

## ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK SEBEPLERİNİN DERİNLEMESİNE İNCELENMESİ

Prof. Dr. Adem BAYAR  
Amasya Üniversitesi  
adembayar80@gmail.com

Ali Ercan BOZDUMAN  
Amasya Üniversitesi  
ali\_ercan\_bozduman@hotmail.com

### Özet

Bu araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik sebeplerinin derinlemesine inceleyerek ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda yapılan çalışma olgu bilim deseniyle gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma boyunca "Okullarda örgütsel sessizliğe neden olan unsurlar, öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşamalarının sonuçları nelerdir, örgütsel sessizliğin üstesinden gelinmesi için kime hangi roller düşmektedir?" sorularına yanıt bulmaya çalışılmışlardır. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örneklem yöntemi çerçevesinde maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğinden faydalanarak resmi ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan 12 öğretmenden oluşmaktadır. Elde edilen veriler kelime sıklık hesaplama tekniğiyle analiz edilmiştir. Öğretmenler örgütsel sessizliği suskunluk hali, kaçınma, tepkisizlik ve dâhil olmama şeklinde belirttikleri görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik sebepleri yönetici tutumları, güven eksikliği, iletişim problemleri, örgütsel tabular, ekonomik sebepler ve örgütsel bağlılık eksikliği olduğu şeklindedir. Sonuç olarak örgütsel sessizliğin giderilebilmesi için iletişim, güven ve iş birliğinin artırılması, okul ikliminin güçlendirilmesi, planlamaların ve kararların ortak yapılması, kararların adil, şeffaf uygulanması ve sorumluluk bilincinin güçlendirilmesi sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Öğretmen, örgüt, örgütsel sessizlik.

## IN-DEPTH EXAMINATION OF TEACHERS' CAUSES OF ORGANIZATIONAL SILENCE

### Abstract

In this research, it is aimed to reveal the reasons of organizational silence of teachers by examining them deeply. The study, which was carried out in line with the qualitative research approach, was carried out with the phenomenology pattern. A semi-structured interview form was used to collect data. Throughout the research, "The factors that cause organizational silence in schools, what are the consequences of teachers' organizational silence, which roles fall to whom to overcome organizational silence?" They tried to find answers to their questions. The study group of the research consists of 12 teachers working in official primary, secondary and high schools by making use of the maximum diversity sampling technique within the framework of purposive sampling method. The obtained data was analyzed by word frequency calculation technique. It was observed that teachers stated organizational silence as a state of silence, avoidance, unresponsiveness and non-involvement. The reasons for teachers' organizational silence are managerial attitudes, lack of trust, communication problems, organizational taboos, economic reasons and lack of organizational commitment. As a result, in order to eliminate organizational silence, it has been achieved to increase communication, trust and cooperation, to strengthen the school climate, to make plans and decisions jointly, to implement decisions in a fair and transparent manner and to strengthen the sense of responsibility.

**Key Words:** Teacher, organization, organizational silence.

## GİRİŞ

Toplumlar varlıklarını sürdürebilmek, karşılaştıkları sorunları çözebilmek, insanların refah düzeylerini üst düzeye çıkarabilmek için bazı kurum ve kuruluşlara ihtiyaç duymaktadırlar. Sorunlardan veya ihtiyaçlardan doğan belirli bir amacı olan bu birimler örgüt olarak adlandırılmaktadır (Ayık, 2007). Örgütlerde iletişim önemli bir kavramdır

(Bozkurt, 1999). Örgütsel sessizlik ise, örgütte görevli personelin örgüt sorunlarını, örgütteki diğer bireylerle yaşadıkları sorunları görmezden gelmeleri, hiçbir konu, durum veya olayda fikir beyan etmemeleri sadece üstlerine düşen görevleri veya kendilerine verilen görevleri yapmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Başka bir ifadeyle örgütsel sessizlik; probleme yönelik çözüm üretebilecek herkesin çözümleri iç seslerine saklaması olarak ifade edilmektedir (Dilek ve Taşkıran, 2016).

Toplumun önemli örgütleri içerisinde olan okullar; toplumların sosyal varlığını devam ettirebilmelerini amaçlayan örgütlerdir. Okullarda bu işlevin gerekliliklerini görev edinen, gelecek nesillere aktaran ise öğretmenlerdir (Özlü, 2020). Öğretmenler bu görevleriyle buldukları toplumu etkiler, topluma yön verir ve toplumu şekillendirirler. Okullarda aktif olarak faaliyet göstermeyen, kendini ifade etmekten kaçınan veya ifade edemeyen, derse girmekten başka bir iş yapmak istemeyen ve okullarında kendi içlerine kapanıp sessizliğe bürünen öğretmenlerden yeterli verim alınması mümkün olmayacak ve bu sebeple öğretmenler toplumun ve okulların amaçlarına yeterli düzeyde katkı sağlayamayacaktır (Demir ve Cömert, 2019).

Okullarda öğretmenlerin sessiz çılgınlıklarının miktarı ve bu çılgınlıkların öğretmenlere ve eğitime verdiği zarar her geçen gün artmaktadır. Independent Türkçe (2019) haber sitesinde yer alan bir habere göre Gaziantep Şehitkâmil’de görev yapan bir öğretmen sosyal medya paylaşımında mobbinge uğramaktan ve her gün pamuk ipliğine bağlı olduğunu duymaktan bıktığını belirtmiş ve intihar etmiştir. Eğitim öğretimde istenilen kaliteyi sağlayabilmek için öğretmenlerin problemleri görmezden gelinmemelidir. Öğretmenlerin okullardaki sessizliğinin sebepleri belirlenerek bu sebeplere yönelik çözüm önerileri sunulması büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda ilgili araştırma eğitim sisteminin önemli bir konusuna değindiğinden dolayı alana ve okuyuculara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde bir eğitim örgütü olarak okul, okulun vazgeçilmez bir unsuru olarak öğretmen ve son olarak da örgütsel sessizliğin nedenleri başlıklarına yer verilmiştir.

### Bir Eğitim Örgütü Olarak Okul

Bursalıoğlu’nun (1979) kendine özgü bir çevre şeklinde nitelendirdiği okul, planlanan amaçlar doğrultusunda öğrencilere okuryazarlık, sayısal beceri, soyut bilgi ve düşünce kazanımlarıyla birlikte yeni istenilen davranışlar oluşturacak veya istenilmeyen davranışları ortadan kaldıracak bir örgüttür (Bozkurt, 2017; Gündüz ve Pekçetaş, 2018; Eren, 2019). Çağın gerektirdiği teknolojik ve sosyolojik gelişmeler toplumların değişimine sebep olmakla birlikte toplumda düzeni sağlayan örgütlerin de değişimine sebep olmaktadır. Okul örgütü de etkisini korumak ve geliştirmek için bu değişimlere uyum sağlamak zorunda ve değişim sonucunda daha yaratıcı, sürece ve sonuca odaklı, problemlere çözüm üretici niteliklerde karar alma süreçlerini ortaya koyacak biçimde gelişimini sürdürebilmelidir. Değişime uyum sağlayabilen ve gerektiğinde değişimi başlatabilen okullar Özdemir’e (2000) göre;

- Eğitim öğretim programlarının amaçlarına odaklanmış görevleri vardır,
- Bu okulların yöneticileri sadece yönetim görevini değil aynı zamanda eğitimin liderliği görevini üstlenmektedir,
- Okulun tüm paydaşları yüksek beklenti hedeflemektedir.
- Öğrencilerin öğrenme durumları sürekli gözlemlenerek değerlendirilmektedir,
- Okulun tüm kaynakları daha iyi öğrenci yetiştirmeye ve başarıyı arttırmaya harcanır,
- Okul kültürü ve iklimi klasik sorunlardan arındırılmış olarak sıralanabilir.

Okul kültürünün oluşturulmasında yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler baş faktörlerdir. Bu faktörler arasında en önemli öğenin öğretmenler olduğu eğitim bilimlerinde kabul edilen bir gerçekliktir. Sağlıklı bir okul kültürünün oluşturulmasında öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmesi ve motive olmaları gerekmektedir. Böylece okul kültürü güçlü bir aile ortamına dönüşebilir (Taner, 2008)

### Okulun Vazgeçilmez Bir Unsuru Olarak Öğretmen

Öğretmen Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre mesleği bilgi öğretmek olan birey, hoca, muallim veya muallime olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Başka bir ifadeyle öğretmen eğitim, öğretim ve bu süreçlerdeki yönetim görevlerini gerçekleştiren özel bir meslek grubuna haiz olan kimse olarak açıklanmıştır (MEB, 1983). Tüm bu tanımlamaların yanı sıra teknolojinin ve toplumun değişimi ve gelişimi neticesinde öğretmenliğin tanımı, görevleri

ve sahip olması gereken yeterlikler de değişmektedir. Öğretmenin kendi alanında uzmanlık bilgi yeterliğine ve eğitim öğretim sürecinde öğrencilerin öğrenmelerini sağlayacak öğretmenlik becerilerine sahip olması gerekmektedir (Fidan ve Erden, 1987). Bu bağlamda 2020 yılında güncellenerek yayımlanan Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlilikleri; mesleki bilgi, beceri, tutum ve değerler olarak karşılıklı ilişki içerisinde olan üç alan ve bu üç alanının uygulanmasında gerekli olan 11 yeterlikten oluşmaktadır. Bu yeterliklerin uygulanmasına katkı sağlayan ve öğrencilerin duygusal gelişimlerinde çok önemli rol oynayan faktörler öğretmenlerin ilgi, sevgi ve fedakârlıklarıdır. Bu yeterlik ve kişisel özellikler sebebiyle lisans ve formasyon eğitimini tamamlayan her bireyin öğretmenlik mesleğini yapabilecek olması eğitim sistemindeki hatalardan birisidir (Ayas, 2009). Sonuç olarak öğretmenlik fedakârlık ve sevgi temelli olup bir meslekten öte bir yaşam tarzıdır.

### Örgütsel Sessizlik ve Nedenleri

Örgüt, devletin ve toplumun yapısı ve ihtiyaçları doğrultusunda belirli amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelmiş insanların veya kurumların oluşturduğu teşkilatlardır. Örgütün belirlenen amaçları gerçekleştirebilmesi, örgütü oluşturan bireylerin ve örgütün maddi unsurlarının en etkili bir biçimde kullanılmasını gerektirmektedir (Yılmaz, 2004). Günümüzde iletişim teknolojilerinin artmasıyla birlikte hızla meydana gelen sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler ve gelişmeler sonucunda toplumların yapısı ve ihtiyaçları her geçen gün değişmektedir. Örgütler varlıklarını sürdürebilmeleri, hedeflerini gerçekleştirebilmeleri ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri için bu değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar. Bu değişime adapte olamayan örgütler bir süre sonra kendi bireyleri tarafından da etkisiz olarak görülmekte ve örgüt olma yetilerini kaybederek yok olmaktadır (Yeşil, 2018). Bu durumun önüne geçilmesi için çağdaş yönetim uygulamaları ilke edinilerek, örgütlerde yönetimin tek kişiyle yönetilen bir süreç değil, tüm örgüt çalışanlarıyla birlikte yönetilen ve yönetim süreçlerinde örgütteki bireylerin özgürce fikirlerin beyan ettiği ve karar alma süreçlerine dâhil edildiği bir süreç oluşturulması gerekmektedir (Sağlam ve Yüksel, 2015).

Örgütler rekabet ettiği diğer örgütlere göre etkililiğini arttırmak için örgüt kültürüne, iklimine, iş birliğine ve örgüt çalışanlarının örgüte yönelik tutum ve davranışlarına önem vermesi gerektiğini bilmesine rağmen bilerek veya bilmeyerek onları örgütsel sessizliğe yönlendirmektedir (Nartgün ve Kartal, 2013). Klasik yaklaşımlarda bireylerin sessiz kalma eylemi kabullenme, itaat olarak görülse de modern yaklaşımlarda sessiz kalmanın bir tepki, geri çekilme veya sinme olarak görüldüğü bilinmektedir (Bildik, 2009). Bu bağlamda konuşmayı riskli gören bireyler kendilerinden emin olsalar dâhi fikirlerini beyan etmelerinin ve tartışma ortamlarına katılmalarının sonucunda zarar göreceklarini düşündüklerinden dolayı sessiz kalmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003, Akt. Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Örgütsel sessizlik, örgütün sorunlarına yönelik çözüm fikri veya yetisi olmasına rağmen örgütteki bireylerin bilinçli olarak tepkisiz kalması olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Başka bir ifadeyle örgütteki problemleri durum akışını değiştirebilecek bilgi ve beceriye sahip örgüt çalışanlarının fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak gerçek benliklerini ortaya koymamaları, saklamalarıdır (Pinder ve Harlos, 2001). Blackman ve Smith'e, (2009) göre örgütsel sessizlik iki şekilde oluşmaktadır. Birinci durumda örgüt çalışanı susmayı benimser; ikinci durumda ise örgüt çalışanı diğer çalışanlar veya yöneticiler tarafından susturulmaktadır. Park ve Keil (2009) ise sessizliği üç farklı boyutta ele almaktadır. Sessizliğin ilk boyutu olan bilinçli sessizlikte kişi bilerek sessiz kalmakta problemlerini ve düşüncelerini ifade etmemektedir. İkinci boyut olan defansif (savunmacı) sessizlikte kişi kendi çıkarlarını korumak ve çatışma yaratan olmamak için sessiz kalmaktadır. Son boyut olan toplu sessizlikte ise örgütteki bireyler toplu aldıkları karar neticesinde düşüncelerini ve fikirlerini sunmamayı sadece susmayı tercih etmektedirler. Örgütsel sessizlik çağın gereklerine yönelik örgütlerin gelişiminin önünde büyük engel teşkil etmektedir. Örgütsel sessizlik sonucunda çalışanların fikir beyan etmemeleri, örgüt içi ve dışı problemlerin göz ardı edilmesi, örgüt faaliyetlerinin eleştiriye kapalı olması ve yeni durumlara tepkisiz kalınması gibi sonuçlara sebep olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Sessizlik hali yayılarak örgütün tamamını etkilemektedir. Bunun neticesinde ortaya çıkaracağı problemler örgütün etkililiğini ve devamlılığını tehlikeye sokmaktadır.

Toplumun devamlılığı ve gelişimi için oldukça önemli bir yeri olan okullarda, örgütsel sessizlik kavramı araştırmalara konu olan bir problem haline gelmiştir. Toplumun ihtiyacı olan insan kaynağını yetiştiren öğretmenlerin sessizlik davranışının okulların bütününe nüfuz etmesi meslekte iş birliğini engellemekte, öğretmenlerin okula bağlılığını zayıflatmakta ve yabancılaşmasına sebebiyet vermektedir. Öğretmenlerin meslekteki tecrübe ve uzmanlığı dikkate alındığında okul örgütünün gelişimi için fikir ve önerilerini özgürce beyan etmeleri gerekmektedir. Bu sebeple öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin geniş çerçevede ve detaylı bir şekilde

araştırılması gerekmektedir. Bu amaca uygun olarak yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin sebeplerinin derinlemesine incelenmesi ve bu sessizliklerini ortadan kaldıracak çözüm önerileri sunabilmesi adına sağlayacağı katkı açısından büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda araştırmacılar çalışma süresince aşağıdaki sorulara yanıt aramışlardır.

- 1- Örgütsel sessizlik nedir?
- 2- Okullarda örgütsel sessizliğe neden olan unsurlar nelerdir?
- 3- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşamalarının sonuçları nelerdir?
- 4- Örgütsel sessizliğin üstesinden gelinmesi için kime hangi roller düşmektedir?

## YÖNTEM

Bu başlık altında sırasıyla araştırmanın yöntemi, deseni, çalışma grubu, verilerin toplanması ve analizi ile araştırmacıların rolü başlıklarına sırasıyla yer verilmiştir.

### Araştırmanın Yöntemi

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik sebeplerine yönelik yapılan bu araştırma nitel araştırma çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma insani değerleri ön planda tutan, olay ve olguları doğal, gerçek ortamlarında incelenmesine olanak sağlayan bir süreç olmakla birlikte araştırılan soruna yönelik açıklayıcı, sorgulayıcı ve yorumlayıcı bakış açısına sahip olan bir yöntemdir (Guba ve Lincoln 1994; Akt. Baltacı, 2019; Yıldırım ve Şimşek, 2011).

### Araştırmanın Deseni

Bu çalışma nitel araştırma desenlerinden olgu bilim desenine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Olgu bilim deseni insanların hayat tecrübelerini felsefi ve psikolojik açıdan ele alan bir yaklaşımdır (Emiroğlu, 2004). Bu desenin amacı, doğal bir olaya yönelik insanların algılarının belirlenmesi ve yorumlanmasıdır (Sönmez ve Alacapınar, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2011).

### Çalışma Grubu

Çalışmaya katılan öğretmenler amaçlı örneklem yönteminden faydalanarak maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğiyle belirlenmiştir. Amaçlı örneklemede zengin bilgiye sahip olan bireyler seçilir (Bozkurt, 2007). Maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği araştırılan olguyla ilgili farklılıkları kapsayarak ana konuları tespit etmek ve bu konuları tanımlamayı amaçlamaktadır (Neuman, 2014; Akt. Baltacı, 2018). Araştırmanın çalışma grubu 2022-2023 eğitim öğretim yılında Amasya ili Taşova ilçesindeki resmî ilkokullarda, ortaokullarda ve liselerde görev yapmakta olan 12 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcıların özel ve kimlik bilgileri ile ilgili bir bilgiye çalışmada yer verilmemiştir ancak bulguları destekleyici olması açısından katılımcıların söylemiş olduğu cümleler bulgular bölümünde örnek cümle olarak verilmiştir. Katılımcılar Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11 ve Ö12 şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 1: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Branş	Eğitim Seviyesi	Meslekteki Çalışma Yılı	Okul Türü
Ö1	K	27	Sınıf Öğretmeni	Lisans	4	İlkokul
Ö2	K	28	Sınıf Öğretmeni	Lisans	6	İlkokul
Ö3	E	30	Sınıf Öğretmeni	Lisans	7	İlkokul
Ö4	E	30	Sınıf Öğretmeni	Lisans	8	İlkokul
Ö5	K	41	Sosyal Bilgiler	Lisans	11	Ortaokul
Ö6	K	39	Türkçe	Lisans	13	Ortaokul
Ö7	E	31	İngilizce	Lisans	9	Ortaokul
Ö8	E	41	Fen Bilimler	Lisans	17	Ortaokul
Ö9	K	28	Rehberlik	Lisans	3	Lise
Ö10	K	37	Edebiyat	Lisans	13	Lise
Ö11	E	38	Tarih	Lisans	15	Lise
Ö12	E	35	Matematik	Lisans	10	Lise

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılım sağlayan öğretmenlerin 6’sı kadın 6’sı erkek; yaş aralıkları 26-42 aralığında değişmekte olup 4’ü ilkokulda sınıf öğretmeni olarak, 4’ü ortaokulda branş öğretmeni olarak ve 4’ü lisede yine branş öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine bakıldığında

%50'si 1-10 yıl arasında ve %50'si 10-20 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırma olgu bilim desenine uygun olarak gerçekleştirildiğinden veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmış ve bu amaçla araştırmacılar tarafından düzenlenen ve geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla araştırma verileri toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde sorular önceden hazırlanırken görüşme esnasında katılımcının cevaplarına göre soruların sırası değiştirilebilir veya alınan yanıtlara göre ek soru ilave edilebilir (Patton, 2014). Görüşme formu hazırlama sürecinde ilgili literatür tarandıktan sonra uzman görüşlerinden faydalanılmış ve son olarak soruların anlaşılabilirliğini kontrol etmek amacıyla üç öğretmenle pilot uygulama yapılarak forma son şekli verilmiştir. Katılımcılar aşamalı olarak belirlenmiş olup, görüşme sorularına rahat bir şekilde ve samimi cevaplar verebilmeleri için konu ile ilgili bildirimler yapılmış, katılımcıların kendi istedikleri yer ve saatte buluşarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde katılımcılardan alınan izin doğrultusunda alınan yanıtlar Word programlarında yazıya aktarılmıştır. Veri kaybı ve veri hatası olmaması için aktarılan cevapların çıktılar katılımcılara okutularak katılımcıların son onayı alınmıştır. Son hale gelen ham veriler betimsel analiz tekniğinden yararlanılarak çözümlenmiştir. Betimsel analiz tekniğinin uygulanmasının sebebi, var olan temalara uygun olarak özetleme ve yorumlama imkânı sağlamasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

### Araştırmacıların Rolü

Birinci araştırmacı öğretmenlik hayatında öğretmenlerin okul içindeki sessizliklerine tanıklık etmiştir. 2013 yılından bu zamana üniversitede akademisyen olarak devam etmekte olan araştırmacı bu duruma dikkat çekme amacıyla bu çalışmayı gerçekleştirme kararı vermiştir. İkinci araştırmacı Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Okul Öncesi Öğretmenliği bölümünden mezun olmuş ve 2015 yılından itibaren resmi okullarda Okul Öncesi öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Aynı olaylara karşı öğretmen arkadaşlarının okul içindeki ve okul dışındaki yaklaşımlarının farklı olduğunu fark etmiştir. Bu soruna dikkat çekmek, sebeplerini ve olası çözüm yollarını ortaya koymak amacı ile bu çalışmayı yapmaya karar vermiştir.

## BULGULAR

Elde edilen bulgular araştırma soruları çerçevesinde hazırlanan görüşme sorularına göre sırası ile analiz edilmiştir. Buna göre "Örgütsel sessizliği nasıl tanımlarsınız" ve "Örgütsel sessizlik denildiğinde aklınıza neler gelmektedir?" sorularına yanıt olarak elde edilen verilerin analiz sonucu öğretmenler örgütsel sessizliği; 1. suskunluk hali, 2. kaçınma-çekinme, 3. Tepkisizlik ve 4. dâhil olmama şeklinde ifade ettikleri tespit edilmiştir. Bu görüşlere ilişkin tablo örnek cümlelerle birlikte gösterilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Örgütsel Sessizliğe İlişkin Düşünceler

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Suskunluk hali	10	42	"İnancımı kaybettiğim için suskun kalmayı tercih ediyorum." (Ö11).
2	Kaçınma-Çekinme	6	25	"Bulunulan örgüt içerisindeki üyelerin doğru iletişim kanalını bulamayıp duygu, düşünce, dilek vb. durumlarda birbirleri ile ve buldukları örgütlerin liderleri ile paylaşmaktan çekinmeleri durumu olduğunu düşünüyorum." (Ö1).
3	Tepkisizlik	5	21	"İnsan olarak var olma koşullarının yerine getirilmediği durumlara karşı tepkisiz kalmak." (Ö12).
4	Dâhil Olmama	3	12	"Kurum amirlerinin fikir ve öneri almak istediklerinde konuya dahil olmaktan kaçınan personeller örgütsel sessizliği oluşturmaktadır." (Ö3).
Toplam		24	100	

Tablo 2'de görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri %42 oranında suskunluk hali, %25 oranında kaçınma-çekinme, %21 oranında tepkisizlik ve %12 oranında dâhil olmama şeklinde belirtilmişlerdir.

Araştırmanın üçüncü görüşme sorusu "Size göre örgütsel sessizliğin nedenleri nelerdir?" şeklindedir. Elde edilen veriler analiz edildiğinde katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri 1. yönetici tutumları, 2. güven, 3. iletişim problemleri, 4. örgütsel tabular, 5. ekonomik etmenler ve 6. örgütsel bağlılık şeklinde ifade ettikleri bulunmuştur. Katılımcıların görüşlerine yönelik tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Örgütsel Sessizliğin Nedenlerine İlişkin Düşünceler

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Yönetici Tutumları	9	30	"Baskıcı yönetimden dolayı insanlar örgütlü bir şekilde hareket etmekten kaçınıyorlar." (Ö5).
2	Güven Eksikliği	6	20	"Öğretmenin kurum yönetici ve velilere karşı güven duygusunun azalması." (Ö7).
3	İletişim Problemleri	5	17	Eğer bir örgütte insanlar (çalışanlar) istek ve temennilerini ya da sıkıntılarını yöneticilere karşı dile getiremiyorlarsa bu örgütte iletişim sorunu var demektir." (Ö8).
4	Örgütsel Tabular	4	13	"Örgütün geçmişinde yaşanan tabulaşmış olaylar." (Ö12).
5	Ekonomik Sebepler	3	10	"İmm... İşten atılma ya da istifaya zorlanma korkusu, yeni bir iş bulma ya da geçimini sağlama koşullarını bulamama korkusu." (Ö11).
6	Örgütsel Bağlılık Eksikliği	3	10	"Bence temelde örgüt içerisindeki kişilerin örgütü sahiplenmemesi ve örgüt içinde olumlu bağlılık edilmemesinden kaynaklanmaktadır." (Ö10).
Toplam		30	100	

Tablo 3'te görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin görüşleri %30 oranında yönetici tutumları, %20 oranında güven eksikliği, %17 oranında iletişim problemleri, %13 oranında örgütsel tabular, %10 oranında ekonomik sebepler ve %10 oranında örgütsel bağlılık eksikliği şeklinde belirtilmiştir.

Araştırmanın dördüncü görüşme sorusu "Okuldaki gönüllülüğe dayalı aktivitelerde görev alır mısınız? Neden?" ve araştırmanın beşinci sorusu "Okuldaki iş arkadaşlarınızla birlikte okul dışında faaliyetlerde bulunur musunuz? Evet, ise ne gibi? Hayır, ise neden?" şeklindedir. Araştırma sorularından elde edilen veriler analiz edildiğinde katılımcıların görüşlerine yönelik tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Faaliyetlere Katılım Durumu

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Okul İçi Faaliyetlere Katılım Sağlama	8	33	"Zorunlu olsun olmasın genel aktivitelerle katılmaya özen gösteririm." (Ö2).
2	Okul Dışı Faaliyetlere Katılım Sağlama	7	29	"Evet. Okul dışında piknik, çay içme ve ev ziyaretleri gibi okul arkadaşlarıyla faaliyet yapmayı seviyorum." (Ö4).
3	Okul Dışı Faaliyetlere Katılmama	5	21	"Hayır katılmam. Çalışma arkadaşlarımdan samimiyetlerine inanmıyorum ve güvenmiyorum. Okul dışı aktivitelerdeki konuşmalar okulda ihtiyaç olduğu zaman söylenmiyor." (Ö12).
4	Okul İçi Faaliyetlere Katılmama	4	17	"Ders yoğunluğu nedeni ile gönüllü aktivitelerde yer almıyorum." (Ö7).
Toplam		24	100	

Tablo 4'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin %33 oranında okul içi faaliyetlere katılım göstermekte, %29 oranında okul dışı faaliyetlere katılım göstermekte iken %21 oranında okul dışı faaliyetlere katılım sağlamamakta ve %17 oranında okul içi faaliyetlere katılım sağlamamaktadır.

Araştırmanın altıncı görüşme sorusu "Size göre örgütsel sessizliğin sonuçları nelere sebebiyet vermektedir?" şeklindedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin sebep olduğu durumlara ilişkin görüşlerinden elde edilen veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5: Katılımcılara Göre Örgütsel Sessizliğin Sebebiyet Verdiği Durumlar

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Mesleki İsteksizlik	6	25	“Mesleğini seven bir öğretmen eğer örgütsel sessizliğe itilmişse yaptığı işten zevk almamaya başlar. Hatta okula giderken çok düşünceli bir şekilde gider. Sınıfa derse girerken ayakları geri geri gider.” (Ö9).
2	Mutsuzluk	6	25	“Okul ortamında duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde dile getiremeyen, okuldaki istek ve ihtiyaçlarının yöneticiler tarafından reddedilmesi kişileri mutsuz eder.” (Ö4).
3	Akademik Başarısızlık	5	21	“Kişiler arası olumsuz düşünceler eğitim-öğretim faaliyetlerine de yansır, kurumun başarısını olumsuz yönde etkiler.” (Ö6).
4	Zayıf İşbirliği	4	17	“İşbirliğini ve paylaşımı öldürüyor. Okula yeni dâhil olan öğretmenlerde bu duruma dâhil oluyor.” (Ö12).
5	Olumsuz Okul İklimi	3	12	“Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu okullarda görev alan öğretmenler okula motivasyonları düşük bir şekilde giderler.” (Ö10).
Toplam		24	100	

Tablo 5’te görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel sessizliğin sebebiyet verdiği durumlara yönelik görüşleri incelendiğinde %25 oranında mesleki isteksizliğe, %25 oranında mutsuzluğa, %21 oranında akademik başarısızlığa, %17 oranında zayıf iş birliğine ve %12 oranında olumsuz okul iklimine sebebiyet verdiği şeklindedir.

Araştırmamanın yedinci sorusu “Örgütsel sessizliğin üstesinden gelinmesi için kimlere hangi roller düşmektedir?” şeklinde belirtilmiştir. Elde edilen verilerin analizi neticesinde öğretmenlerin örgütsel sessizliğin üstesinden gelinmesi için önerileri 1. iletişim, güven ve iş birliği artırılmalı ve desteklenmeli, 2. okul iklimi güçlendirilmeli, 3. planlamalar ve kararlar örgütçe yapılmalı, 4. kararlar adil ve şeffaf uygulanmalı, 5. görev ve sorumluluk bilinci güçlendirilmeli şeklinde sıraladıkları bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin üstesinden gelebilmek için yapılması gerekenlere ilişkin görüşleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Örgütsel Sessizliğin Üstesinden Gelinmesine Yönelik Algılar

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	İletişim, Güven, İş birliği	8	26	“Okul yöneticilerinin iletişime açık olması gerekmektedir, her görüşe açık olduklarını belirterek öğretmenlerin görüş ve önerilerini önemseyici tutum takınmaları gerekmektedir.” (Ö6).
2	Okul İklimi	7	23	“Okul iklimini sadece kanun ve yönetmeliğe göre değil, o okulun çevre şartları ve demografik yapısı dikkate alınarak kendine has bir iklim oluşturulmalı.” (Ö7).
3	Planlama ve Karar Süreçleri	6	19	“Karar alırken okulun tümünü ilgilendiriyorsa öncelikle öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin görüşü alınması gerekir.” (Ö9).
4	Adil ve Şeffaf Kararlar	5	16	Yöneticiler öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini önemsemeli, kararları uygularken tutarlı ve adaletli olmalı.” (Ö12)
5	Sorumluluk Güçlendirilmeli	5	16	“Görev ve sorumluluklarına sadık, saygılı çocuklar olmaları öğretmeni motive etmeye yeter.” (Ö1).
Toplam		31	100	

Tablo 6’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin üstesinden gelinmesine yönelik algıları %26 oranında iletişim, güven ve işbirliği, %23 oranında okul iklimi, %19 oranında planlama ve karar

süreçleri, %16 oranında adil ve şeffaf kararlar ve %16 oranında sorumluluk güçlendirilmeli şeklinde belirttikleri bulunmuştur.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma öğretmenlerin örgütsel sessizlik sebeplerinin derinlemesine incelenmesi amacıyla MEB'e bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde 2022-2023 eğitim öğretim yılında fiilen görev yapmakta olan lisans mezunu öğretmenlerle yapılmıştır. Okullarda görevlerine devam eden öğretmenlerin farklı sebeplerden dolayı sessizleştikleri ve bu sebeple kendilerinin, okul örgütünün ve akademik başarının olumsuz etkilendiği sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar ilk olarak katılımcıların örgütsel sessizliği suskunluk hali, kaçınma-çekinme, tepkisizlik ve dâhil olmama olarak tanımladıkları sonucuna ulaşmışlardır. İlgili literatüre bakıldığında benzer olarak örgütsel sessizlik eylemsizlik, aidiyet ve güven eksikliği şeklinde tanımlanmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012; Nader 2001, Akt. Alparslan, 2010). Yapılan çalışma neticesinde öğretmenlerin sessizlik nedenleri %30 oranında okul yöneticilerin tutumları, %20 oranında okuldaki güven eksikliği, %17 oranında iletişim problemleri, %13 oranında örgütsel tabular, %10 oranında öğretmenlerin ekonomik sebepleri ve %10 oranında örgütsel bağlılık eksiklikleri olduğu saptanmıştır. Konuya ilişkin ilgili çalışmalarda örgütsel sessizliğin nedenleri yönetsel ve örgütsel nedenler, işe ilişkin korkular, örgütsel örtük inançlar olarak bulunmuş ve yapılan bu çalışmayla benzerlik gösterdiği saptanmıştır (Yalçınsoy, 2017; Yeşilaydın, Bayın ve Esatoğlu 2015).

Örgütsel sessizliğe sebebiyet veren bu durumların ortaya çıkardığı sorunlar mesleki isteksizliğe, mutsuzluk haline, başarısızlığa, zayıf iş birliğine ve olumsuz okul iklimine sebep verdiği sonucuna varılmıştır. İlgili literatüre bakıldığında örgütsel sessizliğin sebep olduğu durumlar çalışanların performanslarını düşürme, mutsuzluğa itme, gelişimi ve ilerlemeyi engelleme şeklinde ortaya konmuştur (Algın, 2014; Çakıcı, 2008). Örgütsel sessizliğin üstesinden gelinmesi için, yöneticilerin okuldaki iş birliğini, iletişimi ve güven durumlarını ve ortamlarını desteklemeleri, okul iklimini güçlendirmeleri, planlama ve karar süreçlerine öğretmenleri dâhil etmeleri, kararları adil ve şeffaf uygulamaları ve okul örgütü içerisindeki tüm bireylerin görev ve sorumluluk bilincinin farkında olarak hareket etmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürdeki araştırmalarda örgüt içi güvenin olması gerektiği, samimi ve işbirliğine dayalı ortamların sinerjiyi yükselteceği, mesleki yeterliliğe ve sorumluluk bilincine olması gerekliliği sonuçlarına ulaşılmıştır (Afşar, 2013; Algın ve Baskan, 2015; Kahya, 2015).

Yukarıda ifade edilen sebeplerin öğretmenleri sessizliğe sürüklediği, bunun sonucunda örgütsel sorunlar yarattığı ve bu oluşan sorunların üstesinden gelebilmek için kimlere hangi rollerin düştüğü araştırma sonuçlarında ortaya konmuştur. Araştırma sonuçları doğrultusunda araştırmacılar birtakım öneriler geliştirmiştir. Bunlar;

- Okul yöneticilerinin öğretmenlerle olan iletişimlerinde, öğretmenlere yönelik davranış ve tutumlarında yapıcı, iyimser ve daha dikkatli olmaları gerektiği ayrıca yöneticilik atamalarında bu özelliklerinde (iletişim, güven ve iş birliği) yeterlik olarak ölçüt olması gerektiği söylenebilir.
- Okul yöneticileri ve öğretmenler okuldaki güven ortamını zedelememek için birbirlerine karşı dürüst olmalı ve bu süreçte fikir ve düşüncelere saygı duymaları gerekmektedir.
- Okul kültürünü ve iklimini geliştirebilmek için faaliyetler, etkinlikler yapılabilir ve bu alanda uzman kişiler aracılığı ile öğretmenlere ve yöneticilere eğitimler düzenlenebilir.
- Yöneticiler yönetim, planlama ve karar alma süreçlerinde öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunabilmeli, öğretmenlere görev ve sorumluluk vererek öğretmenlerin yönetim sürecine ve karar alma sürecine dâhil olmalarını sağlayabilir.
- Yöneticiler öğretmenlerin geneline demokratik davranmalı, kararları adil ve şeffaf olarak uygulamalıdır.
- Öğretmenler ve yöneticiler görev ve sorumluluk bilincinin farkında olup bu hususlara uygun davranmaları gerekmektedir.
- Bu araştırma konusu daha geniş katılımın sağlanabileceği nicel araştırma yöntemi ile yapılabilir.
- Bu araştırma sonucunda da görüldüğü üzere örgütsel sessizlik eğitimde farklı konuların sebepleri veya yorumlayıcısı olabilmektedir. Örgütsel sessizlik ve iletişim problemleriyle ilişkili çalışma veya öğretmenlerin sessizliklerinin yöneticiler açısından değerlendirilmesine ilişkin çalışmalar yapılabilir.



**KAYNAKÇA**

- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Algın, İ. & Baskan, G. A. (2015). Üniversitelerde örgütsel sessizliğin olası sonuçları. *Yükseköğretim Dergisi*, 5(2), 81-90.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Isparta.
- Alparslan, A. & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları, örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Ayas, A. (2009). Öğretmenlik mesleğinin önemi ve öğretmen yetiştirmede güncel sorunlar. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, 1-11.
- Ayık, A. (2007). *İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki* (Erzurum İli Örneği), Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 231-274.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G., & Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde örgütsel sessizlik nedenlerinin belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 248-266.
- Bildik, B. (2009). *Örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Kocaeli.
- Blackman, D. & Smith, E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning, *Management Learning*, 40(5), 569-585.
- Bozkurt, E. (2017). Okul çevre ilişkileri ve okulu toplumsal katılım. A. Üstün ve A. Bayar (Editörler). *Son Değişikliklerle Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde* (s. 185-197). Ankara: Pegem Akademi.
- Bozkurt, E. (2007). Bilimsel araştırma ile ilgili temel kavramlar. D. Ekiz (Editör). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri içinde* (s. 61-99). İstanbul: Lisana Yayıncılık.
- Bozkurt, E. (1999). Bireylerin İletişim Sorunları ve İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi, *Milli Eğitim Dergisi*, 142, 58-60.
- Bursalıoğlu, Z. (1979). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Demir, E. & Cömert, M. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 49, 148-165.
- Dilek, Y. & Taşkıran, E. (2016). Kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (13), 402-434.
- Emiroğlu O. (2004). Araştırma tasarımı. Erefe İ Ed.: *Hemşirelikte Araştırma İlke Süreç ve Yöntemleri* (3. Bs), İstanbul, *Hemşirelikte Araştırma ve Geliştirme Derneği Yayın No.1,112*.
- Eren, Z. (2021). Okul örgütü ve yönetimi. U. Akın (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (173-229). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Fidan N. & Erden M. (1991). *Eğitime giriş*. İstanbul: Alkim Yayınları.
- Gündüz, Ş. & Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve örgütsel sessizlik / seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6 (1), 89-115.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(167). 50-64.
- Kahya, C. (2015). Mesleki özyeterlilik ve örgütsel sessizlik ilişkisini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 293-314.
- Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi, 20.06.1983.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nartgün, Ş. & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 2, sayı 2 s.47-67
- Özdemir, S. (2000), *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Özlü, A. (2020). *Örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin öğretmen görüşleri*, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (3. Baskıdan Çeviri). Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir (Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Park, C. W. & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on it projects: an integrated model, *Decision Sciences* 40 (4): 901-919.
- 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.
- Sağlam, Ç. & Yüksel, A. (2015). Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri, *Turkish Studies- International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* 10(7), 317-332.
- Sönmez, V. & Alacapınar, F.G. (2019). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri*. (Gözden geçirilmiş 7. baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Taner, D. (2008). Öğretmenlerin umutsuzluk düzeyi ile okul kültürü arasındaki ilişki, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2021). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114–134.
- Yalçınsoy, A. (2019). Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 67-77.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, M. (2004). Bir örgüt olarak bilgi merkezlerinde yönetim ve yönetici. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 18, 2 (2004), s.163-184

#### İnternet Kaynakları

- İ.H.A. (2019). *Yaşamına son veren Saadet öğretmenin "mobbing" paylaşımı ortaya çıktı*. 16.11.2022 tarihinde <https://www.indyturk.com/node/90746> adresinden alınmıştır.

<b>Makale Geçmişi</b>	<i>Geliş:</i> 16.12.2022	<i>Kabul:</i> 24.12.2022	<i>Yayın:</i> 31.12.2022
<b>Makale Türü</b>	Araştırma Makalesi		
<b>Önerilen Atıf</b>	Bayar, A. & Bozduman, A.E. (2022). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik sebeplerinin derinlemesine incelenmesi. <i>Journal of Research in Education and Teaching</i> . 11 (4), ss. 79-88.		