deki kültürel açıdan güç mesafesini dikkate alarak informal iletişim kanalları da oluşturmaları önerilmektedir.

Politika Yapıcılar için;

1. Özellikle ilçe ve il zümre başkanlarına bu görevlerinden dolayı özlük haklarında iyileştirme (hizmet puanı veya gelir) yoluyla bu görevin talep edilir hale getirilmesi,
2. İlçe ve İl zümre başkanlığının prestijinin artırılmasına yönelik tedbirler alınması,
3. İlçe ve İl zümre başkanlarına zümre toplantılarının etkinliğinin artırılması için yetki verilmesine önem verilmesi önerilmektedir.

Araştırmacılar için

1. Özel okul zümre toplantıları üzerine benzer bir araştırma yaparak sonuçlar karşılaştırılabilir.
2. Zümre öğretmenler toplantılarını öğrenme topluluğu haline getirecek daha dinamik bir model önerisi üzerine bir çalışma yapılabilir.
3. Etkin çalışan örnek bir zümre varsa buradaki etkin olma durumunun nedenleri araştırılabilir. Örneğin bu zümre ile ilgili sosyal ağ analizi yapıp kişiler arası ilişkilerin durumunun bundaki etkisi ortaya konarak farklı bir bakış açısı sunulabilir. Ya da örgütsel sessizliğin örgüt kültürü ile ilişkili olduğu düşünülerek bu zümrenin kültürüne yönelik araştırmalar yapılabilir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmanın bir sınırlılığı, özel okul öğretmenleri ilçe/il zümre başkanı olarak görev almadıklarından görüşlerinin alınamamış olmasıdır. Çalışmanın tek bir ilde tek bir zümreyi kapsayacak şekilde yürütülmüş olması da bir diğer sınırlılıktır.

Yazarların Beyanı

Araştırmacıların katkı oranı beyanı: Araştırma fikri, tüm çalışmanın başından sonuna planlanması, organize edilmesi, katılımcılara ulaşma, verilerin toplanması ve verilerin analizi Aydın KARABAY tarafından yapılmıştır. Katılımcıların verilerin transkriptlerinin oluşturulması, her bölümle ilgili gerekli düzeltmelerin

yapılması Gülenay Nagihan KILIÇ tarafından yapılmıştır. Çalışmanın başından sonuna kadar her bölümle ilgili akademik danışmanlık, düzeltmeler ve veri toplama aracının oluşturulmasında geri bildirimler Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ tarafından yapılmıştır. Ayrıca tüm yazarlar bir araya gelerek çalışmanın tamamına son şeklini vermişlerdir.

Etik Kurul Kararı: Bu çalışma için etik kurul onayı Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 21.03.2022-137 tarihli 2022-13/01 sayılı belge ile alınmıştır.

Çatışma beyanı: Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Destek ve teşekkür: Bu araştırma için cesurca ve açık yüreklilikle görüşlerini ifade eden katılımcılara teşekkür ederiz.

Kaynaklar

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.117>
- Akarçay, P., & Ak, G. (2018, Nisan 9-11). Merkezi yönetim-yerel yönetim ilişkisine karşılaştırmalı bir bakış: Türkiye-İsveç örnekleri. 1. Uluslararası Eğitim ve Sosyal Bilimlerde Yeni Ufuklar Kongresi, İstanbul, Türkiye <https://doi.org/10.21733/ibad.413521>
- Akçakanat, T., & Dirin, İ. (2019). İşgören sessizliği üzerine kavramsal bir çalışma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(41), 173-196. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.581457>
- Altınışik, A., & Yengin Sarpkaya, P. (2020). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 107-136. <https://doi.org/10.29065/usakead.778040>
- Ashcraft, K. L. (2000). Review: Hearing silence: Organizing from an aesthetic perspective. *Human Studies*, 23(4), 413-421. <https://doi.org/10.1023/A:1005692316828>
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Creswell, J.W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessizlik tercihi ve sessizlik türleri. Solmuş, T. (Ed) *İş ve özel yaşama psikolojik bakışlar* (s.85-107) içinde. Epsilon Yayınları.
- Durak, İ. (2018). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Ekin Yayınevi.
- 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 <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Elçiçeği, B., & Yılmaz, K., (2021). 2018-2019 Eğitim-öğretim yılı sosyal bilgiler zümre toplantı tutanaklarının incelenmesi: İstanbul örneği. *BUSBED Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (21), 433-466. <https://doi.org/10.29029/busbed.822173>
- Eroğlu, M., & Özbek, R. (2018). Zümre öğretmenler kurulu toplantılarının mesleki gelişim bağlamında incelenmesi. *Researcher*, 6(3), 255-271. <https://doi.org/10.18301/rss.727>
- Evren, H. U., & Sarpkaya-Yengin, P. (2020). Öğretim elemanlarının bakış açısıyla örgütsel sessizlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(4), 799-864.
- Göksoy, S., & Yenipinar, Ş. (2015). Öğretmenlerin okul zümre öğretmenler kurullarına ilişkin görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 45(205), 26-43.

- Gökçer, N. (2011). İlköğretim okulu zümre öğretmenler kurulu toplantılarının gerçekleşme düzeyi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 127-148.
- Güler, M., Altun, T., & Türkdöğün, A. (2015). Matematik öğretmenlerinin zümre öğretmenler kurulunun etkililiği hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 14(2), 395-406. <https://doi.org/10.17051/ıo.2015.30323>
- Hamsi-İmrol, M. (2022). *İngilizce dersi zümre başkanlığının program liderliği bağlamında değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGrawHill.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00023.x>
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kaptan, O., & Kocabaş, İ. (2021). İngiltere, Yeni Zelanda ve Çin Halk cumhuriyeti'nde eğitimde özerklik ve okul özerkliğinin göstergelerinin kronolojik ve karşılaştırmalı incelenmesi. *Türkiye Eğitim Dergisi*, 6(2), 370-393.
- Karabay, G., & Erbay, E. (2021). Liderlik tiplerinin öğretmenlerdeki örgütsel sessizlik üzerindeki yordayıcılığının incelenmesi. *Yaşadıkça Eğitim*, 35(1), 78-87. <https://doi.org/10.33308/26674874.2021351244>
- Kinter, O. (2020). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel adalet ve kuşak farklılıklarının etkisi*. Gazi Kitabevi.
- Kocabaş, İ., & Gökbaş, M. (2003). Eğitimde takım çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 28(130), 8-15.
- Küçük, M., Ayvaci, H. Ş., & Altıntaş, A. (2004, Temmuz 6-9). Zümre öğretmenler kurulu toplantı kararlarının eğitim ve öğretim uygulamaları üzerindeki yansımaları. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya
- Millî Eğitim Bakanlığı [MEB] (2022). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurulları Ve Zümreleri Yönergesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönerge*. <https://ogm.meb.gov.tr/www/mill-egitim-bakanligi-egitim-kurullari-ve-zumreleri-yonergesinde-degisiklik-yapilmasina-dair-yonerge/icerik/796>
- 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. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00391>
- Morrison E. W., & Milliken F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Parlak, B. (2014). Avrupa birliği perspektifinden merkezi yönetim- yerel yönetim ilişkileri. *TESAM Akademi Dergisi*, 1(1), 7-40.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Sage.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20), 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Saldana, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research: Understanding qualitative research*. Oxford.
- Sertkaya, F. (2016). *Zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.

- Sezer, Ş., Albez, C., Akan, D., & Ada, Ş. (2014). İlköğretim okullarında zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının etkililiği üzerine bir inceleme. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, 7, 4-19.
- Sezgin Nartgün, Ş., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 2(2), 47-67. <https://doi.org/10.14686/201321980>
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia- Social and Behavioral Sciences* 30, 1731 – 1735. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.334>
- Şişman, M., & Turan, S. (2003). Eğitimde yerelleşme ve demokratikleşme çabaları: Teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 34, 300-315.
- Tashakkori, A., & Teddlie C. (2015). *Karma yöntem araştırmalarının temelleri*. (Çev. S. Demir & Y. Dede). Anı.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Yaman, E., & Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1), 36-50.
- Yeşilaydın, G., & Bayın, G. (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (4), 103-120. <https://doi.org/10.18037/ausbd.54497>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yin, K. R. (2003). *Case study research: Design and methods*. SAGE Publications.
- Yirci, R., & Karaköse, T. (2010). Democratic education policy and Turkish education system. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 9, 1330-1334. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.329>

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

It is seen that conceptualizing organizational silence (Morrison & Milliken, 2000), types of organizational silence (Dyne et al., 2003; Miliken & Morrison, 2003; Pinder & Harlos, 2001), the role of organizational justice in the relationship of leadership style and organizational silence (Taşkıran, 2010), school administrators and teachers' organizational silence perceptions (Kahveci & Demirtas, 2013), teachers' opinions about the silence and organizational cynicism (Nartgun & Kartal, 2013), the effects of leadership types, on organizational silence (Karabay & Erbay, 2021) are studied. On the other hand, there is some research on group meetings; Küçük et al. (2004) stated that the decisions taken at the group meetings are not fully reflected in practice and as a result, teachers do not care about the group meetings. Elçiçeği and Yılmaz (2021) examined the documents of various Social Studies group meetings held in Istanbul and found that the documents were copies of each other, except for very small changes.

There are few studies on group meetings. It is seen that in these studies, the focus is mostly on school group meetings. However, there have been not many studies on organizational behavior at district and provincial group meetings, so more information is needed about this. According to previous research findings, group meetings are not seen as an important element, the documents of the group meetings are generally copying of each other. So, these meetings can be considered as an area of organizational silence. In this context, this research is important in terms of revealing the reasons why provincial/district and school groups have turned into a field of organizational silence. Therefore, it is thought that the research will be of benefit to practitioners and policy makers in order to increase the effectiveness of group meetings. For these reasons, the research aimed to investigate the reasons why teachers are silent at the meetings of the group.

Method

The research was conducted with a qualitative research approach. This research approach requires that the opinions of the participants be interpreted and presented after being analyzed (Tashakkori & Teddlie, 2015). The holistic case design, one of the qualitative research designs, was used in the research. Case studies can be used for various situations to contribute to knowledge about organizational, individual, group and social situations (Yin, 2003). Case studies can be carried out in different ways. This research was carried out with a holistic single case design. The holistic single case pattern is used to analyze a single unit in depth (Yin, 2003). In this study, the study was conducted by referring to the opinions of teachers who have experienced meetings in a single branch group at different times. Thus, it is aimed to reach richer information about a single case.

Results

It is possible to say that being the head of the group is a task that is not in demand. Because according to the opinions of the participants, this task is seen as a chore. On the other hand, there are also those who say that the group presidency is carried out voluntarily. But those who are volunteer for the task say that they are volunteer because they want to finish the meeting as soon as possible. Otherwise the discussions start to elect a head teacher and since nobody is volunteer this takes a long time. It was observed that the opinions of the participants were mostly about accepting silence, while not many opinions were expressed in the context of protectionist silence. A content analysis was conducted regarding the question of solving the organizational silence behavior in group meetings. According to the data obtained, the theme name was determined as suggestions. It is seen that the proposals are collected in two sub-themes, namely personal rights and the system.

Conclusion

In this research, it was examined how group meetings turned into the field of organizational silence. As a result of the research, according to the opinions of the participants, it was found that teachers avoid talking at meetings and this behavior manifests itself in three different ways: accepting, protective and protective silence. According to the regulation of the Ministry of National Education, group meetings are held at the

school / district / provincial level. The purpose of these meetings can be summarized as ensuring coordination, unity of practice in schools of all levels and degrees all over the country and conducting monitoring and evaluation. However, according to the findings obtained, it is observed that there is organizational silence behavior in meetings. The reasons for this can be summarized as the system itself and the supervisors' not giving importance or they do not have enough time for that due to the workload of the central system. Therefore, it is thought that transferring authority to the heads of the group and increasing their authority can eliminate these problems.