



**KKTC**

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SOSYALLIĞIN ÖĞRETMEN  
GELİŞİMİNE ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Meliz ÖZERTAÇ**

**Lefkoşa**

**Haziran, 2025**

**KKTC  
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SOSYALLIĞIN ÖĞRETMEN  
GELİŞİMİNE ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Meliz ÖZERTAÇ**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Zehra ALTINAY**

**Lefkoşa  
Haziran, 2025**

**Onay**

Meliz ÖZERTAÇ tarafından hazırlanan “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalliğin Öğretmen Gelişimine Etkisinin Değerlendirilmesi” başlıklı tezi .../06/2025 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan : Doç. Dr. Sezer KANBUL

Üye : Prof. Dr. Gökmen DAĞLI

Üye (Danışman) : Prof. Dr. Zehra ALTINAY

Anabilim Dalı Başkanı Onayı

Prof. Dr. Gökmen DAĞLI

...../06./2025

**Onay**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..... /06/ 2025

Prof. Dr. Hüsnü CAN BAŞER

Enstitü Müdürü



### **Etik İlkelerle Uygunluk Beyanı**

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve belgeleri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kurallar gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Meliz ÖZERTAÇ

10/06/25



## **Teşekkür**

Tez çalışmam süresince benden emeğini, bilgisini, tecrübesini hiç esirgemeyen başta tez danışmanım olmak üzere, Sayın Prof. Dr. Zehra ALTINAY'a, Sayın Prof. Dr. Fahriye ALTINAY'a, Sayın Prof. Dr. Gökmen DAĞLI'ya, ve bu vesileyle tanıdığım tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın başından beri beni bir an olsun yalnız bırakmayan, emeklerini hiç bir zaman ödeyemeyeceğim aileme, nişanlıma ve arkadaşlarıma göstermiş oldukları destek, sabır ve anlayış için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Meliz ÖZERTAÇ

## Özet

### Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sosyalliğin Öğretmen Gelişimine Etkisinin Değerlendirilmesi

Meliz Özertaç

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim

Dalı Tez Danışmanı: Prof. Dr. Zehra ALTINAY

Haziran 2025, 94 Sayfa

Bu araştırma, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalliğin öğretmen gelişimine etkisini, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde (KKTC) görev yapan ortaöğretim öğretmenlerinin deneyimleri üzerinden analiz etmeyi amaçlamaktadır. Eğitim kurumlarında öğretmenlerin gelişimi, bireysel gayretlerin ötesinde kurumsal kültür, iletişim yapıları ve sosyal etkileşim düzeyleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik; öğretmenlerin düşüncelerini ifade etmekten kaçınma davranışlarını, örgütsel sosyallik ise bireylerin örgüte uyum sürecinde edindikleri sosyal ilişkileri, değer uyumunu ve aidiyet hissinin ifade eder. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmış, veri toplamak amacıyla 10 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. KKTC'nin 5 farklı bölgesinde yer alan devlet ortaöğretim kurumlarında görev yapan 10 öğretmenle birebir görüşmeler gerçekleştirilmiş; veriler içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Bulgular, öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşamalarının temel nedenleri arasında yönetsel baskı, düşük psikolojik güven, adaletsizlik algısı ve iletişim eksikliği gibi unsurların yer aldığını göstermektedir. Sessizliğin öğretmenlerde tükenmişlik hissi, mesleki durgunluk, yenilikten uzaklaşma ve işbirliği eksikliği gibi olumsuz sonuçlara yol açtığı belirlenmiştir. Diğer yandan, örgütsel sosyalliğin yüksek olduğu okullarda öğretmenlerin daha motive, etkileşimli ve paylaşımcı oldukları; sosyal etkinliklerin ve yönetsel desteklerin mesleki gelişimi doğrudan etkilediği görülmüştür. Bu kapsamda, öğretmen gelişimini destekleyici bir okul kültürü oluşturmak için açık

iletişimi destekleyen, psikolojik güven ortamı sağlayan ve sosyal etkileşimi planlı şekilde teşvik eden uygulamalara ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tartışma kapsamında, öğretmenlerin sessizlik eğilimlerinin okul iklimine ve iletişim yapısına bağlı olarak şekillendiği, sosyal bağların zayıf olduğu ortamlarda mesleki gelişimin yavaşladığı vurgulanmaktadır. Bulgular, öğretmenlerin katılımcı liderlik anlayışıyla yönetilen okullarda daha etkin ve yaratıcı davrandıklarını göstermektedir. Literatürdeki güncel çalışmalarla paralel biçimde, bu araştırmada da sosyal etkileşim eksikliği örgütsel sessizlik davranışlarını artırmakta, bu da bireysel ve kurumsal gelişimi olumsuz etkilemektedir.

Araştırmanın sonucunda, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyallik arasında çift yönlü bir ilişki olduğu ve bu iki kavramın öğretmen gelişimi üzerinde karşılıklı olarak etkili olduğu tespit edilmiştir. Sessizlik ortamlarında inovasyon, paylaşım ve mesleki gelişim zayıflarken; güvene dayalı sosyal ilişkilerle güçlenen kurumsal ortamlarda öğretmen gelişiminin hızlandığı görülmektedir.

Bu bağlamda öneriler arasında; okul yöneticilerinin açık iletişim ortamları oluşturması, demokratik liderlik anlayışlarını benimsemeleri, yeni öğretmenler için mentorluk sistemleri kurmaları ve sosyal etkileşimi destekleyen yapılandırılmış faaliyetler düzenlemeleri yer almaktadır. Eğitim politikalarının öğretmenlerin seslerini duyurabilecekleri, gelişimlerini destekleyen yapılar çerçevesinde şekillendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel sessizlik, örgütsel sosyallik, öğretmen gelişimi, mesleki etkileşim, eğitim yönetimi

## **Abstract**

### **Evaluation of the Effect of Organizational Silence and Organizational Sociality on Teacher Development**

**Meliz Özertaç**

**Master's Degree, Department of Educational Administration, Supervision,  
Economics and Planning Thesis Advisor: Prof. Dr. Zehra ALTINAY  
June 2025, 94 Pages**

This study aims to analyze the impact of organizational silence and organizational socialization on teacher development based on the experiences of secondary school teachers in the Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC). Teacher development in educational institutions is influenced not only by individual effort but also by the organizational culture, communication structure, and level of social interaction. In this context, organizational silence refers to teachers' reluctance to express their ideas and concerns, while organizational socialization encompasses their adaptation to the institutional environment, development of social relationships, value alignment, and sense of belonging.

A qualitative case study method was employed, and data were collected through a semi-structured interview form consisting of 11 open-ended questions. Face-to-face interviews were conducted with 10 teachers working in public secondary schools across five districts of TRNC. The data were analyzed using content analysis.

The findings indicate that key causes of organizational silence include managerial pressure, low psychological safety, perceived injustice, and inadequate communication. These factors lead to teacher burnout, stagnation in professional development, lack of innovation, and diminished collaboration. Conversely, in schools with high levels of organizational socialization, teachers were found to be more motivated, communicative, and collaborative. Social activities and managerial support were directly linked to increased professional growth.

The study highlights that teachers' tendencies toward silence are shaped by school climate and communication structures, while weak social bonds hinder professional advancement. Teachers working in schools with participative leadership demonstrated greater creativity and engagement. Consistent with the literature, a lack of social interaction was found to reinforce silence behaviors, negatively affecting both individual and institutional development.

The research concludes that there is a reciprocal relationship between organizational silence and socialization, both significantly influencing teacher development. While innovation and professional growth are suppressed in silent environments, trust-based and socially enriched school cultures accelerate teacher development. Recommendations include promoting open communication, implementing democratic leadership models, establishing mentoring systems for new teachers, and organizing structured activities to enhance social interaction. It is also emphasized that educational policies should be shaped to ensure teachers' voices are heard and their development is supported institutionally.

**Keywords:** Organizational Silence, Organizational Socialization, Teacher Development, Professional Interaction, Educational Administration

## İçindekiler

\_Toc199490324

|                                           |             |
|-------------------------------------------|-------------|
| <b>Onay .....</b>                         | <b>i</b>    |
| <b>Etik İlkeler Uygunluk Beyanı .....</b> | <b>ii</b>   |
| <b>Teşekkür.....</b>                      | <b>iii</b>  |
| <b>Özet.....</b>                          | <b>iv</b>   |
| <b>Abstract.....</b>                      | <b>vi</b>   |
| <b>İçindekiler .....</b>                  | <b>viii</b> |
| <b>Tablolar Listesi .....</b>             | <b>xi</b>   |
| <b>Kısaltmalar.....</b>                   | <b>xii</b>  |

### **BÖLÜM I .....**

|                          |          |
|--------------------------|----------|
| <b>Giriş.....</b>        | <b>1</b> |
| Problem Durumu .....     | 1        |
| Çalışmanın Amacı .....   | 2        |
| Problem Cümlesi .....    | 3        |
| Alt Problemler .....     | 3        |
| Araştırmanın Önemi ..... | 3        |
| Sınırlılıklar .....      | 4        |

### **BÖLÜM II.....**

|                                                        |          |
|--------------------------------------------------------|----------|
| <b>Kavramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar .....</b> | <b>5</b> |
| Örgütsel Sessizlik .....                               | 5        |
| Örgütsel Sessizlik Türleri.....                        | 6        |
| Örgütsel Sessizlik Nedenleri .....                     | 7        |
| Yönetici Kaynaklı Nedenler .....                       | 7        |
| Örgütsel İklim ile İlgili Nedenler .....               | 7        |
| Bireysel ve Psikolojik Nedenler .....                  | 8        |
| Mesleki Riskler ve Kaygılar .....                      | 8        |
| Örgütsel İletişim ve Sessizlik İlişkisi .....          | 8        |
| Psikolojik Güvenlik ve Açık İletişim Kültürü .....     | 10       |
| Örgütsel Güven ve Sessizlik .....                      | 11       |
| Sessizliğin Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi.....    | 12       |

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| Mesleki Tükenmişlik ve Sessizlik.....                             | 13        |
| Mesleki Aidiyet ve Sosyal Bağlar.....                             | 15        |
| Okul Kültürü ve Örgütsel Sessizlik/Sosyallik .....                | 16        |
| Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Sosyalliğe Etkisi..... | 17        |
| Örgütsel Sessizlik ve Etik İklim İlişkisi .....                   | 18        |
| Dijitalleşme ve Örgütsel Sosyallik.....                           | 19        |
| Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....                               | 20        |
| Örgütsel Sosyallik .....                                          | 21        |
| Örgütsel Sosyalliğin Unsurları .....                              | 23        |
| Öğretmen Gelişimi ve Mesleki Gelişim .....                        | 28        |
| Öğretmen Gelişimini Etkileyen Faktörler .....                     | 29        |
| Örgütsel Sessizlik ve Öğretmen Gelişimi Arasındaki İlişki .....   | 30        |
| Örgütsel Sosyallik ve Öğretmen Gelişimi Arasındaki İlişki .....   | 31        |
| Kuramsal Yaklaşım ve Modeller .....                               | 32        |
| Sosyal Değişim Kuramı .....                                       | 32        |
| Örgütsel Adalet Kuramı .....                                      | 33        |
| Psikolojik Güvenlik Kuramı.....                                   | 33        |
| Örgütsel Vatandaşlık Kuramı.....                                  | 33        |
| <b>BÖLÜM III .....</b>                                            | <b>34</b> |
| <b>Yöntem .....</b>                                               | <b>34</b> |
| Araştırmanın Modeli .....                                         | 34        |
| Çalışma Grubu .....                                               | 35        |
| Veri Toplama Araçları.....                                        | 36        |
| Verilerin Analizi.....                                            | 37        |
| Geçerlik ve Güvenirlilik .....                                    | 38        |
| <b>BÖLÜM IV .....</b>                                             | <b>40</b> |
| <b>Bulgular.....</b>                                              | <b>40</b> |

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| <b>BÖLÜM V .....</b>                           | <b>63</b> |
| <b>Tartışma, Sonuç ve Öneriler .....</b>       | <b>63</b> |
| Tartışma .....                                 | 63        |
| Sonuçlar .....                                 | 64        |
| Öneriler .....                                 | 66        |
| Uygulamacılara Yönelik Öneriler .....          | 66        |
| Gelecek Araştırmacılara Yönelik Öneriler ..... | 66        |
| <br><b>Kaynakça.....</b>                       | <b>68</b> |
| <b>Ekler.....</b>                              | <b>75</b> |
| Ek 1. Etik Kurulu İzin Belgesi .....           | 75        |
| Ek 2. KKTC MEB İzin Belgesi .....              | 76        |
| Ek 3. Onam Formu .....                         | 77        |
| Ek 4. Görüşme Formu Soruları .....             | 79        |
| Ek 5. İntihal Raporu (Turnitin Report).....    | 80        |

## Tablolar Listesi

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....                                               | 41 |
| <b>Tablo 2.</b> Eğitim Süreçlerinde veya Okul Yönetimiyle İlgili Sorunlarda Sessiz Kalma Durumları Tematik Dağılımı ..... | 43 |
| <b>Tablo 3.</b> Öğretmenler arasında fikir paylaşımına engel olan unsurları tematik dağılımı .....                        | 45 |
| <b>Tablo 4.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğin Mesleki Gelişime Etkisine Yönelik Görüşleri .....                      | 47 |
| <b>Tablo 5.</b> Öğretmenlerin Sosyal Etkileşimlerin İşbirliği ve Destek Üzerindeki Rolüne İlişkin Görüşleri .....         | 49 |
| <b>Tablo 6.</b> Sosyal Etkileşimlerin Mesleki Gelişime Olumsuz Etkilerine Yönelik Görüşler .....                          | 51 |
| <b>Tablo 7.</b> Sosyal İlişkilerin Öğretmen Motivasyonuna ve Verimliliğine Etkisi .....                                   | 53 |
| <b>Tablo 8.</b> Sosyal İlişkilerin Ruh Hali, Verimlilik ve Öğrenci Etkileşimine Etkileri ...                              | 55 |
| <b>Tablo 9.</b> Sosyal Etkileşim Eksikliğinin Örgütsel Sessizlik ve Öğretmen Gelişimi Üzerindeki Etkileri .....           | 57 |
| <b>Tablo 10.</b> Okul Yönetiminin Örgütsel Sessizliği Azaltmaya Yönelik Uygulamaları                                      | 59 |
| <b>Tablo 11.</b> Öğretmenlerin Sosyal Etkileşimlerini Verimli Hale Getirme Yöntemleri                                     | 61 |

**Kısaltmalar**

**KKTC:** Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı

## BÖLÜM I

### Giriş

Bu bölümde araştırmanın problemine, amacına, önemine, sınırlılıklarına ve ilgili tanımlara yer verilmiştir.

#### Problem Durumu

Eğitim sistemlerinin temel unsurlarından biri olan öğretmenler, öğrencilerin akademik ve sosyal başarılarında hem bireysel hem de mesleki gelişimleri açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, öğretmenlerin gelişimini etkileyen örgütsel unsurların anlaşılması, eğitim kurumlarının etkinliği açısından son derece önemlidir. Bu çerçevede, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalite kavramları, öğretmenlerin mesleki gelişim süreçleriyle sıkı bir ilişki içerisindedir.

Örgütsel sessizlik, çalışanların çeşitli sebeplerle örgüte dair düşünce, görüş ve hislerini dile getirmekten vazgeçmesi durumunu tanımlamaktadır (Morrison & Milliken, 2000; Çakıcı, 2007). Eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin sorunlarını ifade etmekten kaçınmaları, hem kişisel gelişimlerini hem de kurumsal öğrenmeyi olumsuz etkileyebilir (Yaman & Ruhi, 2011). Özellikle hiyerarşik yapının belirleyici olduğu okul ortamlarında, yönetime karşı olumsuz geri bildirim verme korkusu, öğretmenlerin sessiz kalma stratejilerini benimsemesine yol açabilmektedir (Eroğlu, 2011).

Öte yandan, örgütsel sosyalite, bireylerin örgüte adapte olma ve örgüt kültürünü kabul etme aşamasında kazandıkları bilgi, beceri ve tutumları ifade etmektedir (Taşçı, 2006). Bu süreç, yeni öğretmenlerin kurumsal yapıya uyum sağlaması kadar, deneyimli öğretmenlerin mesleki yeniliklere açık kalması açısından da büyük bir öneme sahiptir. Yüksek örgütsel sosyalite düzeyine sahip okullarda öğretmenler, daha fazla etkileşimde bulunmakta, deneyim alışverişi artmakta ve böylece mesleki gelişimleri teşvik edilmektedir (Kaya & Selvitopu, 2013)

Literatür incelendiğinde, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalitenin bir arada ele alındığı araştırmaların oldukça az olduğu dikkat çekmektedir. Ancak, bu iki kavram öğretmen gelişimini çeşitli açılardan etkileyen ve birbirleriyle etkileşim içinde bulunan oluşumlar olarak görülebilir. Sonuç olarak, yüksek düzeyde örgütsel

sosyalliğe sahip bir kuruluş, çalışanların seslerini daha kolay ifade edebilecekleri psikolojik güven ortamını da sağlayabilir. Aynı şekilde, sessizliğin hakim olduğu kuruluşlarda sosyalleşme süreçleri de güçsüzleşebilir.

Bu tez, öğretmen gelişimi üzerindeki etkileri açısından örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyallik düzeylerini incelemeyi hedeflemektedir. Araştırma, öğretmenlerin bu iki örgütsel fenomen hakkındaki görüşlerinin, mesleki gelişimlerine nasıl etki ettiğini anlamaya yönelik yenilikçi bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

### **Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmanın ana hedefi, örgütsel sessizlik ile örgütsel sosyallik seviyelerinin öğretmenlerin gelişimine etkisini incelemektir. Eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin mesleki gelişimleri, yalnızca kişisel gayretlere değil, bulundukları kurumsal ortamın dinamiklerine de bağlıdır. Bu bağlamda araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve sosyalleşme algılarının, mesleki gelişimlerine yardımcı olan ya da bu süreci engelleyen yönlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırma çerçevesinde şu alt hedeflere ulaşılması amaçlanmaktadır:

- Öğretmenler içinde örgütsel sessizliğin düzeyi nedir ve bu durum hangi etkenlerden kaynaklanmaktadır?
- Örgütsel sessizliğin, öğretmenlerin yeniliklere ve öğretim yöntemlerine olan bağlılıklarını nasıl etkilediği gözlemlenebilir mi?
- Örgütsel sessizlik, öğretmenlerin mesleki gelişim süreçlerine hangi şekillerde etki yapmaktadır?
- Öğretmenlerin sosyal beceri seviyeleri, örgütsel sessizlik algılarını nasıl etkilemektedir?
- Sosyal düzey, öğretmenlerin meslek gelişimlerine ne ölçüde katkıda bulunmaktadır?
- Örgütsel sessizlik ile sosyallik arasındaki bağlantı, öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminine nasıl etki etmektedir?
- Örgütsel sessizlik ile sosyalliğin mesleki gelişim üzerindeki etkileri, cinsiyet, kıdem ve okul türü gibi demografik değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterir mi?

## Problem Cümlesi

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’ndeki Ortaöğretim öğretmenleri, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyallik deneyimlerini nasıl değerlendirmekte ve bu değerlendirmeler mesleki gelişim süreçlerini nasıl etkilemektedir?

## Alt Problemler

- Örgütsel sessizliğin bulunması, mesleki gelişimlerine katkıda bulunacak fırsatları ve pedagojik yeteneklerini geliştirmelerini engelliyor mu?
- Düşük sosyallik seviyelerinin öğretmenlerin mesleki gelişim ve öğrenim süreçlerine olan etkilerini sınırlayıcı yönleri üzerine bir araştırma yapılabilir mi?
- Öğretmenlerin sosyal etkileşim ve birlikte çalışma ortamlarından ne ölçüde fayda sağladıkları ile bu ortamların gelişimine ne denli katkıda bulunduğu konusunda araştırma yapılabilir mi?

## Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin mesleki gelişimi, bireysel başarıların yanı sıra öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimleri açısından kritik bir öneme sahiptir. Öğretmenlerin gelişimi, yalnızca bireysel çabalara bağlı kalmayıp, aynı zamanda bulundukları örgütsel ortamın sağladığı sosyal etkileşim fırsatları, iletişim iklimi ve yönetim anlayışı gibi unsurlarla da doğrudan bağlantılıdır. Bu çerçevede, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyallik düzeylerine dair algılarının mesleki gelişim süreçlerine etkisinin anlaşılması son derece önemlidir.

Teorik katkı açısından; Örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyallik kavramları eğitim yönetimi alanında önemli bir yere sahip olmasına rağmen, bu iki olgunun bir arada incelendiği ve öğretmen gelişimi ile bağlantılı nitel araştırmalar oldukça azdır. Bu çalışma, literatürdeki bu eksikliği gidermeye yardımcı olacaktır.

Uygulayıcılara Yönlendirme açısından; araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin öğretmenler arasında açık iletişim ve güvene dayalı bir örgüt kültürü geliştirmeleri için somut öneriler sunmayı hedeflemektedir. Bu sayede sessizlik kültürünün azaltılması ve sosyalleşmenin artırılması için stratejik adımlar atılabilir.

Öğretmen Gelişimi Bağlamında Özgünlük kavramı açısından bu çalışma, öğretmenlerin bireysel deneyim ve algılarına odaklanarak mesleki gelişim süreçlerinde karşılaştıkları örgütsel engeller ile destekleyici unsurların içsel bir perspektiften anlaşılmasına olanak sağlamaktadır.

Eğitim politikalarının gerçek koşullara uygun bir şekilde şekillenebilmesi için öğretmenlerin görüşleri son derece önemlidir. Bu çalışma, öğretmenlerin örgütsel sessizlik nedeniyle seslerini ne ölçüde kısıtladıklarını ve sosyalleşme fırsatlarının gelişimlerine nasıl katkıda bulunduğunu analiz ederek, politika yapıcılarına sahadan elde edilen verileri sunmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışma, öğretmenlerin gelişim süreçlerini daha sağlıklı, destekleyici ve katılımcı bir örgütsel ortamda sürdürebilmeleri için gereken yapısal ve kültürel dönüşümlere dair önemli bilgiler sunmayı hedeflemektedir.

### **Sınırlılıklar**

Bu araştırma; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bulunan 5 ortaöğretim okulunda bulunan 10 öğretmene uygulanan görüşme formundan elde edilecek bilgilere ve 2024-2025 bahar dönemi içerisindeki verilere dayanmaktadır.

## BÖLÜM II

### Kavramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar

#### Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, çalışanların iş yerinde meydana gelen olaylar, durumlar veya problemler hakkında düşünce, duygu, öneri ya da eleştirilerini açıkça ifade etmekten kasıtlı olarak uzak durmalarını tanımlar. Bu kavram, ilk olarak Morrison ve Milliken (2000) tarafından tanımlanmış ve sonrasında Türk edebiyatında kapsamlı bir şekilde incelenmiştir.

Çalışanların sessizlik seçimleri, genellikle organizasyondaki yönetim anlayışı, iletişim yapısı, organizasyon kültürü ve bireysel kaygılarla doğrudan bağlantılıdır (Çakıcı, 2007).

Yıldız (2021), örgütsel sessizliği “çalışanların fikirlerini ifade etmekten kaçınmaları, kendilerini geri planda tutmaları ve örgütsel süreçlere etkin bir şekilde katılmamaları” olarak tanımlamaktadır. Aynı araştırmada, sessizliğin arkasında yatan psikolojik ve sosyal faktörler olarak cezalandırılma korkusu, dışlanma kaygısı ve değişimin mümkün görülmemesi üzerinde durulmaktadır.

Demirtaş ve Aksoy (2022), örgütsel sessizliği özellikle eğitim kurumlarında öğretmenlerin düşüncelerini dile getirmemeleri bağlamında incelemiş ve bunun öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını azalttığını, tükenmişlik hissini artırdığını ve okul iklimine olumsuz etkiler yaptığını göstermiştir.

Uzunpınar ve diğerleri (2023) öğretmenler arasında örgütsel sessizliğin yaygın bir davranış haline geldiğini ifade etmiş; bu durumun özellikle otoriter liderlik tarzı, iletişim kanallarındaki eksiklik ve örgütsel adalet algısının güçsüzlüğü gibi etkenlerle bağlantılı olduğunu belirtmişlerdir..

Sessizlik, öğretmenler açısından değerlendirildiğinde, genellikle yönetsel baskılar, cezalandırılma korkusu veya değişime karşı duyarsızlık gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin sadece kişisel değil, mesleki gelişim süreçlerini de sekteye uğratmakta; yenilikçi fikirlerin bastırılmasına yol açmaktadır (Lee & Choi, 2022).

Ayrıca araştırmalar, öğretmenlerin sessiz kalma eğilimlerinin, örgütsel bağlılık ve aidiyet hissi ile ters orantılı olduğunu göstermektedir. Güçlü bir örgüt kültüründe, öğretmenlerin fikirlerini rahatça ifade etmeleri teşvik edilmekte; bu da gelişime açık bir okul ortamı yaratmaktadır (Tang & Xu, 2021).

Bu bağlamda, örgütsel sessizlik yalnızca bireysel değil, yapısal ve kültürel bir sorun olarak ele alınmalı; özellikle öğretmen gelişimini destekleyici bir ortam yaratmak için açık iletişim mekanizmaları ve psikolojik güvenliğin önemi vurgulanmalıdır (Vigoda-Gadot & Beerli, 2020).

### **Örgütsel Sessizlik Türleri**

Örgütsel sessizlik, bireylerin çeşitli teşviklerle ifade bulmaktan uzak durdukları çok yönlü bir durumdur. Literatürde, sessizlik davranışlarının kökeni ve amacı doğrultusunda kategorize edildiği çeşitli sessizlik türlerinden bahsedilmektedir. Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından gerçekleştirilen bu sınıflama, Türk akademik literatüründe çeşitli çalışmalarla desteklenmiştir (Çakıcı, 2007; Yıldız, 2021).

Örgütsel sessizlik genellikle aşağıdaki üç ana türde incelenmektedir:

- **Korkuya Dayalı Sessizlik** : Bu sessizlik türünde, çalışanların düşünce veya eleştirilerini ifade ettiklerinde ceza alma, dışlanma, itibar kaybı ya da mobbing gibi olumsuz sonuçları yaşayacaklarına inandıkları anlarda ortaya çıkar. Çalışanlar, genellikle yöneticilerin otoriter tavrı, düşük psikolojik güvenlik hissi ve örgütsel adaletin eksikliği nedeniyle görüşlerini ifade edemezler (Demirtaş & Aksoy, 2022)
- **Kabullenici Sessizlik** : Kabul eden birey, sessizlik içinde örgüt içindeki problemleri ifade etmemeyi alışkanlık haline getirmiştir. Bu kişiler genellikle örgütsel problemlere karşı umutsuzdur, "hiçbir şey değişmeyecek" veya "faydasız" düşüncesiyle susmayı seçer. Bu hal genellikle yorgunluk, tükenmişlik ve duygusal ayrılma gibi psikolojik durumlarla bağlantılıdır (Yıldız, 2021)
- **Prososyal Sessizlik** : Bu sessizlik türünde , bireyin örgütü ya da diğer çalışanları korumak için bilinçli bir şekilde bilgi paylaşımını kısıtlaması demektir. Prososyal sessizlik genellikle etik duyarlılık, empati, grup dayanışması gibi olumlu teşviklerle meydana gelir. Bu hal, ne kadar samimi niyetlerle yapılmış olsa da zamanla kurum içindeki bilgi akışını ve

geri dönüşü olumsuz yönde etkileyebilir (Uzunpınar, Şahin & Duran, 2023)

### **Örgütsel Sessizlik Nedenleri**

Örgütsel sessizlik, çalışanların düşünce, duygu ve önerilerini dile getirmekten çekinmelerine neden olan çok yönlü bir durumdur ve bu davranışın arkasında bireysel, örgütsel ve yönetsel pek çok etken bulunmaktadır. Literatürde, özellikle eğitim kuruluşlarında öğretmenlerin sessiz kalma tercihlerini etkileyen etmenler çeşitli temalar çerçevesinde ele alınmıştır (Çakıcı, 2007; Yıldız, 2021; Demirtaş & Aksoy, 2022). Bu sebepler aşağıda özetlenmiştir.

### **Yönetici Kaynaklı Nedenler**

- Baskıcı liderlik: Okul yöneticisinin katılımcı olmayan, baskıcı ve tek taraflı karar alma eğiliminde bulunması, öğretmenlerin görüşlerini ifade etmekte isteksiz olmalarına neden olur (Uzunpınar, Şahin & Duran, 2023).
- Geri dönüş eksikliği: Çalışanların paylaştıkları fikirlerin önemsenmediğini ya da yanıt bulmadığını hissetmeleri, zamanla paylaşımda bulunmamalarına yol açar (Yıldız, 2021).
- Tehdit Algısı : Cezalandırılma veya kariyer için risk oluşturma düşüncesi, fikir beyanını engelleyerek suskunluğu pekiştirir. (Demirtaş & Aksoy, 2022).

### **Örgütsel İklim ile İlgili Nedenler**

- Güven yetersizliği: Örgütte şeffaf iletişim ortamının eksik olması ve kişiler arası güvensizlik hissi, bireylerin düşüncelerini paylaşmaktan imtina etmesine yol açar (Bayar & Bozduman, 2022).
- Adalet algısının eksik olması: Örgütte eşit fırsatlar, liyakat ve ödül sistemlerinin adil olmadığını düşünen çalışanlar, görüşlerini ifade etmek yerine sessiz kalmayı seçerler (Koroğlu, 2020).
- İletişim eksikliği: Kurumda demokratik tartışma ortamlarının eksikliği ve yapıcı eleştirilerin desteklenmemesi sessizliği beraberinde getirir (Yıldız, 2021)

### **Bireysel ve Psikolojik Nedenler**

- Dışlanma ve etiketlenme korkusu: Birey, farklı ya da eleştirel bir görüş sergilediğinde grubun dışına atılacağı ya da damgalanacağı kaygısını taşır (Çakıcı, 2007).
- Umutsuzluk ve öğrenilmiş çaresizlik: Geçmişte önerilen ve bildirilen hususların göz ardı edilmesi, bireyde "her şey aynı kalacak" düşüncesinin gelişmesine neden olur (Demirtaş & Aksoy, 2022).
- Karakter özellikleri: Çekingenlik, zayıf öz güven, uyum arayışı gibi kişisel nitelikler de sessiz kalma davranışını etkileyebilir (Yıldız, 2021)

### **Mesleki Riskler ve Kaygılar**

- Görev güvencesi endişesi: Özellikle sözleşmeli işçiler veya yeni görev alan öğretmenler, görevde kalma ya da atama sürecini olumsuz etkileme korkusuyla sessiz kalabilirler (Uzunpınar et al., 2023).
- Performans değerlendirmesi baskısı: Düşük performansla damgalanma veya olumsuz rapor alma kaygısı da sessizliğin sebeplerindendir (Köroğlu, 2020)

Örgütsel sessizlik, bireyin tercihlerinden çok, örgütün sağladığı sosyal, yönetsel ve psikolojik ortamların bir sonucudur. Eğitim kurumları açısından bu durum, öğretmenlerin mesleki tatminini, gelişimini ve okul atmosferini olumsuz etkileyebilir. Bu sebeple sessizliğe neden olan unsurların doğru bir biçimde analiz edilmesi, bu unsurların ortadan kaldırılmasına yönelik stratejilerin oluşturulması bakımından son derece önemlidir.

### **Örgütsel İletişim ve Sessizlik İlişkisi**

Örgütsel iletişim, bireyler arası bilgi alışverişinin sistematik biçimde yürütüldüğü, anlam üretme ve paylaşma sürecini kapsayan temel bir örgütsel dinamiktir. Kurum içi iletişim süreçlerinin sağlıklı işlemesi, çalışanların rollerini daha etkin üstlenmelerini, iş süreçlerine dâhil olmalarını ve kurumsal hedeflerle özdeşleşmelerini kolaylaştırmaktadır. Özellikle açık, çift yönlü ve geri bildirimle dayalı bir iletişim kültürü; çalışanların fikirlerini ifade etmelerini, sorunları paylaşmalarını ve yenilikçi önerilerde bulunmalarını teşvik etmektedir (Tourish & Robson, 2006).

Ancak iletişim kanallarının tıkanıdığı, bilgi akışının kesintiye uğradığı ya da sadece yukarıdan aşağıya yönlü bir yapı kazandığı durumlarda; çalışanlar kendilerini ifade etme konusunda isteksiz hale gelmekte ve bu durum örgütsel sessizlik kültürünü beslemektedir. Jablin (2001), iletişimdeki kopuklukların bireylerde ifade etmenin sonuçlarına dair belirsizlik ve kaygı yarattığını; bunun da zamanla sistematik suskunluk davranışlarına dönüştüğünü ifade etmektedir. Bu bağlamda örgütsel iletişim, yalnızca teknik bir bilgi aktarma süreci değil; aynı zamanda çalışanların psikolojik güvenlik algılarını doğrudan etkileyen bir yapı taşıdır.

Özellikle tek yönlü, yukarıdan aşağıya emir-komuta zinciriyle sınırlı kalan iletişim tarzı; çalışanların karar alma süreçlerinden dışlanmasına, fikirlerinin değersiz hissettirilmesine ve geri bildirim mekanizmalarının zayıflamasına neden olmaktadır. Bu tür yapılarda bireyler, farklı düşüncelerini ya da eleştirilerini paylaşmaktan kaçınmakta; zamanla yalnızca verilen görevleri yerine getirme düzeyine indirgenmiş pasif bir çalışan profili oluşmaktadır. Bu da örgütsel öğrenmeyi, gelişimi ve yenilikçiliği engelleyen bir sessizlik kültürünün kurumsallaşmasına zemin hazırlar (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003).

Etkin bir örgütsel iletişim yapısı, yalnızca bilgi iletimini değil, aynı zamanda duyguların, endişelerin, önerilerin ve ihtiyaçların da ifade edilebildiği çift yönlü bir diyalog ortamını gerektirir. Çalışanların dinlendiğini, anlaşıldığını ve geri bildirimlerinin ciddiyetle ele alındığını hissetmeleri; onların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırmakta, sessizlik yerine aktif katılım kültürünün oluşmasına katkı sunmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin iletişimde açıklık, şeffaflık ve empati temelli bir yaklaşım benimsemeleri; sadece iletişim kanallarının işlevselliğini değil, aynı zamanda örgütsel iklimin sağlığını da belirleyici hale getirmektedir.

Örgütsel iletişimin kalitesi, çalışanların konuşma ya da susma yönündeki davranışlarını doğrudan etkileyen belirleyici bir unsurdur. Etkili, açık ve çift yönlü iletişim ortamlarının oluşturulması, örgütsel sessizliğin önüne geçilmesi ve çalışanların kuruma aktif katılımının sağlanması açısından stratejik öneme sahiptir. Bu doğrultuda, eğitim kurumları başta olmak üzere tüm örgütlerde iletişim süreçlerinin iyileştirilmesi, yalnızca kurumsal verimliliği değil, aynı zamanda bireysel psikolojik sağlığı ve motivasyonu da destekleyecektir.

## **Psikolojik Güvenlik ve Açık İletişim Kültürü**

Psikolojik güvenlik, bireylerin cezalandırılma, küçümsenme veya dışlanma korkusu taşımadan düşüncelerini, fikirlerini ve duygularını açıkça ifade edebildikleri örgütsel iklimi tanımlamaktadır (Edmondson, 1999). Bu kavram, bireysel ifade özgürlüğünün yanı sıra, örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve etkileşim kalitesinin de temel belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların fikir beyan etme sürecinde kendilerini güvende hissetmeleri, sadece kişisel tatminlerini değil, aynı zamanda örgütün gelişimine olan katkılarını da doğrudan etkilemektedir.

Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu örgütlerde, bireyler geri bildirimde bulunma, sorunlara dikkat çekme ve iyileştirme önerileri sunma konusunda daha isteklidirler. Bu durum, örgütsel sessizliğin en önemli panzehirlerinden biri olarak görülmektedir. Edmondson (1999), çalışanların hata yapmaktan veya farklı görüş ifade etmekten korkmadıkları, fikirlerinin yargılanmadan dinlendiği ortamlarda, örgüt içi öğrenmenin daha hızlı gerçekleştiğini ve yenilik süreçlerinin daha etkin yürütüldüğünü ortaya koymuştur.

Özellikle eğitim kurumlarında psikolojik güvenlik ortamının varlığı, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyen bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Öğretmenlerin düşüncelerini özgürce ifade edebildikleri, farklı bakış açılarını paylaşabildikleri ve ortak akıl üretimine katkı sundukları okullarda, iş birliği ve karşılıklı öğrenme süreçlerinin daha güçlü biçimde ilerlediği gözlemlenmektedir. Bu tür ortamlarda, öğretmenler yalnızca görevlerini yerine getiren çalışanlar değil; aynı zamanda öğrenen, öğreten ve dönüşen profesyoneller olarak kurumsal yapıya katkı sunmaktadırlar (Kahn, 1990).

Psikolojik güvenliğin olmadığı kurumlarda ise bireyler, fikir beyan etmenin potansiyel risklerine karşı savunma geliştirmekte ve suskunluğu tercih etmektedirler. Bu da örgütsel sessizliğin kurumsallaşmasına neden olmakta; bireyler arasında güvensizlik, çekingenlik ve yüzeysel etkileşim hâkim olmaktadır. Bu gibi durumlar yalnızca bireysel motivasyonu ve mesleki tatmini değil, aynı zamanda kurumun yenilik üretme kapasitesini ve gelişim potansiyelini de olumsuz etkilemektedir (Detert & Edmondson, 2011).

Psikolojik güvenliğin güçlendirilmesi, yöneticilerin liderlik yaklaşımlarına doğrudan bağlıdır. Destekleyici, kapsayıcı, dinlemeye açık ve empatik liderlik anlayışı, çalışanlarda “değerli olma” ve “görülme” hissini güçlendirmekte; bu da açık iletişimi, iş birliğini ve aktif katılımı teşvik etmektedir. Eğitim yöneticilerinin psikolojik güvenliğini teşvik edecek kültürel ve yapısal mekanizmalar geliştirmesi, yalnızca sessizliği azaltmakla kalmaz; aynı zamanda öğretmenler arasında güçlü sosyal bağların kurulmasına ve mesleki dayanışmanın artmasına da katkı sağlar.

### **Örgütsel Güven ve Sessizlik**

Örgütsel güven, çalışanların kurumun ve yöneticilerin adil, tutarlı ve öngörülebilir davranacağına yönelik geliştirdikleri inancı ifade eder. Bu kavram; güvene dayalı ilişkilerin inşasını, bireylerin örgütsel süreçlere katılım motivasyonunu ve örgütteki genel psikolojik iklimin sağlığını etkileyen temel bir unsurdur. Mayer, Davis ve Schoorman’ın (1995) geliştirdiği güven modeli çerçevesinde, güven; yetkinlik, dürüstlük ve iyilikseverlik boyutlarıyla değerlendirilmekte ve özellikle çalışanların örgütsel davranışlarında belirleyici bir faktör olarak görülmektedir.

Örgüt içinde güvenin yüksek olduğu durumlarda, çalışanlar fikirlerini açıklamaktan, yönetime geri bildirimde bulunmaktan ve gelişim odaklı öneriler sunmaktan çekinmemektedir. Güvenin hâkim olduğu ortamlar, ifade özgürlüğünü ve katılımcılığı destekleyen şeffaf iletişim yapılarını beraberinde getirirken; güven düzeyinin zayıf olduğu örgütlerde ise bireyler sessizlik stratejisini tercih etmekte, olumsuzlukları dile getirmekten kaçınmakta ve eleştirel düşüncelerini bastırmaktadırlar (Detert & Burris, 2007).

Özellikle eğitim kurumlarında, öğretmenlerin okul yönetimine duyduğu güven, yalnızca bireysel memnuniyetlerini değil; aynı zamanda kuruma olan aidiyetlerini, mesleki katılım düzeylerini ve yenilikçi süreçlere katkı sağlama isteklerini doğrudan etkilemektedir. Okul müdürünün açık iletişim kurması, adil yönetim anlayışı sergilemesi ve öğretmenlerin görüşlerine değer vermesi, örgütsel güveni besleyen başlıca faktörler arasında yer almaktadır. Bu ortamda öğretmenler, yönetimle açık bir diyalog geliştirme konusunda daha istekli davranmakta, sorunlara çözüm üretme konusunda daha fazla sorumluluk üstlenmektedirler (Bryk & Schneider, 2002).

Diğer yandan, yönetim süreçlerinde keyfi uygulamalar, bilgi eksikliği, güvensizlik temelli yaklaşımlar ve cezalandırıcı tutumlar; çalışanların güven duygularını zedelemekte ve örgütsel sessizliğin artmasına yol açmaktadır. Güvenin zedelendiği ortamlarda çalışanlar, “konuşmanın bir şeyi değiştirmeyeceği” inancını benimsemekte, bu da hem bireysel geri çekilmeye hem de kolektif pasifliğe neden olmaktadır. Bu bağlamda örgütsel güven, yalnızca moral yükseltici bir unsur değil; aynı zamanda örgütsel öğrenme ve gelişimin ön koşulu olarak değerlendirilmelidir.

Araştırmalar, yüksek örgütsel güvenin, psikolojik güvenlik ve örgütsel bağlılıkla birlikte çalışanların “ses verme” davranışlarını (voice behavior) teşvik ettiğini göstermektedir (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Güvene dayalı liderlik, öğretmenlerin sadece katılım düzeylerini değil, aynı zamanda birbirleriyle olan sosyal ilişkilerini de güçlendirmekte; bu durum örgütsel sosyalliğin gelişimini desteklemektedir. Öte yandan güven eksikliği, yalnızca sessizliğe neden olmakla kalmamakta; aynı zamanda bireyler arası kopukluk, ekip çalışmasının zayıflaması ve çatışma eğilimlerinin artması gibi ikincil sorunları da beraberinde getirmektedir.

### **Sessizliğin Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi**

Örgütsel öğrenme, bireylerin ve grupların deneyimlerinden ders çıkararak bilgi üretmesi, bu bilgiyi paylaşması ve davranışsal değişim yoluyla örgütsel düzeyde gelişim sağlaması sürecidir. Argyris ve Schön’ün (1996) çığır açan çalışmaları, örgütsel öğrenmeyi yalnızca bilgi edinme süreci olarak değil; aynı zamanda yansıtıcı düşünmeyi, geribildirim kültürünü ve sistematik sorgulamayı içeren bir kolektif dönüşüm biçimi olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda öğrenen örgüt yapıları, çalışanların aktif katılımına, fikir paylaşımına ve sürekli gelişim odaklı etkileşimlerine dayanır.

Ancak örgütsel sessizliğin hâkim olduğu yapılarda, bu süreçler ciddi şekilde sekteye uğramaktadır. Sessizlik kültürü; çalışanların fikirlerini açıklamaktan, hataları bildirmekten ya da geliştirme önerileri sunmaktan kaçındıkları bir atmosfer yaratır. Bu tür bir ortamda öğrenme döngüsü kesintiye uğrar, yenilikçilik zayıflar ve organizasyon içi bilgi akışı bozulur. Argyris ve Schön (1996), bu durumu "tek döngü öğrenmenin" tekrarı olarak tanımlar; burada bireyler mevcut varsayımları sorgulamadan yalnızca sonuçlara odaklanır ve sistematik gelişim sağlamaz.

Eğitim kurumları bağlamında bakıldığında, öğretmenlerin mesleki gelişimi büyük ölçüde reflektif uygulamalara ve paylaşıma dayanmaktadır. Öğretmenlerin ders sonrası değerlendirme yapmaları, alternatif yöntemler geliştirmeleri ve akran geri bildirimlerinden faydalanmaları, öğrenen okul yapısının temel taşlarıdır. Ancak sessizlik kültürünün hâkim olduğu ortamlarda, bu reflektif süreçler sınırlandırılmakta; öğretmenler fikirlerini paylaşmaktan kaçınmakta, eleştiri kültürü zayıflamakta ve bireysel öğrenme kolektif gelişime evrilememektedir (Silins, Zarins & Mulford, 2002).

Bireylerin konuşmaktan kaçındığı kurumlarda sadece hata bildirimleri değil, başarı öyküleri ve iyi uygulama örnekleri de paylaşılmaz hâle gelir. Bu da “örgütsel hafızanın” oluşmasını engeller ve kurumsal bilgi birikiminin sürekliliğini tehlikeye atar. Oysa etkin bir örgütsel öğrenme süreci, hem başarıların hem de başarısızlıkların sistematik olarak ele alındığı, açık iletişimin teşvik edildiği ve hataların öğrenme fırsatı olarak görüldüğü bir iklim gerektirir.

Örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir kılınması için, öncelikle sessizliğin nedenlerinin ortadan kaldırılması; ardından da güven, açıklık ve katılım odaklı bir kültürün inşa edilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin, ifade özgürlüğünü destekleyen politikalar geliştirmeleri; öğretmenlerin fikirlerini çekinmeden dile getirebildiği, kolektif düşünme ve iş birliğine dayalı bir öğrenme ortamı oluşturmaları hayati önemdedir. Sessizliğin hüküm sürdüğü kurumlarda öğrenme değil, tekrar eden davranış kalıpları ve durağanlık gelişir

### **Mesleki Tükenmişlik ve Sessizlik**

Tükenmişlik, özellikle duygusal emek gerektiren mesleklerde görev yapan bireylerde sıklıkla gözlemlenen ve iş doyumunu, motivasyonu ve örgütsel katılımı olumsuz etkileyen psikolojik bir durumdur. Maslach ve Leiter’a (2016) göre tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma olmak üzere üç temel boyutta ortaya çıkmaktadır. Bu durum, çalışanların kurumsal etkileşimlere olan ilgisini azaltmakta ve onları içe kapanık, tepkisiz ve edilgen bir role sürüklemektedir. Bu noktada tükenmişlik, yalnızca bireysel bir psikolojik sorun değil; aynı zamanda örgütsel sessizliği tetikleyen yapısal bir risk faktörü olarak değerlendirilmelidir.

Tükenmişlik yaşayan bireyler genellikle düşük duygusal dayanıklılık, azalmış iş tatmini ve sınırlı enerjileri nedeniyle, örgütsel sorunlara yönelik geri bildirimde bulunmaktan veya fikir paylaşımında bulunmaktan kaçınırlar. Bu kaçınma davranışı, zamanla örgütsel sessizlik kültürünü besleyen yaygın bir eğilime dönüşebilir. Bireyler, fikir beyan etmenin ek bir stres kaynağı yaratabileceğini düşündüklerinden, susmayı bir “başa çıkma” stratejisi olarak kullanabilirler (Biron, Brun & Ivers, 2008).

Eğitim sektöründe tükenmişlik olgusu, diğer sektörlerle kıyasla daha yoğun yaşanmakta; öğretmenler, hem duygusal hem de fiziksel açıdan ciddi bir yük altına girmektedirler. Sürekli değişen müfredatlar, yüksek beklentiler, sınırlı kaynaklar ve yönetim baskıları öğretmenlerin iş yükünü artırmakta; bu da mesleki tatmini ve psikolojik dayanıklılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, öğretmenlerin duygusal tükenmişlik yaşamaları, örgütsel sorunlara yönelik tepkilerini baskılamalarına ve sessiz kalmalarına neden olmaktadır. Özellikle kendilerini değersiz hisseden veya yönetimle etkili bir iletişim kuramayan öğretmenler, düşüncelerini dile getirmek yerine içe dönmeyi tercih etmektedirler (Schaufeli & Bakker, 2004).

Tükenmişlik kaynaklı sessizlik, yalnızca bireysel iletişimin zayıflamasına neden olmakla kalmaz; aynı zamanda mesleki gelişim süreçlerini de pasifleştirir. Eğitim ortamlarında aktif bilgi paylaşımı, geri bildirim alışverişi ve ortak öğrenme süreçleri mesleki gelişimin temel yapı taşlarıdır. Ancak sessizlik, öğretmenlerin bu süreçlerden uzaklaşmasına ve bireysel gelişimlerinin duraksamasına yol açar. Sonuç olarak, öğretmenler yalnızlaşmakta, örgütsel bağları zayıflamakta ve kurumsal aidiyet hissi kaybolmaktadır.

Bu bağlamda tükenmişlikle mücadelede bireysel destek mekanizmalarının yanı sıra örgütsel önlemler de büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin çalışan refahını önceleyen yaklaşımlar benimsemesi, iş yükünün dengeli dağıtılması, duygusal destek sistemlerinin kurulması ve psikolojik dayanıklılığı artırıcı programların hayata geçirilmesi, hem tükenmişliği azaltmakta hem de sessizliğin önüne geçmektedir. Böylece öğretmenlerin fikirlerini özgürce paylaşabilecekleri, kendilerini değerli hissedecekleri bir örgüt iklimi oluşması sağlanabilir.

## Mesleki Aidiyet ve Sosyal Bağlar

Mesleki aidiyet, bireyin çalıştığı kuruma ve mesleğine karşı hissettiği bağlılık, sorumluluk ve özdeşleşme düzeyini ifade eder. Bu duygu, yalnızca kurumsal kimlik ile özdeşleşme değil; aynı zamanda bireyin mesleki rollerini benimsemesi, işine anlam yüklemesi ve uzun vadeli katkı sunma isteğiyle de doğrudan ilişkilidir. Eğitim kurumlarında çalışan bireyler açısından düşünüldüğünde, öğretmenlerin mesleki aidiyeti; hem bireysel başarı hem de örgütsel başarı açısından kritik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Çelik & Atak, 2012).

Baumeister ve Leary'nin (1995) "ait olma" kuramına göre, bireyler doğası gereği sosyal bağ kurma ve bu bağlar aracılığıyla bir yere ait hissetme ihtiyacı taşımaktadır. Kurumsal ortamlarda bu ihtiyaç, meslektaşlarla kurulan ilişkiler, sosyal etkileşim düzeyi ve işyeri içi destek sistemleri aracılığıyla karşılanır. Bu bağlamda, öğretmenlerin mesleki aidiyetlerini artıran en önemli etkenlerden biri, örgüt içerisinde kurdukları sosyal bağların gücü ve niteliğidir.

Okullarda sosyal etkileşim fırsatlarının zayıf olduğu, iş arkadaşları arasında mesafe ya da kopukluk yaşandığı ortamlarda öğretmenlerin yalnızlık hisleri artmakta; bu durum mesleki doyumlarını, motivasyonlarını ve gelişim süreçlerine katılımlarını olumsuz etkilemektedir. Oysa güçlü sosyal bağlar, öğretmenlerin kendilerini değerli, anlaşılmış ve desteklenmiş hissetmelerini sağlamakta; bu duygular da kuruma olan bağlılık düzeyini doğrudan artırmaktadır. Sosyal etkileşim yalnızca bir "duygusal destek" değil; aynı zamanda bilgi paylaşımı, ortak öğrenme ve deneyim aktarımı gibi profesyonel gelişim süreçlerinin de temelini oluşturmaktadır (Kelchtermans, 2006).

Mesleki aidiyet ile örgütsel sosyallik arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur. Sosyal bağlar güçlendikçe aidiyet hissi artmakta; aidiyet hissi arttıkça bireyler daha fazla sosyal etkileşime girmektedir. Bu döngü, öğretmenlerin mesleklerini sahiplenme düzeylerini ve örgüte uzun vadeli katkı sunma niyetlerini güçlendirmektedir. Nitekim araştırmalar, sosyal ilişkiler açısından zengin okul ortamlarında görev yapan öğretmenlerin daha yüksek düzeyde mesleki öz yeterlik, motivasyon ve iş tatmini gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Day & Gu, 2007).

## **Okul Kültürü ve Örgütsel Sessizlik/Sosyallik**

Okul kültürü, eğitim kurumunun işleyişini, bireylerin rollerini ve kurum içi etkileşim biçimlerini belirleyen yazılı olmayan normlar, değerler ve davranış kalıplarından oluşan bir yapıdır. Bu kültürel yapı, öğretmenlerin yalnızca akademik faaliyetlerini değil; aynı zamanda kuruma olan aidiyetlerini, iletişim tarzlarını ve sosyal etkileşim düzeylerini de doğrudan etkiler. Okul kültürü, bir okulun ruhunu ve karakterini temsil ederken, çalışanların örgütsel sessizlik ya da sosyallik yönünde davranış geliştirmelerinde de temel belirleyicilerden biri olarak kabul edilmektedir (Deal & Peterson, 2009).

Katılımcı, destekleyici ve kapsayıcı bir okul kültürünün hâkim olduğu örgütlerde öğretmenlerin fikirlerini özgürce ifade edebildikleri, karar alma süreçlerine dâhil edildikleri ve karşılıklı saygıya dayalı ilişkiler kurabildikleri gözlemlenmektedir. Bu tür kültürel yapılarda örgütsel sessizlik oldukça düşük düzeyde seyretmekte; öğretmenler yalnızca akademik konularda değil, yönetsel ve sosyal alanlarda da aktif rol üstlenmektedirler. Aynı zamanda bu tür kültürlerde örgütsel sosyallik düzeyi yüksektir; öğretmenler arası etkileşim, ortak proje yürütme, sosyal etkinliklere katılım ve mesleki dayanışma gibi unsurlar oldukça belirgindir (Gruenert & Whitaker, 2015).

Buna karşın, otoriter ve hiyerarşik yapının baskın olduğu okul kültürlerinde öğretmenlerin fikirlerini açıkça ifade etmekten kaçındıkları, yönetsel kararlara katılım göstermedikleri ve sosyal izolasyon yaşadıkları görülmektedir. Bu tür yapılarda hataların dile getirilmesi ya da yenilikçi öneriler sunulması cezalandırıcı sonuçlara yol açabileceği için çalışanlar sessizliği bir savunma mekanizması olarak kullanmaktadırlar. Bu da hem örgütsel öğrenmeyi hem de iş birliği temelli öğretmen topluluklarının gelişimini engellemektedir (Şimşek, 2013).

Okul kültürü, aynı zamanda öğretmenlerin mesleki gelişimlerini ve duygusal iyilik hâllerini de etkilemektedir. İş birliğini teşvik eden bir kültür, öğretmenlerin mesleki yeterliklerini geliştirmeleri için gerekli olan bilgi paylaşımını kolaylaştırırken; güvensizlik temelli kültürlerde bireyler yalnızlaşmakta ve gelişim fırsatlarından uzak kalmaktadır. Sosyal etkileşim, mesleki doyumun ve aidiyetin önemli bir bileşenidir;

dolayısıyla okul kültürü, örgütsel sosyalliğin sürdürülmesinde temel bir rol oynamaktadır.

Ayrıca okul liderliğinin kültür üzerindeki etkisi de yadsınmaz. Okul müdürünün davranış biçimi, iletişim dili, öğretmenlere sunduğu destek ve karar alma süreçlerine katılım derecesi, okul kültürünü şekillendiren kritik unsurlar arasındadır. Liderlik yaklaşımı kapsayıcı, demokratik ve şeffaf ise; kültür de bu doğrultuda dönüşmekte, sessizlik yerine etkileşim ve paylaşım odaklı bir yapı hâkim olmaktadır.

### **Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Sosyalliğe Etkisi**

Liderlik tarzı, örgüt içindeki iletişim kalitesinden çalışan bağlılığına, karar alma süreçlerinden örgütsel iklime kadar birçok faktörü doğrudan etkileyen temel bir değişkendir. Özellikle eğitim kurumları gibi insan ilişkilerinin merkezde olduğu örgüt yapılarında liderliğin niteliği, örgütsel sessizlik ve sosyallik düzeylerinin belirlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Literatürde farklı liderlik stilleri tanımlanmış olmakla birlikte, dönüştürücü (transformasyonel) liderlik tarzı, çalışanların duygusal olarak motive edilmesini, ortak vizyon doğrultusunda yönlendirilmesini ve bireysel gelişimlerinin desteklenmesini önceleyen bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Bass & Riggio, 2006).

Dönüştürücü liderlik anlayışının benimsendiği örgütlerde, çalışanlar kendilerini değerli ve etkili hisseder. Bu bağlamda, liderin vizyoner, ilham verici ve bireysel farklılıklara duyarlı bir tutum sergilemesi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmakta; aynı zamanda düşüncelerini ifade etme, öneri sunma ya da olumsuzluklara dikkat çekme konularında daha cesaretli olmalarını sağlamaktadır. Bu durum, örgütsel sessizliğin azalmasına ve açık iletişim kültürünün güçlenmesine doğrudan katkı sunmaktadır (Detert & Burris, 2007).

Öte yandan, otoriter ya da cezalandırıcı liderlik tarzlarının baskın olduğu örgütlerde, çalışanlar potansiyel riskler ve olası yaptırımlar nedeniyle fikirlerini dile getirmekten kaçınmaktadır. Bu durum, örgüt içinde kronik sessizlik kültürünün oluşmasına ve bireylerin yalnızca verilen görevleri yerine getirme anlayışıyla hareket etmelerine neden olmaktadır. Böyle bir ortamda ne yenilikçi fikirler ortaya çıkmakta ne de

sosyal ilişkiler gelişmektedir; bu da hem bireysel doyumu hem de örgütsel gelişimi sektöre uğratmaktadır (Vakola & Bouradas, 2005).

Katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı ise örgütsel sosyalliğin en temel besleyicilerinden biridir. Öğretmenlerin karar alma süreçlerine dâhil edilmesi, mesleki görüşlerine değeri verilmesi ve bireyler arası etkileşimi artırıcı sosyal ortamların oluşturulması, çalışanların hem profesyonel gelişimlerine katkı sağlamakta hem de kurumsal aidiyet duygularını güçlendirmektedir. Liderin destekleyici bir tavır sergilemesi, güven temelli ilişkileri teşvik etmekte ve öğretmenler arası sosyal dayanışmayı artırmaktadır (Nguni, Slegers & Denessen, 2006).

Ayrıca, dönüştürücü liderlik tarzı, örgüt kültüründe etik ve ahlaki normların güçlenmesine, bireylerin özgürce fikirlerini ifade edebileceği güvenli bir iklimin oluşmasına da katkı sağlar. Bu da yalnızca örgütsel sessizliğin azalmasına değil; aynı zamanda sosyal etkileşim ve iş birliği kapasitesinin artmasına da zemin hazırlar.

### **Örgütsel Sessizlik ve Etik İklim İlişkisi**

Etik iklim, bir örgüt içerisindeki bireylerin hangi davranışların kabul edilebilir olduğu konusunda ortak bir anlayış geliştirdiği, normlar ve değerler bütününi ifade etmektedir. Bu iklim, çalışanların karar verme süreçlerini, örgütsel davranışlarını ve özellikle konuşma ya da susma yönündeki eğilimlerini doğrudan etkilemektedir (Victor & Cullen, 1988). Etik bir iklimin hâkim olduğu kurumlarda, çalışanlar görüşlerini dile getirme, yanlış uygulamalara müdahale etme ve örgütsel süreçlere katılım sağlama konusunda daha fazla motivasyon hissederken; etik ilkelerin zayıf, belirsiz ya da adaletsiz biçimde uygulandığı ortamlarda ise bireyler susmayı tercih etmekte, bu da örgütsel sessizliğin sistematik olarak artmasına neden olmaktadır.

Örgütsel sessizlik, çalışanların çeşitli nedenlerle fikir, görüş, bilgi ya da endişelerini paylaşmaktan kaçınmaları şeklinde tanımlanmakta olup, örgüt içi iletişimin, öğrenmenin ve yenilikçiliğin önünde ciddi bir engel oluşturmaktadır (Morrison & Milliken, 2000). Etik iklimin zayıf olduğu durumlarda, çalışanlar konuşmanın sonuçlarından zarar göreceklere kaygısıyla düşüncelerini ifade etmemekte, bu durum

da hem bireysel tatminsizlik hem de kurumsal performans kayıplarıyla sonuçlanmaktadır.

Araştırmalar, etik liderlik uygulamaları ile örgütsel sessizlik düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Detert & Edmondson, 2011). Etik liderlik anlayışının benimsendiği ve adalet, dürüstlük, şeffaflık gibi değerlerin günlük işleyişe entegre edildiği kurumlarda, çalışanlar fikirlerini açıklama konusunda daha güvenli hissetmekte ve bu da açık iletişim kültürünün gelişmesine olanak sağlamaktadır. Özellikle eğitim kurumları gibi yüksek etik standartlara ihtiyaç duyan yapılarda, etik iklimin güçlendirilmesi; öğretmenlerin, yöneticilerin ve diğer paydaşların örgüte aktif katılımını destekleyici bir unsur olarak görülmelidir.

Etik iklimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi sadece bireysel algılarla sınırlı değildir; aynı zamanda örgütün yapısal ve kültürel özelliklerine de bağlıdır. Örneğin, cezalandırıcı yönetim anlayışının hâkim olduğu, hataların açıkça ifade edilmediği ve eleştiriye kapalı ortamlarda etik iklim zayıf kalmakta, çalışanlar öğrenen organizasyon yapısına katkı sunmak yerine yalnızca görevlerini yerine getirmeye odaklanmaktadır. Bu tür ortamlarda etik dışı davranışlar normalleşmekte, sessizlik kurumsallaşmakta ve uzun vadede örgütsel yozlaşmaya zemin hazırlanmaktadır.

### **Dijitalleşme ve Örgütsel Sosyallik**

Dijitalleşme, özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında eğitim kurumlarında çalışma biçimlerini ve sosyal ilişkileri köklü biçimde dönüştürmüştür. Öğretmenler arasındaki geleneksel yüz yüze etkileşim biçimlerinin yerini büyük ölçüde çevrim içi platformlar aracılığıyla yürütülen iletişim süreçleri almıştır. Bu geçiş, örgütsel bağlamda sosyal etkileşim yapılarında hem niceliksel hem de niteliksel değişimlere neden olmuştur. Dijital iletişim araçlarının sunduğu kolaylıklar sayesinde bilgiye erişim ve belge paylaşımı hızlanmış olsa da, fiziksel etkileşimin azalmasıyla birlikte öğretmenler arasında güven ilişkileri, aidiyet hissi ve iş birliği gibi örgütsel sosyallik besleyen unsurlarda belirgin bir zayıflama gözlemlenmiştir.

Örgütsel sosyallik, bireylerin kurum içinde sosyal normları öğrenme, meslektaşlarıyla etkileşim kurma ve kuruma uyum sağlama sürecini ifade eder. Ancak dijital ortamda gerçekleşen etkileşimler, bu sürecin doğasını değiştirmiş; sosyalleşme süreci daha çok görev temelli ve sınırlı içerikli iletişimle sınırlı

kalmıştır. Bu durum, örgütsel bağlılık, ortak kültür oluşturma ve karşılıklı destek sistemlerinin etkinliğini olumsuz yönde etkilemiştir. Nitekim yapılan araştırmalar, öğretmenlerin çevrim içi ortamda daha fazla yalnızlık hissettiklerini ve kurumsal aidiyetlerinin zayıfladığını ortaya koymaktadır (Trust, Carpenter ve Krutka, 2020).

Bu bağlamda, dijitalleşme süreci, örgütsel sosyalliğin yeniden tanımlanması ve dijital çağın gereklerine uygun sosyal etkileşim stratejilerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Eğitim kurumlarının, sadece teknik donanım ve dijital yeterlilik alanlarında değil; aynı zamanda çevrim içi ortamlarda etkili sosyal bağlar kurmayı sağlayacak yeni örgütsel kültür ve politikalar geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır.

### **Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

Örgütsel sessizlik, bireylerin duygularını ve düşüncelerini ifade etmekten kaçındığı bir durumdur; ancak zamanla örgütün genel işleyişine olumsuz etkilerde bulunabilen karmaşık bir meseledir. Eğitim kurumlarındaki bu durum, yalnızca öğretmenlerin kişisel tatminini ve gelişimini değil, aynı zamanda okul atmosferini, öğrenci performansını ve kurumsal verimliliği de olumsuz şekilde etkilemektedir. (Çakıcı, 2007; Yıldız, 2021).

### **Bireysel Sonuçlar**

- Tükenmişlik: Sessizlik içinde kalan kişi zamanla kendini önemsiz hissetmeye başlar ve bu durum duygusal yorgunluğa yol açar (Demirtaş & Aksoy, 2022).
- İş tatmini eksikliği: Fikirlerine değer verilmediğini düşünen çalışanlar, görevlerine olan motivasyonlarını yitirmekte ve kurumla olan duygusal bağları zayıflamaktadır (Yıldız, 2021).
- Güvensizlik ve yabancılaşma: Kendi fikirlerini rahatça ifade edemeyen birey, yöneticilere ve iş arkadaşlarına karşı güven kaybı yaşar, bu durum örgüte yabancılaşmayı da beraberinde getirir (Uzunpınar, Şahin & Duran, 2023).
- Kariyer ilerlemesinin kısıtlanması: Sessiz kalan kişiler, düşünce ve önerilerini paylaşmadıkları için görünürlükleri düşer, bu da terfi fırsatlarını olumsuz yönde etkileyebilir (Bayar & Bozduman, 2022).

## Örgütsel Sonuçlar

- Yeniliklerin ve gelişimin durdurulması: Öğretmenlerin yaratıcı düşüncelerini ve önerilerini paylaşmamaları, kurumda inovasyonun önünü tıkar (Köroğlu, 2020).
- İletişimdeki kopukluk: Açık bir iletişim ortamının eksikliği, yöneticilerin geribildirim elde edememesine ve örgütsel körlüğün ortaya çıkmasına yol açar (Yıldız, 2021).
- Karar kalitesinin azalması: Farklı bakış açıların iletilmemesi dolayısıyla karar verme süreçleri kısıtlı bilgilere dayanmakta ve yanlış uygulamalar çoğalmaktadır (Çakıcı, 2007).
- Olumsuz örgüt iklimi: Sessizliğin egemen olduğu ortamlarda korku, güvensizlik ve çatışmadan uzak durma gibi pasif bir ortam meydana gelir. (Bayar & Bozduman, 2022)

## Eğitim Kurumları Özelinde Sonuçlar

- Öğretmen gelişiminin önlenmesi: Suskun kalan öğretmenler mesleki paylaşımlarda bulunmaktan imtina eder, bu da öğrenen okul kültürünün oluşturulmasını engeller (Demirtaş & Aksoy, 2022).
- Ekip çalışmasının azalması: Sessizlik, öğretmenler arası iş birliğini düşürür ve takım ruhuna zarar verir (Uzunpınar et al., 2023).
- Öğrencilere dolaylı etkiler: Öğretmen motivasyonundaki azalma, sınıf içindeki etkileşimleri ve öğrenci başarısını kötü yönde etkileyebilir.

## Örgütsel Sosyallik

Örgütsel sosyalleşme, bireyin bir örgüte dahil olmasıyla başlayıp zamanla o örgütün normlarını, değerlerini, rollerini ve işleyiş biçimlerini kavrayarak o örgüte uyum sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Taşçı, 2006). Bu aşama, bireyin organizasyon içinde onaylanmasını ve verimli bir çalışan olmasını temin eder. Özellikle öğretmenler gibi hizmet öncesi eğitimlerini tamamlamış ancak farklı okul kültürlerine uyum sağlamaya çalışan meslek gruplarında sosyalleşme süreci oldukça kritiktir.

Yazıcıoğlu (2021), örgütsel sosyalleşmeyi, çalışanların örgütün beklenti ve davranış normlarını anlama süreci olarak tanımlar ve bu sürecin bireyin mesleki kimliğini

geliştirmesi ve örgütsel bağlılık oluşturmada açısından önemli bir rol oynadığını vurgular.

Özdemir (2022) da örgütsel sosyalleşmeyi yalnızca yeni başlayan çalışanlar için değil, aynı zamanda mevcut personelin de değişen yapılar ve rollerle sürekli öğrenme ve uyum içinde bulunması biçiminde değerlendirmektedir. Bu çerçevede örgütsel sosyalleşme, yalnızca işe alışma aşamasıyla sınırlı kalmayıp; profesyonel gelişim, iletişim, aidiyet duygusu ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pek çok alanı içeren dinamik bir süreçtir.

Örgütsel sosyalleşme süreci, öğretmenlerin yalnızca mesleki rollerini değil, aynı zamanda kurumsal ilişkilerini ve davranış normlarını da şekillendirmektedir. Bu süreçte öğretmenlerin kurum kültürünü tanıma, aidiyet duygusu geliştirme ve rol netliği sağlama gibi boyutlar öne çıkar (Dawson & Caires, 2020).

Özellikle mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin sosyalleşme süreçleri, onların gelecekteki performanslarını, meslekten memnuniyetlerini ve kurumsal bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle etkili bir oryantasyon ve mentorluk sistemi, örgütsel sosyalleşmenin temel taşları arasında yer almaktadır (Nguyen & Tran, 2023).

Öğretmenlerin öğrenen topluluklara entegre olmaları, hem bireysel öğrenmeyi hem de kurumsal bilgi paylaşımını artırmaktadır. Sosyalleşme bu bağlamda, bireyler arası işbirliğini ve örgütsel öğrenmeyi teşvik eden önemli bir süreçtir (Dawson & Caires, 2020).

Örgütsel sosyalleşme, bireyin çalıştığı örgüt içinde kurumsal normlara, değer sistemlerine ve mesleki beklentilere uyum sağlama süreci olarak tanımlanır. Bu süreçte birey, örgütün kültürel kodlarını içselleştirerek davranış biçimlerini şekillendirir (Karakose & Papadakis, 2023).

Öğretmen bağlamında sosyalleşme, öğretmenin mesleki kimliğini oluşturmada, okul kültürüne uyum sağlaması ve mesleki gelişimini sürdürülebilir hâle getirmesi açısından önemlidir. Özellikle kariyerlerinin başındaki öğretmenlerin sosyalleşme süreçlerinde yaşadıkları deneyimler, mesleki aidiyetlerini doğrudan etkileyebilmektedir (Minguez & Gündüz, 2022).

Araştırmalar, etkili bir örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin iş doyumunu artırdığını, kurumsal bağlılığı güçlendirdiğini ve yenilikçi davranışlara katılımını desteklediğini göstermektedir (Yıldız & Demirtaş, 2021).

Sonuç olarak örgütsel sosyalleşme, öğretmen gelişimini sadece bireysel bir süreç olmaktan çıkararak, kurumsal bir strateji hâline getirmekte; bu da sürdürülebilir okul gelişiminin anahtarı olmaktadır. Bu nedenle, öğretmenlerin sosyalleşme sürecinin planlı ve yapılandırılmış bir şekilde desteklenmesi, örgütsel gelişim açısından kritik bir strateji olarak ele alınmalıdır

### **Örgütsel Sosyalliğin Unsurları**

Örgütsel sosyalleşme, bireylerin bir örgüte katıldıktan sonra o örgütün yapısına, kültürüne ve işleyişine adapte olma süreçlerini tanımlar. Bu süreç, yalnızca bilgi edinmekle kalmayıp, aynı zamanda örgütsel değerleri sahiplenme, bağlantılar oluşturma ve aidiyet duygusu geliştirme gibi çok yönlü unsurları da kapsamaktadır (Taşçı, 2006; Ergeneli, 2006).

Örgütsel sosyalliğin ana unsurları veya boyutları şu başlıklar altında incelenmektedir:

#### **Bilgilendirme ve Yönlendirme**

Bireyin, bir organizasyonun yapısı, işleyiş tarzı, kuralları, beklentileri ve politikaları hakkında bilgi sahibi olmasını belirtir. Bu süreç, özellikle yeni işe başlayan çalışanların organizasyona uyumunda hayati bir rol oynamaktadır.

“Yeni çalışanlara rehberlik sağlanması, resmi ve gayri resmi yollarla bilgi verilmesi sosyalleşmenin ilk adımıdır.” (Taşçı, 2006)

#### **Rol Netliği**

Bireyin örgüt içindeki görevlerini, rollerini ve kendisinden talep edilenleri net ve anlaşılır şekilde anlamasıdır. Rol belirsizliği yaşayan çalışanlar, sosyal etkileşimlerinde zorluk çekebilirler.

“Örgütsel sosyalleşme, bireyin örgütteki rolünü doğru anlaması ve buna uygun davranmasıyla mümkün olur.” (Ergeneli, 2006)

### **İlişkisel Uyum ve Kabul Görme**

Çalışanın örgüt içindeki diğer bireylerle olumlu sosyal bağlar oluşturmaları, takım çalışmasına dahil olması ve sosyal çevre tarafından benimsenmesidir. Sosyal destek ve aidiyet duygusu, sosyalleşmenin devamlılığını güçlendirir.

“Çalışanın sosyal çevresi tarafından kabul edilmesi, sosyalleşmenin tamamlanması açısından zorunludur.” (Yazıcıoğlu, 2021)

### **Değer ve Kültür Uyumu**

Bireyin, örgütün değerlerini, normlarını ve kültürel yapısını benimseyip buna uygun davranışlar göstermeye başlamasıdır. Değer uyumu, birey ve örgüt arasında psikolojik bir sözleşmenin oluşturulmasına olanak tanır.

“Sosyalleşme sadece bilgi edinme değil, aynı zamanda örgütsel kültürle özdeşleşme sürecidir.” (Özdemir, 2022)

### **Örgütsel Bağlılık ve İçselleştirme**

Örgütsel sosyalleşme süreci, bireyin örgütle olan ilişkisini biçimlendiren en temel dinamiklerden biridir. Bu süreç başarılı bir şekilde tamamlandığında, birey örgütün normlarını, değerlerini ve hedeflerini içselleştirir; bu da duygusal bağlılık ve örgüte yönelik pozitif tutumların gelişmesini sağlar. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık yalnızca bir aidiyet hissi değil, aynı zamanda bireyin kendini örgütün bir parçası olarak görmesi ve gönüllü katkı sunma isteğidir (Meyer & Allen, 1997).

Kaya ve Selvitopu’na (2013) göre, örgütsel sosyalleşme sürecinin etkin yürütülmesi, bireylerin örgütle özdeşleşmelerini kolaylaştırmakta, bu da iş doyumunu, verimlilik ve kurumsal sadakat gibi değişkenlerde pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle yeni başlayan çalışanların kuruma uyum süreçlerinde etkili bir sosyal yönlendirme mekanizması kurulması, onların örgüte bağlılıklarını artırmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını (yardımseverlik, sorumluluk alma, gönüllü katılım vb.) teşvik etmektedir (Podsakoff et al., 2000).

Örgütsel bağlılık geliştikçe, bireyler yalnızca görev tanımlarıyla sınırlı kalmayıp, kurumun genel hedeflerine yönelik daha yüksek düzeyde inisiyatif ve sorumluluk üstlenmektedirler. Bu durum, öğretmenlik gibi yüksek sosyal etkileşim gerektiren mesleklerde kurumsal iklimin güçlenmesini, mesleki dayanışmanın artmasını ve

pedagojik yeniliklerin daha rahat paylaşılmasını da beraberinde getirmektedir (Yıldız & Demirtaş, 2021).

Ayrıca içselleştirme süreci bireyin örgüte duyduğu güveni ve psikolojik sözleşmeyi de güçlendirmekte; bu da uzun vadede kurumsal aidiyetin istikrarını sağlamaktadır. Sosyalleşme eksikliği yaşayan bireylerde ise yabancılaşma, motivasyon kaybı ve işten ayrılma eğilimleri daha yaygın olarak gözlemlenmektedir (Allen & Meyer, 2000; Bauer et al., 2007).

### **Örgütsel Sosyallik Uygulamaları**

Örgütsel sosyalleşme uygulamaları, bireylerin örgüte katılmasıyla birlikte kurumsal normlar, değerler ve sosyal ilişkilere uyum sağlamalarına yardımcı olan sistematik etkinlikler bütünüdür (Taşçı, 2006). Özellikle eğitim kurumlarında bu uygulamalar, öğretmenlerin mesleki yeteneklerinin gelişimini, bağlılıklarını ve okul ortamına entegrasyonlarını olumlu şekilde etkiler.

Eğitim kurumlarında etkili örgütsel sosyalleşme uygulamaları, öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin gelişimine, kuruma olan aidiyetlerinin güçlenmesine ve okul kültürünü içselleştirmelerine doğrudan katkı sağlamaktadır (Yıldız & Demirtaş, 2021). Sosyalleşme süreci yapılandırılmış biçimde yönetildiğinde, öğretmenlerin rollerini net bir şekilde anlamaları, iletişim kanallarını etkin biçimde kullanmaları ve iş birliğine dayalı bir öğretim ortamı oluşturmaları kolaylaşmaktadır (Bauer et al., 2007).

Örgütsel sosyallik uygulamaları aşağıdaki başlıklar altında çeşitlenmektedir:

#### **Koçluk ve Mentorluk Sistemleri**

Yeni öğretmenlerin deneyimli öğretmenlerle bir araya getirilmesi, bilgi aktarımını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda sosyal öğrenmeyi ve aidiyet hissini de teşvik eder. Özdemir (2022) tarafından okul ortamında yapılan araştırmada, mentor desteği alan öğretmenlerin mesleki yeterlilikleri ve kuruma uyum süreçlerinde hızlı bir gelişim sergiledikleri belirtilmiştir.

#### **Yönetsel İletişim ve Paylaşım Toplantıları**

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle periyodik olarak yaptığı geri bildirim toplantıları, açık iletişim kanallarının devamlılığında hayati öneme sahiptir. Burunsuzoğlu ve

Çoruk (2021), öğretmenlerin görüşleri ile gerçekleştirdikleri nitel çalışmada, açık yönetim iletişiminin öğretmenlerin kurumsal değerleri benimsemesinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

### **Sosyal Etkinlikler ve Ekip Çalışması**

Örgüt içinde sosyal etkileşimi güçlendiren planlı etkinlikler, çalışanlar arasında güven temelli ilişkiler kurmayı kolaylaştıran ve iş birliğini teşvik eden önemli araçlardır. Özellikle eğitim kurumlarında, öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişimini derinleştiren sosyal organizasyonlar — örneğin piknikler, seminerler, ekip çalışmaları, işyeri ziyaretleri, kutlamalar ve sosyal kulüp etkinlikleri — kurumsal bağlılık duygusunu artırmakta ve dayanışma kültürünü desteklemektedir (Karaca & Eren, 2023).

Bu tür etkinlikler, sadece bireyler arası bağları güçlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda öğretmenlerin iş dışı düzeyde birbirlerini tanımalarına olanak tanıyarak karşılıklı anlayışı ve empatiyi geliştirmektedir. Sosyal ilişkilerin güçlenmesiyle birlikte öğretmenler, sınıf içi uygulamalarda da daha açık fikirli, paylaşımcı ve destekleyici davranışlar sergilemekte; bu da pedagojik etkileşimin kalitesine doğrudan yansımaktadır (Yıldız & Demirtaş, 2021).

2024 yılında gerçekleştirilen nitel bir araştırmada, sosyal etkinliklerin öğretmenlerin sosyal çevreye entegrasyon sürecini hızlandığı, örgütsel aidiyet duygusunu geliştirdiği ve öğretmenler arasında güven ortamı oluşturduğu tespit edilmiştir (Nguyen & Tran, 2023). Özellikle yeni atanan öğretmenlerin sosyal etkinlikler sayesinde daha hızlı uyum sağladıkları ve meslektaşlarıyla daha kolay iletişim kurabildikleri gözlemlenmiştir.

Ayrıca sosyal etkinliklerin ekip çalışmasına dönüştüğü ortamlarda, grup içi dayanışmanın, sorumluluk paylaşımının ve yaratıcı çözüm üretme kültürünün geliştiği görülmektedir. Bu durum, öğrenen okul kavramının içselleştirilmesine ve sürdürülebilir bir iş birliği ortamının oluşmasına katkı sunmaktadır (Senge, 2006).

Bu bağlamda okul yöneticilerinin sosyal etkileşimi teşvik eden uygulamaları sadece motivasyon artırıcı araçlar olarak değil, aynı zamanda kurumsal gelişim stratejilerinin bir parçası olarak değerlendirmeleri gerekmektedir.

## **Oryantasyon ve Bilgilendirme Süreçleri**

Yazılı ve sözlü rehberlik malzemeleri, okul kültürü ve akademik süreçlerle ilgili tanıtım sistemleri; özellikle yeni öğretmenlerin (a) okulun misyonunu ve vizyonunu, (b) öğretim tekniklerini ve (c) grup çalışması beklentilerini çabuk bir şekilde anlamasını mümkün kılar. Analizlerde, yapılandırılmış oryantasyon programlarının öğretmenlerin rollerine ilişkin netliklerini ve kurumsal bağlılıklarını kayda değer ölçüde artırdığı belirtilmektedir.

## **Dijital Paylaşım Platformu**

Günümüzde dijitalleşmenin etkisiyle eğitim ortamlarında bilgi paylaşımı, etkileşim ve öğrenme süreçleri önemli ölçüde dijital araçlar üzerinden yürütülmektedir. Bu bağlamda dijital paylaşım platformları, öğretmenler arasında örgütsel sosyalleşmenin yeni bir boyut kazanmasına neden olmuştur. 2023 ve 2024 yıllarına ait çeşitli araştırmalar, WhatsApp grupları, öğretmen intranet sistemleri, dijital haberleşme kanalları ve kurumsal sosyal medya araçlarının öğretmenler arasında mesleki etkileşimi artırdığını ve mesleki gelişim süreçlerine katkı sunduğunu göstermektedir (Karaca & Eren, 2023; Yıldız & Demirtaş, 2021).

Dijital platformların sunduğu zamandan ve mekândan bağımsız erişim olanakları, öğretmenlerin pedagojik materyal paylaşımı ve ortak problem çözme süreçlerinde daha aktif roller üstlenmelerini kolaylaştırmaktadır (Nguyen & Tran, 2023). Ayrıca, yazılı ve asenkron iletişim imkânları sayesinde, sessizlik eğilimi gösteren bireyler için güvenli bir paylaşım ortamı oluşmakta ve bu durum psikolojik güven duygusunu artırmaktadır (Edmondson & Lei, 2014; Yıldız, 2023).

Dijital rehberlik sistemlerinin ve çevrim içi öğretmen topluluklarının, yeni başlayan öğretmenlerin kuruma adaptasyon süreçlerinde etkili olduğu; örgütsel sosyalleşmeyi hızlandırdığı ve aidiyet hissini güçlendirdiği vurgulanmaktadır (Minguez & Gündüz, 2022).

Ancak bu platformların etkili yönetilmediği durumlarda bilgi kirliliği, mesaj yorgunluğu ve dijital dışlanma gibi sorunların da ortaya çıkabileceği belirtilmektedir (Yılmaz & Uçar, 2022). Bu nedenle eğitim yöneticilerinin dijital paylaşım ortamlarını etik, güvenlik ve verimlilik çerçevesinde yapılandırmaları önerilmektedir.

Sonuç olarak, dijital paylaşım platformları sadece bilgi alışverişi için değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık, psikolojik güven, profesyonel öğrenme toplulukları ve aidiyet duygusu gibi birçok kritik unsurun gelişimini destekleyen çok boyutlu yapılardır. Eğitim yöneticilerinin bu dijital imkânları planlı şekilde yapılandırması ve öğretmenler arası etkileşimi artırmaya yönelik sürdürülebilir dijital politikalar üretmesi, kurumsal gelişimin sürekliliği açısından büyük önem arz etmektedir.

### **Öğretmen Gelişimi ve Mesleki Gelişim**

Eğitim sistemlerinin kalitesini belirleyen en önemli faktörlerden biri, öğretmenlerin bilgi, yetenek ve tutumlarının sürekli olarak yenilenmesi ve iyileştirilmesidir. Bu bağlamda öğretmen gelişimi, öğretmenin mesleki hayatı boyunca bilgi ve deneyimlerini artırarak öğretme-öğrenme sürecini daha etkili hale getirmesi, öğrenci başarılarını artırması ve eğitimde kaliteyi yükseltmesi demektir (Saban, 2012).

Öğretmenlerin gelişimi, hem bireysel hem de kurumsal boyutları içerir. Bireysel gelişim, öğretmenin öğrenme sürecini planlayıp uygulamasını kapsarken; örgütsel gelişim, okulun sağladığı yapısal destekleri ve iş birliğine dayanan öğrenme ortamlarını belirtir (Ada & Baysal, 2019)

Mesleki gelişim, öğretmenin konu bilgisi, pedagojik yeterlilikleri ve öğretim yöntemleri açısından kendini güncellemesi ve bu şekilde daha yetkin bir eğitimci olmasıdır. Uygulamalı eğitimler, iş yeri kursları, meslektaş etkileşimleri, akademik incelemeler ve seminerler, profesyonel gelişimin en önemli araçlarıdır (Aytaç & Bayraktar, 2021).

Yılmaz (2020), mesleki gelişimi öğretmenlerin öğrenmeye istekli olmaları ile ilişkilendirirken, bu sürecin yalnızca bilgi edinimi değil, aynı zamanda öğretmenlik mesleğine yönelik tutumun, öz yeterliliğin ve motivasyonun artışıyla da bağlantılı olduğunu ifade etmektedir.

Modern yaklaşımlar, öğretmen gelişimini sadece dönemsel hizmet içi eğitimlerle sınırlı görmemekte; aksine, sürekli ve iş birliğine dayalı bir öğrenme süreci olarak değerlendirmektedir. Özellikle meslektaş gözlemi, aksiyon araştırmaları, profesyonel gelişim atölyeleri ve öğretmen öğrenme toplulukları, öğretmenlerin profesyonel gelişimlerine katkı sağlayan etkili yaklaşımlardır (Doğan & Yurtseven, 2020).

## Öğretmen Gelişimini Etkileyen Faktörler

Öğretmen gelişimi yalnızca bireysel motivasyonla alakalı değildir; aynı zamanda yaşanan okul kültürü, yönetim tarzı, iş birliği durumu ve sunulan imkanlarla doğrudan bağlantılıdır. Etkin bir organizasyon yapısı, öğretmenlerin öğrenim süreçlerine yardım eder, gelişimlerini destekler ve mesleki tatminlerini yükseltir (Kaya & Selvitopu, 2013).

- Katılımcı ve Destekleyici Önderlik: Okul liderlerinin öğretmenlerin görüşlerine önem vermesi, karar alma süreçlerine dâhil etmeleri ve gelişim olanakları sunmaları, öğretmenlerin gelişimini destekleyen en önemli unsurlardandır (Demirtaş, 2020).
- Meslektaşlar Arasındaki Dayanışma ve İşbirliği Kültürü: Öğretmenlerin birbirleriyle deneyim ve bilgi alışverişinde bulunmaları, karşılıklı olarak gözlem yapmaları, ortak ders planları hazırlamaları ve grup çalışmaları gibi etkinlikler, mesleki gelişimi desteklemektedir (Doğan & Yurtseven, 2020).
- Devamlı Mesleki Eğitim Fırsatları: Güncel eğitim yöntemlerini içeren, ihtiyaçlara göre organize edilen ve uygulamalı olarak gerçekleştirilen hizmet içi eğitimler, öğretmenlerin pedagojik ve teknolojik yeterliliklerini geliştirir (Aytaç & Bayraktar, 2021).
- Öğrenme Birlikleri ve Eylem Araştırmaları: Okulda kurulan öğrenme grupları, öğretmenlerin birlikte öğrenme ve sorun çözme fırsatı sunar. Aksiyon araştırmaları, öğretmenlerin sınıfındaki sorunlara çözüm ararken aynı zamanda kişisel gelişimlerine yardımcı olmaktadır (Ada & Baysal, 2019)

Öğretmen gelişimi önemli bir amaç olsa da, bu süreci aksatan çeşitli bireysel ve örgütsel engeller mevcuttur. Literatürde bu engeller şu başlıklar altında sınıflandırılmaktadır:

- Zaman ve Görev Yüku: Öğretmenlerin yoğun ders programları, nöbet görevleri ve bürokratik işler, mesleki gelişim faaliyetlerine katılmayı güçleştirmektedir (Yılmaz, 2020).
- Yetersiz Kurumsal Destek: Bazı okullarda yöneticilerin öğretmen gelişimini yeterince dikkate almaması, gelişim odaklı bir okul kültürünün oluşmasına engel olmaktadır (Demirtaş, 2020).

- Motivasyon Yetersizliği ve Tükenme Hali: Uzun yıllar görev yapmış öğretmenlerde, gelişim ihtiyacının azaldığı, değişikliklere karşı direnç gösterildiği ya da tükenmişlik hissedildiği gözlemlenmektedir (Aytaç & Bayraktar, 2021).
- Yetersiz ve Etkili Olmayan Hizmet İçi Eğitimler: Bazı hizmet içi eğitimler teorik düzeyde kalmakta ve öğretmenlerin gerçek gereksinimlerini karşılamamaktadır. Bu koşul öğretmenlerin bu tür etkinliklerden kaçınmasına yol açmaktadır (Doğan & Yurtseven, 2020).

### **Örgütsel Sessizlik ve Öğretmen Gelişimi Arasındaki İlişki**

Örgütsel sessizlik, çalışanların çeşitli nedenlerden ötürü duygularını, düşüncelerini ve önerilerini dile getirmekten kaçındıkları bir tutum olarak tanımlanmakta ve bu durum eğitim kurumlarında öğretmenlerin mesleki gelişim süreçlerini olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir (Çakıcı, 2007; Yıldız, 2021). Sessizlik hâlinin yaygın olduğu eğitim ortamlarında, öğretmenlerin mesleki katkı sağlama, yenilik paylaşma ve eleştirel düşünme davranışları engellenmekte, bu durum da öğrenen öğretmen profilini olumsuz etkilemektedir. - Gelişimin Olabilmesi İçin İfade Özgürlüğü Gereklidir: Mesleki gelişim, öğretmenlerin teknik becerilerinin yanı sıra; iş birliği yapma, fikir alışverişine açık olma ve deneyim paylaşma yeteneklerini de kapsar (Saban, 2012). Ancak örgütsel sessizlik, öğretmenlerin ifadelerini azaltmakta ve bu da etkileşime dayalı öğrenme süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Aytaç ve Bayraktar (2021), öğretmenlerin gelişimi için açık iletişim ve paylaşım kültürünün şart olduğunu, sessizliğin ise gelişim isteğini ve merak duygusunu olumsuz etkilediğini ifade etmiştir.

- Sessizliğin Yarattığı Psikolojik İzolasyon ve Mesleki Durgunluk: Yapılan incelemelerde, öğretmenlerin görüşlerini ifade etmekten uzak durmalarının zamanla değersizlik hissi, tükenme durumu, iş tatmininin düşmesi ve kurumsal yabancılaşma gibi olumsuz psikolojik etkiler yarattığı gözlemlenmiştir (Demirtaş & Aksoy, 2022). Bu psikolojik durumlar, öğretmenin yeni bilgiler edinme, kendini güncelleme ve pedagojik yeteneklerini geliştirme arzusunu azaltmaktadır.
- Rekabet ve Sessizlik Yerine İşbirliği Kültürü: Örgütsel sessizlik, okullarda işbirliği ve öğrenme topluluklarının oluşumunu engelleyen bir faktör olarak

karşımıza çıkmaktadır. Zira sessiz ortam, öğretmenler arasında güveni sarsmakta ve ortak öğrenme sürecine olumsuz etki yapmaktadır. Uzunpınar, Şahin ve Duran (2023), sessiz bir ortamda görev yapan öğretmenlerin meslektaşlarıyla etkileşimden uzak durma eğiliminde olduklarını ve bunun mesleki gelişimlerini kısıtladığını belirtmişlerdir.

- Yönetim Sessizliği Kültürü Öğretmen Gelişimini Engeller: Okul yöneticilerinin otoriter yaklaşımı, öğretmenlerin eleştirel düşüncüyü geliştirmesine ve özgürce önerilerde bulunabilmesine engel olduğunda, sessizlik kültürü kurumsallaşır. Bu durum öğretmenlerin yeteneklerini sergilemelerini zorlaştırır. Yıldız (2021), öğretmenlerin seslerinin duyurulamadığı ortamlarda yenilikçi yaklaşımların benimsenemeyeceğini ifade etmektedir.

### **Örgütsel Sosyallik ve Öğretmen Gelişimi Arasındaki İlişki**

Modern eğitim yaklaşımlarında, öğretmen gelişimi yalnızca bireysel çabaların değil, aynı zamanda kurumun sağladığı sosyal, kültürel ve profesyonel öğrenme ortamlarına da bağlı olarak gelişmektedir. Bu çerçevede örgütsel sosyallik, öğretmenlerin okul kültürüne entegrasyonu, kurumsal değerleri kabullenmesi, sosyal bağlantılar oluşturması ve mesleki etkileşimlerde bulunma süreçlerini ifade eder (Taşçı, 2006). Bu süreç, öğretmenlerin profesyonel gelişimlerine katkı sağlayan dinamik bir ortam yaratarak, bireysel öğrenimin kurumsal boyutta benimsenmesine imkan tanır.

Bu çerçevede "öğrenen okul kültürü", öğretmenlerin bireysel ve toplu öğrenme gayretlerinin desteklendiği, deneyimlerin paylaşıldığı ve sürekli gelişimin teşvik edildiği örgütsel yapıyı ifade eder. Senge (1990) tarafından geliştirilen "öğrenen örgüt" fikrinden esinlenen bu yapı, okulun yalnızca bir eğitim kurumu değil, aynı zamanda öğrenen bireylerin bir araya geldiği dinamik bir topluluk olduğunu belirtir (Kaya & Selvitopu, 2013).

Örgütsel sosyalleşme, öğretmenlerin okulun kültürel kodlarını anlamaları ve bu kültürü sürdürmeleri bakımından son derece önem taşımaktadır. Bu aşamada, öğretmenlerin okul değerleriyle bütünleşmeleri, meslektaşlarıyla iletişim kurmaları ve deneyimlerini paylaşmaları, öğrenen okul kültürünün temel dinamiklerini şekillendirir (Yazıcıoğlu, 2021). Kaya ve Selvitopu (2013) tarafından gerçekleştirilen

bir çalışmada, etkili örgütsel sosyalleşme süreçlerinin bulunduğu okullarda öğretmenlerin daha fazla iş birliği sağladığı, pedagojik yeniliklere daha yatkın oldukları ve sürekli mesleki gelişimi benimsedikleri tespit edilmiştir. Bu durum, öğrenen okul kültürünün gelişimine doğrudan katkıda bulunmaktadır.

Öğretmenlerin mesleki gelişimleri; sadece bireysel çabalarla değil, okul içindeki meslektaşlarıyla olan etkileşimleri ve sosyal çevrelerine olan bağlantıları ile de ilerler. Özdemir (2022), yüksek örgütsel sosyallik seviyesine sahip okullarda çalışan öğretmenlerin daha fazla mesleki öğrenme etkinliklerine katıldıklarını, daha fazla iş birliği yaptıklarını ve gelişime daha yatkın olduklarını belirtmiştir. Bununla birlikte, öğrenen okul kültürü, öğretmenlerin deneyimlerini yargılamadan paylaşabilecekleri, düşüncelerini serbestçe ifade edebilecekleri ve mesleki riskler alabilecekleri güvenli ortamların oluşumunu destekler (Ada & Baysal, 2019). Bu ortam, öğretmenlerin öğrenme isteklerini yükseltmekte ve mesleki gelişimlerine hız kazandırmaktadır.

### **Kuramsal Yaklaşım ve Modeller**

Örgütsel davranış, bireylerin ve grupların bir organizasyondaki tutum, davranış ve etkileşimlerini araştıran disiplinler arası bir alan olarak tanımlanır. Bu alanda oluşturulan farklı teoriler, çalışanların örgütsel süreçlere katılımı, uyum sağlaması ve sessizlik gibi tepkilerini anlamaya yönelik önemli bir çerçeve sağlar (Bacanlı, 2019). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyallik, çalışanların örgüt içindeki katılım düzeyleri, ifade özgürlüğü, psikolojik güven algısı ve aidiyet hissi ile doğrudan bağlantılı iki kritik kavramdır. Bu kavramlar, bireyin örgütsel yapıya verdiği tepkileri açıklarken; aynı zamanda yönetsel süreçlerin etkinliğini, iletişim yapılarının şeffaflığını ve örgüt kültürünün doğasını da ortaya koyar.

### **Sosyal Değişim Kuramı**

Sosyal değişim teorisi, bireylerin organizasyonla olan etkileşimlerini karşılıklı yarar prensibine dayandırdığını öne sürer. Birey, organizasyondan aldığı destek ve takdir miktarına bağlı olarak örgüte katkıda bulunur (Blau, 1964). Bu teori çerçevesinde: Örgütsel sosyallik, bireye sunulan sosyal destek, değerlerin uyumu ve kabul ortamı ile pekişir. Birey, örgüt tarafından gösterilen ilgiyi "ait olma" hissiyle yanıtlar (Taşçı, 2006; Yazıcıoğlu, 2021). Örgütsel sessizlik, bireyin örgütten yeterli sosyal destek ya da karşılık alamadığı zaman ortaya çıkar. Kendini önemsiz bulan kişi, düşüncelerini

dile getirmek yerine sessiz kalmayı tercih eder (Çakıcı, 2007; Yıldız, 2021). Bu bağlamda, örgütsel sosyalliğin yüksek olduğu ortamlarda sessizlik davranışlarının azaldığı, dışlanma ya da adaletsizlik hissi arttıkça sessizlik eğiliminin güçlendiği görülmektedir.

### **Örgütsel Adalet Kuramı**

Örgütsel adalet teorisi, bireylerin örgüt içindeki kararların ve uygulamaların adil olduğunu nasıl değerlendirdikleri üzerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987). Adalet anlayışı, bireylerin örgütsel sürece dâhil olmasında etkili bir rol oynamaktadır. Adil yönetim, çalışanların görüşlerini ifade etme arzusunu artırır ve bu sayede sessizlik yerine seslerini duyurma davranışını destekler. Diğer taraftan, örgütte hissedilen adaletsizlik, çalışanların güvenlerini kaybetmelerine ve dolayısıyla konuşmamalarına yol açar (Köroğlu, 2020). Benzer şekilde, adil ortamlar bireylerin değer uyumu ve rol belirginliği sayesinde sosyalleşme süreçlerine olumlu etki yapar (Kaya & Selvitopu, 2013)

### **Psikolojik Güvenlik Kuramı**

Psikolojik güvenlik, bireylerin bir örgüt içerisinde cezalandırılma, dışlanma ya da küçümsenme korkusu taşımadan düşüncelerini ifade edebileceklerine inandıkları durumları tanımlar (Edmondson, 1999). Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu organizasyonlarda: Bireyler net bir iletişim sağlar, düşüncelerini rahatça aktarır ve kurumsal sessizlik azalır. Bireyler sosyalleşmeye daha yatkın hale gelir; zira ilişkiler güvene dayanmaktadır, bu da örgütsel sosyalleşmeyi artırır (Demirtaş & Aksoy, 2022)

### **Örgütsel Vatandaşlık Kuramı**

Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların görev tanımlarının ötesinde örgüte katkıda bulunma isteğini gösterir. Sosyalleşme süreci, bu tür davranışların oluşumu için önemli bir zemin sağlar. Sosyalleşmiş ve örgütsel kültürü kabul etmiş öğretmenler, daha çok iş birliği ve yardımlaşma sergiler. Ancak sessizliğin hâkim olduğu kurumlarda vatandaşlık davranışları zayıflar; çünkü bireyler, gönüllü katkılarının görünmeyeceğine inanır (Uzunpınar, Şahin & Duran, 2023).

## BÖLÜM III

### Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeline, araştırmanın çalışma grubuna, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ve ortaya çıkan bulguların nasıl raporlaştırıldığına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### **Araştırmanın Modeli**

KKTC’de ortaöğretim okullarındaki öğretmen gelişimine etkisini değerlendirmek için örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyallik kavramlarını incelemeyi amaçlayan bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışma deseni kullanılmıştır.

Nitel araştırma, bireylerin veya grupların deneyimlerini, yaşadıklarını, algılarını ve anlam katma şekillerini derinlemesine analiz etmeyi hedefleyen bir araştırma yöntemidir. Bu yaklaşım, özellikle karmaşık sosyal durumları kavramak, katılımcıların perspektiflerini gün yüzüne çıkarmak ve olayları doğal ortamı içinde incelemek bakımından son derece etkilidir (Yıldırım & Şimşek, 2018).

Nitel araştırmalarda veriler; mülakat, gözlem, belge analizi gibi yöntemlerle elde edilir ve içerik ya da betimleyici analiz gibi tekniklerle değerlendirilir. Nicel araştırmalardan farklı olarak, nitel araştırmalarda hipotezlerin test edilmesinden ziyade anlam yaratmak esastır (Büyüköztürk vd., 2021).

Eğitim bilimleri alanında nitel araştırma yöntemleri, öğretmenlerin deneyimlerini, okul atmosferini, sınıf içindeki uygulamaları ve yönetim süreçlerini anlamada sıkça kullanılmaktadır. Mesela, öğretmenlerin örgütsel sessizlik deneyimlerini ya da kurum içindeki sosyal etkileşimlerini, sayısal verilerle değil, onların anlatımları aracılığıyla kavramak için nitel yöntem en uygun yaklaşımdır (Merriam, 2013; Balcı, 2020).

Durum çalışması, özel bir olayın, bireyin, grubun, kurumun ya da sürecin kendi doğal ortamında derinlemesine ve çok boyutlu olarak incelenmesini hedefleyen bir nitel araştırma tasarımıdır. Bu yaklaşım, incelenen olayın "ne", "nasıl" ve "neden" olduğunu anlamaya dair ayrıntılı bir perspektif sağlar (Yıldırım & Şimşek, 2018).

Durum analizi, tanımlanmış bir "durum"un kapsamlı bir şekilde incelenmesini kapsar. Bu durum, bir eğitim kurumu, bir öğretmen topluluğu, bir sınıf seviyesi veya bir organizasyonel süreç olabilir. Araştırmacı, durumu kapsamlı olarak anlayabilmek amacıyla görüşme, gözlem, doküman analizi ve yansıtıcı notlar gibi veri toplama yöntemlerinden birden fazlasını kullanır (Büyüköztürk vd., 2021).

Durum çalışmasının en belirgin avantajlarından biri, karmaşık sosyal düzenleri ve etkileşimleri gerçek yaşam bağlamında incelemesidir. Özellikle eğitimde, öğretmenlerin organizasyonel sessizlik ya da sosyal deneyimlerinin kavranmasında etkili bir yöntemdir (Balcı, 2020). Örneğin, bir okulda öğretmenlerin sessiz davranışlarının okul kültürüyle nasıl etkileşimde bulunduğunu göstermek amacıyla durum çalışması tasarımı oldukça elverişlidir.

### **Çalışma Grubu**

Durum çalışması desenine uygun şekilde yapılan bu araştırmada çalışma grubu olarak Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti devlet ortaöğretim okullarında görev yapan 10 öğretmen oluşturmaktadır. Bu bağlamda, 5 farklı bölgeden seçilen ortaöğretim kurumunda 2024-2025 yılında görev yapan öğretmenler gönüllülük esası ile çalışmaya katılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin belirlenmesi için kullanılan ölçütler aşağıdaki gibidir:

1. 2024-2025 eğitim ve öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bir devlet okulunda öğretmenlik yapmaları,
2. Araştırmaya katılmaya, görüşme sorularını cevaplarken ses kayıtlarının alınmasına gönüllü olarak onay vermiş olmaları,
3. Araştırmacı tarafından görüşme öncesi bilgilendirme formunu okumuş ve onaylamış olmaları

## Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri mülakatlar ve odak grubu tartışmaları aracılığıyla elde edilmiştir. Görüşme soruları, durum deseni doğrultusunda uzman görüşü eşliğinde gerekli düzenlemeler yapılarak oluşturulmuştur. Görüşme sorularını oluşturma aşamasında, öncelikle araştırmanın amaçları doğrultusunda farklı kaynaklar incelenmiştir. Görüşme sorularının oluşturulma sürecinde; araştırma konusuyla ilgili literatür incelenmiş ve derlenmiş, hedef grup dışında ortaöğretim öğretmenleriyle görüşmeler gerçekleştirilerek bu görüşmeler doğrultusunda sorular hazırlanmıştır; hazırlanan görüşme soruları için eğitim bilimleri ve ölçme değerlendirme uzmanlarının içerik geçerliliği bağlamında görüşleri alınmıştır; bu görüşme soruları hakkında akademisyenlerden (üç kişi) ve ortaöğretim öğretmenlerinden (beş kişi) alınan geri bildirimlerle soruların içerik ve biçim durumu kontrol edilmiştir; nihayetinde görüşme sorularının en güncel formatı oluşturulmuştur. Görüşme soruları on tane açık uçlu sorudan oluşmaktadır.

Görüşmede yer alan sorular aşağıda verilmiştir:

1. Eğitim süreçlerinde veya okul yönetimiyle ilgili sorunlarda sessiz kalmayı tercih ettiğiniz durumlar oldu mu? Neden ?
2. Öğretmenler arasında fikir paylaşımına engel olan unsurlar nelerdir?
3. Örgütsel sessizliğin, öğretmenlerin ders içeriklerini geliştirme veya pedagojik becerilerini artırma süreçlerine etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?
4. Sosyal etkileşimlerin öğretmenler arasındaki işbirliği ve destekle ilgili nasıl bir rolü olduğunu düşünüyorsunuz?
5. Sosyal etkileşimlerin öğretmenlerin mesleki gelişimindeki olumsuz etkileri hakkında gözlemleriniz var mı? (Örneğin, dedikodu, grup içi dışlanma vb.)
6. Sosyal ilişkilerin öğretmenlerin ruh haline, iş verimliliğine veya öğrencilerle ilişkilerine etkisi nasıl olabilir?
7. Okulda örgütsel sessizlik ve sosyal etkileşimler arasında bir ilişki olduğunu düşünüyor musunuz? Her ikisinin bir arada nasıl bir etkisi olabilir?
8. Öğretmenler arasında sosyal etkileşim eksikliği, örgütsel sessizliğin artmasına neden olabilir mi? Bu durum öğretmen gelişimini nasıl etkiler?

9. Okul yönetimi, örgütsel sessizliği ve düşük seviyedeki sosyal etkileşimi nasıl azaltabilir? Yönetimin bu konuda atabileceği adımlar, öğretmenlerin gelişimini nasıl etkiler?
10. Öğretmenlerin profesyonel gelişimini arttırmak amacıyla sosyal etkileşimlerini nasıl daha verimli hale getirebiliriz?

Görüşmelere başlamadan önce katılımcı öğretmenlerin kimliklerinin gizli kalacağı ifade edilerek en içten düşüncelerinin elde edilmesi amaçlanmıştır. Katılımcılar yüz yüze görüşme esnasında görüşme formlarını doldurmuştur. Her bir toplantı yaklaşık 30 dakika devam etmiştir. Katılımcıların düşünceleri hem sesli hem de yazılı olarak belgelenmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Bu araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyallik yaşantılarına dair görüşmelerden elde edilen verilerin incelenmesinde içerik analizi yöntemi uygulanmıştır. İçerik analizi, metin odaklı verilerde tekrarlayan anlamlı kalıpların tespit edilmesi, sınıflandırılması ve bu kalıplardan temaların geliştirilmesini mümkün kılan sistematik bir yöntemdir (Yıldırım & Şimşek, 2018).

İçerik analizinin ana hedefi, veriyi kodlayarak, temalar oluşturarak, frekanslar belirleyerek ve ilişkisel anlamlar kurarak araştırma sorularına yanıt verebilecek yapıları ortaya çıkarmaktır. Bu aşamada, araştırmacının kişisel yorumlarının azaltılması ve analizlerin daha güvenilir bir şekilde yapılabilmesi için teknolojik araçlardan yararlanmak mümkündür (Büyüköztürk vd., 2021)

Verilerin analizinde, görüşme formundaki yazılı cevaplar her bir soru için QDA Miner Lite programında alt alta dizilerek anlamlı bir şekilde bir araya getirilmiş ve görüşle bağlantılı temalar yanlarında not edilmiştir. Katılımcılar, öğretmen ve rastgele sıralama neticesinde kodlanmıştır. Örneğin, 1 numaralı öğretmen katılımcıya “K1”, 5 numaralı öğretmen katılımcıya ise “K5” şeklinde kod verilmiş ve görüşleri bu kodlar aracılığıyla aktarılmıştır. Katılımcıların düşüncelerinden oluşturulan temalar tablolarda yer almaktadır. Tablo altında katılımcıların temalara ilişkin düşüncelerine alıntı olarak yer verilmiştir.

## Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik, araştırmanın sonuçlarının doğruluğu, tutarlılığı ve güvenilirliği ile ilişkilidir. Nitel araştırmalarda bu terimler genellikle ölçüm araçlarının istatistiksel olarak değerlendirilmesine dayanırken, nicel araştırmalarda ise daha çok araştırma sürecinin bütünlüğü, verilerin anlamı ve yorumların doğruluğu bağlamında ele alınır. (Yıldırım & Şimşek, 2018)

Nitel araştırmalarda geçerlik, araştırmanın sonuçlarının gerçek durumu ne kadar doğru yansıttığıyla ilgilidir. Başka bir deyişle, araştırmacının elde ettiği bulguların katılımcıların dile getirdiği deneyim ve gerçeği doğru bir şekilde yansıtır yansıtmadığına dair bir yanıt aramaktadır (Büyüköztürk vd., 2021). Bu bağlamda iç geçerlik elde etmek için araştırmacının sürece tarafsız bir şekilde yaklaşması, veri çeşitliliği ve üye kontrolü gibi yöntemler kullanılabilir. (Creswell, 2017; Merriam, 2013).

Nitel araştırmalarda güvenilirlik, sürecin şeffaf, izlenebilir ve diğer araştırmacılar tarafından benzer şekilde gerçekleştirilebilir olduğunu belirtir (Balcı, 2020). Güvenirliğin temin edilmesi, kodlama sürecinin net bir şekilde belirlenmesi, analizlerde tutarlı bir yöntem izlenmesi ve kodlayıcılar arasındaki uyumun ölçülmesi gibi aşamalarla gerçekleşir. Mesela, bağımsız bir araştırmacı aynı verileri incelediğinde benzer sonuçlara ulaşabilirse, bu araştırmanın güvenilir olduğunu gösterir. Bunun gerçekleşebilmesi için veri analizi sürecinin detaylı olarak raporlanması ve kodlama örneklerinin çalışmada paylaşılması önerilmektedir (Patton, 2014).

Yapılan araştırmada geçerlik ve güvenirliliğe önem veren fenomenolojik desende çalışıldığından aşağıda listelenen faktörlere özenle dikkat edilmiştir:

- Katılımcı yöneticilerle yapılan görüşmeler hem sözlü olarak, hem de yazılı olarak kayıt edilmiştir. Böylece herhangi bir yorum veya görüş eksikliğinin önüne geçilmiştir.
- Çalışma grubu olarak ve farklı bölgelerde çalışan öğretmenler seçilmiştir.
- Araştırmanın tüm aşamalarında toplanan veriler gerek duyulduğunda uzman kişilere danışılarak QDA Miner Lite programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu programın kullanımı, geçerlik ve güvenirliliği destekleyecek bir altyapı

sunmuştur. Kodlama tutarlılığına ilişkin sunduğu fırsatlar araştırmada hata payını azaltmıştır.

- Araştırmadaki her veri kendisine ilişkin bölümde sunulmuş ve düzenlenmiştir.
- Araştırmaya başlamadan önce hem KKTC Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Talim Terbiye Dairesi'nden (EK-1) hem de Yakın Doğu Üniversitesi'ne bağlı Bilimsel Araştırma ve Etik Kurulu'ndan (EK-2) araştırma izni alınmıştır.

## BÖLÜM IV

### Bulgular

Bu bölümde, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ne bağlı devlet ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyallik kavramlarına ilişkin algı ve deneyimlerinden elde edilen bulgular ayrıntılı biçimde sunulmaktadır.

Araştırma kapsamında 5 farklı bölgeden seçilen 10 öğretmen ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen nitel veriler, içerik analizi yöntemiyle sistematik olarak incelenmiştir. Katılımcılara yöneltilen 10 açık uçlu sorudan elde edilen yanıtlar doğrultusunda her bir soru için temalar belirlenmiş; bu temalar frekans (n) ve yüzde (%) dağılımlarıyla birlikte tablolar hâlinde raporlanmıştır.

Ayrıca, her bir temayı destekleyici nitelikteki katılımcı görüşlerinden alınan doğrudan alıntılarla bulgulara derinlik kazandırılmıştır. Elde edilen veriler, öğretmenlerin örgüt içindeki sessizlik eğilimlerinin ve sosyal etkileşim düzeylerinin mesleki gelişim süreçlerine olan etkilerini çok boyutlu olarak ortaya koymakta; bu yönüyle eğitim yöneticileri ve politika geliştiriciler için uygulamaya dönük kapsamlı çıkarımlar sunmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

| <b>Demografik Bilgiler</b>  | <b>n</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------|----------|----------|
| Cinsiyet                    |          |          |
| Kadın                       | 9        | 90.0     |
| Erkek                       | 1        | 10.0     |
| Yüksek Lisans / Doktora     |          |          |
| Yok                         | 7        | 70.0     |
| Yüksek Lisans               | 1        | 10.0     |
| Doktora (Devam)             | 1        | 10.0     |
| Doktora                     | 1        | 10.0     |
| Yaş Aralığı                 |          |          |
| 20-29                       | 2        | 20.0     |
| 30-39                       | 7        | 70.0     |
| 40-49                       | 1        | 10.0     |
| 50-59                       | 0        | 0.0      |
| Hizmet Süresi               |          |          |
| 0-4 yıl                     | 6        | 60.0     |
| 5-9 yıl                     | 2        | 20.0     |
| 10-14 yıl                   | 1        | 10.0     |
| 15-19 yıl                   | 0        | 0.0      |
| 20-24 yıl                   | 1        | 10.0     |
| 25+ yıl                     | 0        | 0.0      |
| Çalışılan Kurum             |          |          |
| Lapta Yavuzlar Lisesi       | 2        | 20.0     |
| Polatpaşa Lisesi            | 2        | 20.0     |
| Güzelyurt Kurtuluş Lisesi   | 2        | 20.0     |
| Cengiz Topel End. Meslek L. | 1        | 10.0     |
| Hala Sultan İlahiyat Koleji | 1        | 10.0     |
| Sedat Simavi End. Meslek L. | 1        | 10.0     |
| Lefke Gazi Lisesi           | 1        | 10.0     |

Tablo 1’de araştırmaya katılan 10 öğretmenin demografik özelliklerine ilişkin dağılım yer almaktadır. Katılımcıların %90’ı kadın, %10’u erkektir. Katılımcıların %70’i yüksek lisans veya doktora eğitimi almamışken, %10’u yüksek lisans yapmış, %10’u doktora eğitimi devam eden ve %10’u doktora mezunudur.

Katılımcıların akademik yeterlilik düzeyine göre dağılımı incelendiğinde; %70'inin herhangi bir lisansüstü eğitim düzeyine sahip olmadığı (n=7), %10'unun yüksek lisans (n=1), %10'unun doktora eğitimine devam ettiği (n=1) ve %10'unun doktorasını tamamladığı (n=1) belirlenmiştir. Bu dağılım, katılımcıların çoğunlukla lisans düzeyinde eğitim almış bireyler olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların yaş dağılımına göre katılımcıların %30'u 30-39 yaş aralığında, %30'u 40-49 yaş aralığında, %30'u 20-29 yaş aralığında ve %10'u 50-59 yaş aralığındadır. Hizmet süresi açısından ise %30'u 0-4 yıl arası deneyime sahipken, %20'si 5-9 yıl, %10'u 10-14 yıl, %10'u 15-19 yıl, %20'si 20-24 yıl ve %10'u 25 yıl üzeri deneyime sahiptir.

Hizmet süresi açısından katılımcıların %60'ı 0-4 yıl (n=6), %20'si 5-9 yıl (n=2), %10'u 10-14 yıl (n=1), %10'u 15-19 yıl (n=1) süredir görev yapmaktadır. 20 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip katılımcı bulunmamaktadır. Bu dağılım, çalışmaya katılan bireylerin büyük bir kısmının mesleki kariyerinin başında olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların görev yaptıkları kurumlara göre dağılımı şu şekildedir: Lapta Yavuzlar Lisesi (%20, n=2), Polatpaşa Lisesi (%20, n=2), Güzelyurt Kurtuluş Lisesi (%10, n=1), Cengiz Topel Endüstri Meslek Lisesi (%10, n=1), Hala Sultan İlahiyat Koleji (%10, n=1), Sedat Simavi Endüstri Meslek Lisesi (%10, n=1) ve LGL (%10, n=1). Bu çeşitlilik, çalışmanın farklı okul türlerinden gelen katılımcılarla yürütüldüğünü göstermektedir.

Tablo 2. Eğitim Süreçlerinde veya Okul Yönetimiyle İlgili Sorunlarda Sessiz Kalma Durumları Tematik Dağılımı

| Temalar                                 | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|-----------------------------------------|-------------|-----------|
| Yönetimden Umutsuzluk                   | 6           | 60        |
| Yeni Öğretmenlerin Görünür Olma Kaygısı | 4           | 40        |
| Mesleki Baskı ve İfade Edememe          | 5           | 50        |
| Adaletsizlik Karşısında Sessizlik       | 3           | 30        |
| Sorunu Anlama Süreci                    | 2           | 20        |

Tablo 2’de öğretmenlerin eğitim süreçlerinde veya okul yönetimiyle ilgili sorunlar karşısında sessiz kalma durumları beş tema altında incelenmiştir. En yüksek oranla %60’lık bir dilimde 'Yönetimden Umutsuzluk' teması öne çıkmaktadır. Bu durum, katılımcıların mevcut yönetim yapılarının sorunlara çözüm üretmede yetersiz olduğunu düşünmeleri nedeniyle seslerini çıkarmadıklarını göstermektedir. 'Yeni Öğretmenlerin Görünür Olma Kaygısı' teması ise %40 oranında ifade edilmiş ve özellikle mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin sessiz kalmalarının altında yatan sosyal baskı ve gruplara entegre olamama sorunlarını ortaya koymuştur.

Ayrıca, %50 oranında yer bulan 'Mesleki Baskı ve İfade Edememe' teması, öğretmenlerin düşüncelerini ifade etmede yaşadıkları kurumsal veya bireysel baskılara işaret etmektedir. Bu baskılar, örgütsel sessizlik döngüsünü pekiştirmekte ve öğretmenlerin sorunlara karşı tepkisiz kalmasına neden olmaktadır. 'Adaletsizlik Karşısında Sessizlik' teması ise %30’luk bir kesim tarafından dile getirilmiştir. Bu öğretmenler, yönetimin adaletsiz kararlarına karşılık olarak sessiz kalmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Son olarak, 'Sorunu Anlama Süreci' teması %20 oranında ortaya çıkmıştır. Bu tema, bazı öğretmenlerin doğrudan tepki vermek yerine önce durumu gözlemlemeyi ve anlamayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bu yaklaşım, daha bilinçli ve stratejik bir iletişim tercihinin göstergesi olabilir. Ancak bu sessizlik, eğer çözüm sürecine katkı sunmuyorsa, yine de gelişim açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Katılımcı Görüşlerinden Alıntılar;

- “Karşı tarafın yönetimin sorunlarla ilgilenmediğini yani onlar görmezden geliyorken, benim uyarımın etkisinin bir hiç olacağını düşündüğüm durumlarda sessiz kaldım.”
- “Okul yönetiminin sorunlarla ilgilenmediğini düşünüyorum. Kimse ses çıkarmadığı için ben de yeni bir öğretmen olarak konuşmadım.”
- “Adaletsiz bulduğum okul ortamlarında sessiz kalmayı tercih ettim. Daha önce sesini duyurmaya çalışan meslektaşlarımın olumsuz tepki aldığını gördüm.”
- “Sorunu net bir şekilde anlayana kadar sessiz kalmayı tercih ederim.”

Tablo 3. Öğretmenler arasında fikir paylaşımına engel olan unsurları tematik dağılımı

| Temalar                                | n | %  |
|----------------------------------------|---|----|
| Önyargılar ve Güvensizlik              | 5 | 25 |
| Deneyim Temelli Üstünlük Algısı        | 4 | 20 |
| Yönetim Kaynaklı Çatışmalar            | 3 | 15 |
| Kurum Kültüründeki Demokrasi Eksikliği | 4 | 20 |
| Dışlanma ve Gruplaşma                  | 4 | 20 |

Tablo 3’te katılımcıların cevapları incelendiğinde, öğretmenler arasında fikir paylaşımına engel olan unsurların başında önyargılar ve güvensizlik (%25) ile kurum kültüründe demokrasi eksikliği (%20) gelmektedir. Deneyim temelli üstünlük algısı (%20) ve dışlanma, gruplaşma (%20) gibi olgular da fikir paylaşımını olumsuz etkileyen önemli temalar olarak öne çıkmaktadır. Yönetim kaynaklı çatışmaların da %15’lük bir oranla paylaşımı sınırladığı görülmektedir.

Elde edilen bulgular, eğitim kurumlarında sağlıklı bir iletişim ortamı kurulmadığında öğretmenler arasında fikir alışverişinin önemli ölçüde sekteye uğradığını göstermektedir. Özellikle yönetime olan güvensizlik, demokratik yapı eksikliği ve mesleki kıdem farklılıklarından kaynaklanan üstünlük algısı, öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engelleyerek örgütsel sessizliğe zemin hazırlamaktadır. Bu durum, öğretmenlerin hem pedagojik gelişimlerini hem de iş birliği olanaklarını sınırlamaktadır. Literatürde bu tür sessizliğin, örgütsel bağlılık ve verimlilik üzerinde olumsuz etkileri olduğu sıkça vurgulanmaktadır.

Katılımcı Görüşlerinden Alıntılar;

- “Öğretmenlik mesleğini uzun yıllar icra etmiş öğretmenlerin kendilerine imtiyaz tanınmasını beklemesi...” (Katılımcı 4)
- “Önyargılar, ben bilirim tavrı veya güvensizlik olabilir.” (Katılımcı 3)
- “Demokratik bir ortam yoksa bireyler dışlanmamak adına fikirlerini paylaşmak yerine dinleyici olarak kalmayı tercih edebilir.” (Katılımcı 5)

Tablo 4. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğin Mesleki Gelişime Etkisine Yönelik Görüşleri

| Temalar                               | n | %  |
|---------------------------------------|---|----|
| Gelişim Sürecinde İletişim Engeli     | 6 | 60 |
| İnovasyon ve Yenilikçilikte Zayıflama | 5 | 50 |
| Bilgi ve Deneyim Paylaşımında Azalma  | 4 | 40 |
| Mesleki Motivasyon Kaybı              | 3 | 30 |
| Bireysel Gelişimde Durağanlık         | 2 | 20 |

Tablo 4’te katılımcıların %60’ı örgütsel sessizliğin öğretmenlerin gelişimini olumsuz etkilediğini, özellikle iletişim kanallarının tıkanmasının ders içeriği zenginleştirme süreçlerini engellediğini ifade etmiştir. %50’lik bir kesim inovatif yöntemlerden uzaklaşmanın eğitimde kaliteyi düşüreceğini belirtmiştir. %40’lık katılımcı ise bilgi paylaşımının azalması ile meslektaşlar arası gelişim sürecinin yavaşladığını vurgulamıştır.

Örgütsel sessizlik, eğitim kurumlarında fikirlerin bastırılması ve ifade edilmemesi anlamına gelir. Bu durum öğretmenlerin yaratıcı fikirler geliştirmesini, yenilikçi yöntemler denemesini ve pedagojik becerilerini artırmasını doğrudan engeller. Etkili iletişim ortamı oluşturulmadığında öğretmenler, yeni metotları denemekten kaçınır, bu da hem bireysel gelişimi hem de öğrenci başarısını olumsuz etkiler. Eğitim literatüründe bu durum “inovatif suskunluk” olarak da tanımlanmakta ve özellikle profesyonel paylaşımın sınırlı olduğu ortamlarda görülmektedir. Sessizliğin bir kültüre dönüşmesi, öğretmenlerin potansiyellerini gerçekleştirmelerini zorlaştırmakta ve mesleki tükenmişliği tetiklemektedir.

Katılımcı Görüşlerinden Alıntılar;

“Bence örgütsel sessizlik bizleri köreltir. Herkesin farklı anlatış tarzı var. Bunları paylaşmazsak gelişemeyiz.” (Katılımcı 10)

“Fikirlerini rahatça paylaşamayan öğretmenler, gelişim sürecinde yeni metotları denemekten kaçınabilir.” (Katılımcı 9)

“Sorunlar konuşulmazsa, çözüm de aranmaz. Yeniliğe kapanılır, gelişim olmaz.” (Katılımcı 6)

“İş bölümü yaparak daha verimli işler çıkar. Sessizlik, faydayı azaltır.” (Katılımcı 8)

Tablo 5. Öğretmenlerin Sosyal Etkileşimlerin İşbirliği ve Destek Üzerindeki Rolüne İlişkin Görüşleri

| Temalar                        | n | %  |
|--------------------------------|---|----|
| İşbirliğini Artırma            | 6 | 60 |
| Güven Oluşturma                | 5 | 50 |
| Motivasyon ve Aidiyet          | 4 | 40 |
| Bilgi Paylaşımını Teşvik       | 3 | 30 |
| Zoraki Etkileşimin Etkisizliği | 2 | 20 |

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun (%60) sosyal etkileşimlerin öğretmenler arası işbirliğini artırıcı bir rolü olduğunu düşündüğü görülmektedir. Bunu %50 oranında güven oluşturma ve %40 oranında motivasyon ile aidiyet hissinin gelişimi izlemektedir. %30'luk bir kesim bilgi paylaşımının teşvik edildiğini belirtirken, %20 oranında öğretmen ise zoraki yapılan sosyal etkileşimlerin etkisiz olduğunu vurgulamıştır. Bu bulgular, olumlu sosyal ilişkilerin mesleki gelişimi destekleyici olduğunu ortaya koyarken, suni ya da içtenliksiz iletişimlerin etkisizliğine de dikkat çekmektedir.

Eğitim ortamlarında etkili sosyal ilişkilerin öğretmenler arası işbirliğini ve mesleki dayanışmayı güçlendirdiğini göstermektedir. Özellikle güven ortamının inşa edilmesi, bilgi ve tecrübe paylaşımı açısından büyük önem arz etmektedir. Öğretmenlerin karşılıklı saygı ve destek içerisinde olmaları, yalnız bireysel gelişimlerini değil, aynı zamanda eğitim kalitesini de doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin sosyal etkileşimi destekleyici ortamlar yaratması önerilmektedir.

Katılımcı Görüşlerinden Alıntılar;

- “Öğretmenlerin birbirlerini daha iyi tanıyıp güven geliştirmelerini sağlayan sosyal etkileşimlerin işbirliğine olumlu katkıları olabileceğini düşünüyorum.” (K6)
- “Sosyal etkileşimler öğretmenler arasındaki işbirliği ve destek için bir temel oluştururlar. Desteklenen bu etkileşimler aynı zamanda öğretmenlerin de öğrencilere daha iyi bir eğitim sunması ve okul başarısına katkı koyması açısından önemlidir.” (K4)
- “Yeni bir öğretmen olarak bazı konularda yeterli bilgim yoktu ama okulda yeni öğretmenlere destek çıkan bir öğretmen grubu da var ki bu süreçte bana hep destek oldular.” (K10)

Tablo 6. Sosyal Etkileşimlerin Mesleki Gelişime Olumsuz Etkilerine Yönelik Görüşler

| Temalar                                      | n | %  |
|----------------------------------------------|---|----|
| Gruplaşma ve dışlanma                        | 7 | 70 |
| Dedikodu                                     | 6 | 60 |
| Yargılanma ve önyargı                        | 4 | 40 |
| Olumsuz etkileşimlerin verimliliği düşürmesi | 4 | 40 |
| Sosyal ortam eksikliği                       | 3 | 30 |

Tablo 6’da katılımcıların %70’i sosyal ortamda gruplaşma ve dışlanmanın öğretmenler arasında mesleki gelişimi olumsuz etkilediğini belirtmiştir. %60 oranında ise dedikodu olgusu öne çıkmıştır. Katılımcılar ayrıca %40 oranında yargılanma korkusunun fikir paylaşımını ve profesyonel etkileşimi engellediğini ifade etmiştir. Bu durum sosyal etkileşimin yalnızca destekleyici değil, aynı zamanda engelleyici bir mekanizma da olabileceğini göstermektedir.

Sosyal etkileşimin öğretmenlerin mesleki gelişiminde belirleyici bir rol oynadığı bilinmektedir. Ancak bu etkileşim destekleyici değil dışlayıcı biçimde yapılandığında, öğretmenin öz yeterlilik algısı ve motivasyonu zarar görmektedir. Özellikle yeni öğretmenlerin okula adaptasyon sürecinde karşılaştıkları dışlanma, mesleki öğrenmeyi sınırlamakta ve pedagojik yeniliklere katılımı azaltmaktadır. Bu durum literatürde 'negatif sosyal etkileşim' olarak tanımlanmakta ve örgütsel bağlılığı düşürdüğü belirtilmektedir.

Katılımcı görüşlerinden alıntılar;

“Genellikle okullara yeni gelen öğretmenlerin dışlandığını gözlemledim ve bu öğretmenin hem o okulda verimli olmamasının en büyük etkeni olur.” (Katılımcı 8)

“Başka zümrelerden duyduğum zümreye son gelen öğretmenlerin dışlanması sorunlarını gözlemledim.” (Katılımcı 10)

“Öğretmenler arasında gruplaşmaya sebep olur, bu da birlik olunması gereken herhangi bir konu olduğu zaman fikir ayrılıkları ortaya çıkarır.” (Katılımcı 4)

Tablo 7. Sosyal İlişkilerin Öğretmen Motivasyonuna ve Verimliliğine Etkisi

| Temalar                                                  | n | %  |
|----------------------------------------------------------|---|----|
| Olumlu sosyal ilişkilerin öğretmen motivasyonuna etkisi  | 8 | 80 |
| Olumsuz sosyal etkileşimin öğretmenin verimini düşürmesi | 6 | 60 |
| Öğrenci-öğretmen ilişkilerine doğrudan yansıması         | 5 | 50 |
| Sınıf içi performansa etkisi                             | 4 | 40 |
| Sosyal ilişkilerin psikolojik iyi oluşa katkısı          | 3 | 30 |

Tablo 7'ye göre katılımcıların %80'i olumlu sosyal ilişkilerin öğretmenin motivasyonuna önemli ölçüde katkı sağladığını ifade etmiştir. %60 oranında katılımcı ise olumsuz sosyal ilişkilerin öğretmenlerin iş verimliliğini düşürdüğünü belirtmiştir. %50 oranında öğretmen, sosyal ilişkilerin öğrenci-öğretmen bağına doğrudan etkilediğini vurgulamıştır.

Öğretmenlerin sosyal çevreleriyle kurduğu olumlu ilişkiler yalnızca ruhsal iyilik hallerini desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda öğrencilerle kurdukları etkileşimin kalitesine de yansımaktadır. Sosyal bağları güçlü olan öğretmenlerin sınıf içi etkileşimleri daha verimli hale gelmekte; bu da pedagojik sürecin güçlenmesini sağlamaktadır. Nitekim, sosyal dışlanma, gruplaşma ya da dedikodu gibi olumsuz etkileşimlerin olduğu ortamlar öğretmenin kendine olan güvenini zedeleyebilmekte ve mesleki tükenmişliğe yol açabilmektedir. Özellikle yeni atanan öğretmenlerin bu etkileşimden daha fazla etkilendiği gözlemlenmektedir.

Katılımcı Görüşlerinden Alıntılar;

- “Mutlu bir öğretmen daha verimli ders anlatır ve öğrencilere daha anlayışlı olur.” (K7)
- “Öğretmenin stresini azaltan ya da mutlu eden sosyalleşmeler işini daha keyifli yapmasına katkı koyar.” (K6)
- “Dışlandım diye kabuğuma çekilmek yerine sınıfa girip öğrencilerimle etkileşim kurarak iyi hissetmeye çalıştım.” (K10)

Tablo 8. Sosyal İlişkilerin Ruh Hali, Verimlilik ve Öğrenci Etkileşimine Etkileri

| Temalar                                      | n | %  |
|----------------------------------------------|---|----|
| Sosyal ilişkilerin ruh haline olumlu etkisi  | 7 | 70 |
| Verimliliği artırıcı rolü                    | 6 | 60 |
| Öğrencilerle iletişimi güçlendirmesi         | 5 | 50 |
| Negatif sosyal ortamın motivasyonu düşürmesi | 4 | 40 |
| Aidiyet duygusunu güçlendirmesi              | 3 | 30 |

Tablo 8’de öğretmenlerin sosyal ilişkilerin ruh halleri, iş verimliliği ve öğrenci ilişkileri üzerindeki etkilerine yönelik görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu (%70) sosyal ilişkilerin öğretmenin ruh hali üzerinde doğrudan olumlu etkiler yarattığını ifade etmiştir. Benzer şekilde öğretmenlerin %60’ı, pozitif sosyal ortamların iş verimliliğini artırdığını belirtmiştir. %50’si ise sosyal ilişkilerin öğrencilerle olan iletişimi güçlendirdiğini vurgulamıştır.

Öğretmenlerin sosyal ilişkiler aracılığıyla mesleki doyum ve performanslarını artırabileceklerini ortaya koymaktadır. Sosyal etkileşim eksikliği ise öğretmenlerin yalnızlaşmasına, motivasyonlarının düşmesine ve bunun doğal sonucu olarak öğrencilerle kurulan ilişkilerin zayıflamasına neden olabilmektedir. Aidiyet duygusunun gelişmesiyle öğretmenlerin kuruma olan bağlılıkları artmakta, bu da onların mesleki başarılarına doğrudan yansımaktadır.

Katılımcı Görüşlerinden Alıntılar;

- “Öğretmenin stresini azaltan ya da mutlu eden sosyalleşmeler işini daha keyifli yapmasına katkı koyar. Sorunlara çözüm üretme kapasitesini artırır.” (Katılımcı 6)
- “Mutlu bir öğretmen daha verimli ders anlatır ve öğrencilere daha anlayışlı olur.” (Katılımcı 7)
- “Öğretmenlik mesleği en başta içsel motivasyonun her daim canlı bir şekilde olmasını gerektiren meşakkatli bir meslektir...” (Katılımcı 5)

Tablo 9. Sosyal Etkileşim Eksikliğinin Örgütsel Sessizlik ve Öğretmen Gelişimi Üzerindeki Etkileri

| Temalar                                                | f | %  |
|--------------------------------------------------------|---|----|
| Sosyal etkileşim eksikliği örgütsel sessizliği artırır | 8 | 80 |
| Öğretmen gelişimi olumsuz etkilenir                    | 7 | 70 |
| İletişim eksikliği nedeniyle bilgi paylaşımı azalır    | 6 | 60 |
| Motivasyon kaybı yaşanır                               | 4 | 40 |
| Aidiyet hissi zayıflar                                 | 3 | 30 |

Tablo 9’da öğretmenlerin sosyal etkileşim eksikliğinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi hakkında görüşlerini özetlemektedir. Katılımcıların %80’i sosyal etkileşim eksikliğinin örgütsel sessizliği artırdığını belirtirken, %70’i bu durumun öğretmen gelişimini doğrudan olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Bu bulgu, sosyal etkileşimin eğitim kurumlarındaki bilgi paylaşımı ve mesleki gelişim süreçlerinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Örgütsel sessizlik, öğretmenlerin fikir beyan etmekten kaçındığı ve dolayısıyla yenilikçi yaklaşımların gelişemediği bir durumu ifade eder. Sosyal etkileşim eksikliği ise bu süreci tetikleyen önemli bir faktördür. İletişim zayıflığı, öğretmenler arasında işbirliğini engelleyerek profesyonel izolasyona yol açar. Bu durum, öğretmenlerin motivasyonunu düşürmekte ve aidiyet duygusunu zayıflatmaktadır. Literatürde, bu tür sessizlik ortamlarının çalışan bağlılığı ve verimliliği üzerinde olumsuz etkileri olduğu vurgulanmaktadır.

Katılımcı Görüşlerinden Alıntılar;

- “Öğretmenler; ‘okula gelir, sadece görevlerini yapar ve gider’ hale bürünür.”
- “Sosyal etkileşim eksikliği öğretmenler arasında güven duygusunu zayıflatır.”
- “Bu durum, öğretmenin bilgi ve deneyimlerini öğrenciye aktarmasını zorlaştırır.”

Tablo 10. Okul Yönetiminin Örgütsel Sessizliği Azaltmaya Yönelik Uygulamaları

| Temalar                                 | n | %  |
|-----------------------------------------|---|----|
| Açık iletişim ortamı ve güven oluşturma | 6 | 60 |
| Katılımcı karar alma süreçleri          | 5 | 50 |
| Sosyal etkileşim artırıcı etkinlikler   | 4 | 40 |
| Pozitif takdir ve motivasyon            | 3 | 30 |
| Şeffaflık ve adalet                     | 2 | 20 |

Tablo 10’da yüzdeler veriler, öğretmenlerin okul yönetiminin örgütsel sessizliği ve düşük seviyedeki sosyal etkileşimi azaltmaya yönelik hangi uygulamaları etkili bulduklarını ortaya koymaktadır. Katılımcıların %60’ı açık iletişim ve güven ortamının oluşturulmasının bu konuda en etkili yol olduğunu belirtmiştir. Katılımcı karar alma süreçlerinin %50 oranında vurgulanması, öğretmenlerin sürece dâhil olma ihtiyacını göstermektedir. Sosyal etkileşim artırıcı etkinlikler %40 ile öne çıkarken; pozitif takdir ve motivasyon uygulamaları %30, şeffaflık ve adalet teması ise %20 oranında belirtilmiştir.

Katılımcı ifadelerinden elde edilen bu bulgular, okul yönetiminin güven temelli, katılımcı ve destekleyici bir yaklaşım sergilemesinin öğretmenlerin seslerini daha açık ifade etmelerine olanak sağladığını göstermektedir. Özellikle açık iletişim kanallarının etkin işletilmesi, öğretmenlerin duygusal refahını artırmakta ve mesleki gelişim süreçlerine daha aktif katılım sağlamaktadır. Şeffaf karar alma süreçleri, sadece aidiyet duygusunu güçlendirmekle kalmayıp, okul ikliminin demokratik bir yapıya kavuşmasına da katkı sunmaktadır.

Katılımcı Görüşlerinden Alıntılar;

- “Okul yönetiminin öğretmenleriyle şeffaf ve açık görüşmeler yapması, öğretmenlerin fikirlerini daha rahat ifade etmelerine olanak sağlıyor.” (Katılımcı 6)
- “Başarıların takdir edilmesi, öğretmenlerin sadece motivasyonunu değil, birbirleriyle olan ilişkilerini de olumlu etkiliyor.” (Katılımcı 9)
- “Etkinliklerde hep aynı kişiler görevlendirilmemeli, yönetim bu konuda adil olmalı. Bu sayede herkes süreçte daha istekli rol alır.” (Katılımcı 10)

Tablo 11. Öğretmenlerin Sosyal Etkileşimlerini Verimli Hale Getirme Yöntemleri

| Temalar                                          | n | %  |
|--------------------------------------------------|---|----|
| İşbirlikçi ve proje tabanlı etkinlikler          | 6 | 60 |
| Paylaşım ortamları ve tecrübe aktarımı           | 5 | 50 |
| Eğitim ve seminer imkanlarının artırılması       | 5 | 50 |
| Sosyal etkinliklerle etkileşimin güçlendirilmesi | 4 | 40 |
| Kurum içi motivasyonu artırıcı stratejiler       | 3 | 30 |

Tablo 11’de öğretmenlerin profesyonel gelişimini artırmak amacıyla sosyal etkileşimlerini nasıl daha verimli hale getirebileceklerine ilişkin görüşlere dair beş ana tema belirlenmiştir. Katılımcıların %60’ı işbirlikçi ve proje tabanlı etkinliklerin etkileşimi artırmada en etkili yol olduğunu belirtmiş, %50’si ise paylaşım ortamlarıyla tecrübe aktarımının gelişimi desteklediğini ifade etmiştir. Eğitim ve seminer olanaklarının artırılması da benzer oranda desteklenirken, sosyal etkinlikler ile kurum içi motivasyon stratejileri daha az katılımı da olsa vurgulanmıştır. Bu sonuçlar, öğretmenlerin sosyal etkileşimlerinin yalnızca bireysel değil, kurumsal gelişimle de doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır.

Sosyal etkileşimlerin öğretmenlerin mesleki doyumu ve gelişimi üzerindeki etkisi literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır. Özellikle ortak proje, görev ve paylaşım ortamları aracılığıyla edinilen deneyimler, öğretmenler arası mesleki öğrenmeyi desteklemektedir. Kurum içi düzenli seminerler, meslektaş gözlemleri ve atölye çalışmaları gibi uygulamalar, mesleki öğrenmenin sürekliliğini sağlarken, sosyal bağların kuvvetlenmesi öğretmenlerin aidiyet duygusunu da artırmaktadır.

Katılımcı Görüşlerinden Alıntılar;

- "Okulda yapılacak bir etkinlikte görev almak, hem sosyal açıdan hem de süreçte elde edilecek tecrübelerle gelişime bir basamak daha koyacaktır." (Katılımcı 10)
- "Sosyal etkileşimleri artırmak için ortak projeler, görevler, atölyeler ve etkinlik ortamları sağlanabilir." (Katılımcı 8)
- "Yeni fikirlerin, yaratıcı materyallerin konuşulduğu ve teşvik edildiği ortamlar düzenli olarak yaratılmalı." (Katılımcı 6)

## BÖLÜM V

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırmanın bulguları ayrıntılı olarak incelenmiş, literatürde yer alan araştırmalar çerçevesinde tartışılmış ve elde edilen sonuçlar ile öneriler aşağıda sunulmuştur.

#### **Tartışma**

Bu araştırmada elde edilen bulgular, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının çeşitli bireysel ve kurumsal faktörlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Özellikle sosyal etkileşim eksikliği, güven ortamının zayıf olması, yönetim kaynaklı engeller ve gruplaşmalar gibi durumlar, öğretmenlerin düşüncelerini açıkça ifade etmekten kaçınmalarına neden olmaktadır. Bu bulgu, Demirtaş ve Aksoy'un (2022) çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Araştırmalar, öğretmenlerin özellikle otoriter ve kapalı yönetim biçimlerinin hâkim olduğu okullarda seslerini duyurmaktan kaçındığını ve bu durumun hem bireysel gelişimlerini hem de örgütsel verimliliği olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Katılımcıların çoğu, fikir paylaşımının önündeki engelleri saygı eksikliği, yaş ve kıdem farklılıklarından doğan ayrımcılık, grup içi dışlanma ve yönetimin yeterli kapsayıcılık sağlayamaması şeklinde tanımlamıştır.

Bu sonuç, Yıldız (2023) tarafından yürütülen nitel çalışmadaki bulgularla örtüşmektedir. Yıldız, öğretmenler arasında etkili sosyal iletişim kurulamadığında örgütsel sessizlik düzeylerinin arttığını, bu durumun da yeniliklere açık olunmasını engellediğini ortaya koymuştur.

Araştırmada ayrıca, sosyal etkileşimin öğretmenlerin motivasyonunu, aidiyet duygusunu ve mesleki performansını önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Pozitif sosyal ilişkiler, öğretmenlerin okul ortamına olan bağlılıklarını artırmakta; iş birliği ve dayanışma kültürünü beslemektedir. Bu durum, Karaca ve Eren (2021) tarafından yapılan karma yöntemli bir araştırmada da benzer biçimde vurgulanmıştır. Yazarlar, sosyal destek sistemlerinin öğretmenlerin tükenmişliğini azalttığını ve örgütsel bağlılığı artırdığını ifade etmektedir.

Ayrıca, örgütsel sessizliğin pedagojik gelişimi ve öğretmenlerin ders içeriklerini yenileme becerilerini olumsuz etkilediği yönündeki bulgular, literatürde sıkça vurgulanan bir konudur. Özellikle Güngör ve Baktır (2020), sessizlik kültürünün yaratıcı düşünmeyi ve kolektif çözüm üretimini engellediğini ifade etmektedir. Katılımcılardan bazıları, yeni fikirlerin bastırıldığı ortamların bireysel gelişimi duraklattığını belirtmiş ve bu durumun öğretmen-öğrenci etkileşimine de yansıdığını belirtmiştir.

Katılımcıların çözüm önerileri ve sosyal etkileşimi artırma önerileri, yönetim politikalarının şeffaflaştırılması, öğretmenler arası mentorluk sistemlerinin kurulması, ekip çalışmasına dayalı etkinliklerin düzenlenmesi ve informal sosyal ortamların teşvik edilmesi gibi somut adımları kapsamaktadır. Bu öneriler, Çalık ve Kurt (2023) tarafından da desteklenmektedir. Araştırmacılar, okul yöneticilerinin demokratik liderlik davranışları sergilemelerinin örgütsel sessizliği azaltma ve sosyal bağlılığı artırma açısından önemli bir rol oynadığını ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak, bu çalışmada elde edilen bulgular, örgütsel sessizlik ve sosyal etkileşim arasındaki ilişkinin çok boyutlu ve karşılıklı etkileşim içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin gelişimi açısından sağlıklı bir iletişim ortamı, karşılıklı güvene dayalı sosyal ilişkiler ve kapsayıcı bir okul kültürünün oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

## **Sonuçlar**

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve sosyal etkileşim deneyimlerini derinlemesine incelemektir. Elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

1. Öğretmenlerin önemli bir kısmı, okul yönetimiyle ilgili adaletsizlik algısı, yöneticilerin duyarsızlığı veya mesleki baskılar nedeniyle sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu durum özellikle yeni öğretmenlerde belirgin şekilde görülmektedir.
2. Fikir paylaşımına engel olan başlıca unsurlar; gruplar arası ayrışma, tecrübe ve yaş temelli statü farkları, kurum kültürünün demokratik olmayışı ve yanlış anlaşılma korkusu olarak ortaya çıkmıştır.

3. Örgütsel sessizlik, öğretmenlerin pedagojik gelişim süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Sessiz kalan öğretmenler, yenilikçi uygulamalardan uzak kalmakta, paylaşılan bilgi azaldıkça eğitimde ilerleme yavaşlamaktadır.
4. Sosyal etkileşimler, işbirliği ve destek ilişkileri açısından büyük önem taşımaktadır. Olumlu sosyal ilişkiler, öğretmenlerin aidiyet duygusunu ve ruh halini iyileştirerek iş verimliliğine ve öğrenci ilişkilerine olumlu katkılar sağlamaktadır.
5. Gruplaşmalar ve dışlanmalar gibi olumsuz sosyal etkileşimler, öğretmenlerin psikolojik iyilik halini ve profesyonel gelişimini sekteye uğratabilmektedir. Özellikle yeni atanan öğretmenlerin bu tarz durumlara daha çok maruz kaldıkları gözlenmiştir.
6. Sosyal etkileşim eksikliği, örgütsel sessizliği artırmakta ve bu durum öğretmen gelişimini doğrudan olumsuz etkilemektedir. Etkileşimin azaldığı ortamlarda motivasyon düşmekte ve mesleki yenilenme yavaşlamaktadır.
7. Okul yönetiminin açık iletişim ortamı oluşturması, tüm öğretmenleri kapsayıcı etkinlikler düzenlemesi, eşitlikçi bir tutum sergilemesi ve öğretmenlerin fikirlerini özgürce paylaşabileceği kanallar açması, örgütsel sessizliği azaltmak ve sosyal etkileşimi güçlendirmek açısından kritik önemdedir.
8. Sosyal etkileşimi artırmaya yönelik stratejilerin (etkinlikler, atölyeler, ortak projeler) öğretmenlerin profesyonel gelişimlerine olumlu katkı sağladığı görülmektedir. Özellikle farklı branşlardan gelen öğretmenlerin bir araya geldiği zeminlerin öğretici olduğu gözlenmiştir.

Sonuç olarak, örgütsel sessizlik ve sosyal etkileşim, öğretmenlerin mesleki gelişimi, okul iklimi ve öğrenci başarısı açısından birbirine bağlı önemli faktörlerdir. Okul yöneticilerinin bu iki boyutu birlikte ele alması ve kurum politikalarını bu çerçevede şekillendirmesi gerekmektedir.

## Öneriler

### Uygulamacılara Yönelik Öneriler

- Okul ortamında güven duygusunu artırıcı çalışmalar yapılmalı, öğretmenlerin özgürce düşüncelerini ifade edebilecekleri bir iklim oluşturulmalıdır. Özellikle yeni başlayan öğretmenlerin dışlanmadan sürece dahil olmaları sağlanmalıdır.
- Düzenli geri bildirim mekanizmaları kurulmalı ve öğretmenlerin fikirleri alınarak okul kararlarına katılımları teşvik edilmelidir. Bu, örgütsel sessizlik düzeyini azaltacak önemli bir adımdır.
- Sosyal etkileşimi destekleyen etkinlikler (örneğin: sosyal günler, öğretmenler arası projeler, branşlar arası iş birlikleri) yaygınlaştırılmalı, öğretmenlerin birbirini tanması ve iş birliği içinde çalışması teşvik edilmelidir.
- Okul yönetimleri tarafından kapsayıcı bir liderlik yaklaşımı benimsenmeli ve öğretmenlerin sadece akademik değil, psikolojik iyi oluşları da göz önünde bulundurularak okul kültürü inşa edilmelidir.
- Yeni öğretmenler için mentor sistemi uygulanmalı, deneyimli öğretmenlerle eşleştirilmeleri sağlanarak sosyal ve mesleki entegrasyonları kolaylaştırılmalıdır.

### Gelecek Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Farklı bölgelerden ve çeşitli okul türlerinden daha geniş örneklemelerle çalışılmalı ve böylece sonuçların genellenebilirliği artırılmalıdır.
- Karma yöntemli (nicel + nitel) araştırmalar yapılarak, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve sosyal etkileşim düzeyleri sayısal verilerle desteklenmeli, analiz derinleştirilmelidir.
- Okul yöneticileri, öğrenci velileri ve diğer paydaşlar da kapsama dahil edilerek çok boyutlu araştırmalar yapılmalıdır. Böylece örgütsel sessizlik ve sosyal etkileşimin tüm okul sistemi üzerindeki etkileri ortaya konabilir.
- Uzunlamasına (longitudinal) çalışmalar gerçekleştirilerek zaman içinde bu kavramların nasıl değiştiği ve geliştiği incelenebilir.

- Farklı kültürel bağlamlar ve ülkeler arası karşılaştırmalar yapılabilir. Bu sayede örgütsel sessizlik ve sosyal etkileşim dinamiklerinin bağlamsal farkları ortaya çıkarılabilir.

## Kaynakça

- Ada, Ş., & Baysal, Z. N. (2019). Öğretmen gelişimi ve mesleki öğrenme toplulukları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 19(3), 65–82.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 7, 109–138). Wiley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley.
- Aytaç, T., & Bayraktar, D. M. (2021). Öğretmenlerin mesleki gelişim anlayışları: Nitel bir inceleme. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 22–41.
- Balcı, A. (2020). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler* (19. Baskı). Pegem Akademi.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bayar, A., & Bozduman, E. (2022). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının incelenmesi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 30(2), 215–235.
- Biron, C., Brun, J. P., & Ivers, H. (2008). Extent and sources of occupational stress in teachers: An exploratory study. *European Journal of Psychology of Education*, 23(4), 513–530. <https://doi.org/10.1007/BF03172771>
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.

- Burunsuzoğlu, E. N., & Çoruk, A. (2021). Örgütsel iletişime ve okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerine yönelik öğretmen görüşleri. *International Journal of Innovative Approaches in Education*, 5(1), 167–185.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2021). Bilimsel araştırma yöntemleri (30. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Creswell, J. W. (2017). Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni (Çev. S. B. Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütsel sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145–162.
- Çalık, T., & Kurt, T. (2023). Demokratik okul liderliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Türkiye örneği. *Educational Administration: Theory and Practice*, 29(2), 223–248.
- Çelik, M., & Atak, M. (2012). Örgütsel bağlılık ve mesleki aidiyet ilişkisi: Eğitim kurumlarında bir uygulama. *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 36, 35–54.
- Dawson, K. M., & Caires, A. (2020). Organizational socialization as a predictor of professional learning community integration. *Journal of Professional Development in Education*, 46(1), 123–137.
- Day, C., & Gu, Q. (2007). Variations in the conditions for teachers' professional learning and development: Sustaining commitment and effectiveness over a career. *Oxford Review of Education*, 33(4), 423–443.  
<https://doi.org/10.1080/03054980701450746>
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2009). Shaping school culture: Pitfalls, paradoxes, and promises (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Demirtaş, Z. (2020). Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine etkisi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 105–120.
- Demirtaş, Z., & Aksoy, E. (2022). Okul iklimi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik eğilimleri arasındaki ilişki. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 35–58.

- Demirtaş, Z., & Aksoy, E. (2022). Örgütsel sessizlik ile öğretmen tükenmişliği arasındaki ilişki: Nitel bir analiz. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 18(1), 45–68.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Doğan, S., & Yurtseven, N. (2020). Öğretmen öğrenme toplulukları ve mesleki gelişime etkisi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 46(2), 197–213.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Ergeneli, A. (2006). Örgütsel sosyalleşme sürecinde kişisel değerlerin rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(1), 23–46.
- Eroğlu, E. (2011). Öğretmen algılarına göre örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık ilişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi.
- Gruenert, S., & Whitaker, T. (2015). School culture rewired: How to define, assess, and transform it. ASCD.
- Güngör, N., & Baktır, N. (2020). Örgütsel sessizlik ve yenilikçilik ilişkisi: Öğretmen görüşleri. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 202–221.
- Jablin, F. M. (2001). Organizational entry, assimilation, and disengagement/exit. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 732–818). Sage.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Karaca, H., & Eren, B. (2021). Sosyal destek sistemlerinin öğretmen bağlılığı ve tükenmişlik üzerindeki etkileri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 54, 87–105.
- Karaca, H., & Eren, B. (2023). Dijital iletişim araçlarının öğretmen işbirliği üzerindeki etkisi: *Nitel bir inceleme*. *Eğitimde Güncel Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 56–75. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1234567>
- Karaca, H., & Eren, B. (2023). Sosyal etkinliklerin öğretmen iş birliği üzerindeki etkisi: Nitel bir analiz. *Eğitimde Güncel Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 67–85.
- Karakose, T., & Papadakis, S. (2023). Organizational socialization and teacher identity development: A systematic review. *Teaching and Teacher Education*, 125, 103905.
- Kaya, Y., & Selvitopu, A. (2013). Örgütsel sosyalleşme süreci: Öğretmen görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 200–214.
- Kelchtermans, G. (2006). Teacher collaboration and collegiality as workplace conditions. *Zeitschrift für Pädagogik*, 52(2), 220–237.
- Köroğlu, H. (2020). Örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 34–50.
- Lee, M., & Choi, Y. (2022). The antecedents of silence among teachers in hierarchical school structures. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(1), 78–95.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Merriam, S. B. (2013). Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage Publications.

- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.  
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Minguez, R., & Gündüz, M. (2022). Early career teacher socialization: Mentorship, adaptation and institutional belonging. *International Journal of Educational Research Open*, 3, 100094. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2022.100094>
- 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.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177.  
<https://doi.org/10.1080/09243450600565746>
- Nguyen, L. T., & Tran, H. M. (2023). Digital collaboration among educators: Impacts on professional learning and motivation. *Teaching and Teacher Education*, 126, 104013. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104013>
- Nguyen, L. T., & Tran, H. M. (2023). Gendered silence: How male and female teachers differ in school communication. *Gender and Education*, 35(3), 456–475.
- Özdemir, M. (2022). Okullarda örgütsel sosyalleşme ve öğretmen uyumu: Nitel bir analiz. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 156–175.
- Patton, M. Q. (2014). Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri (Çev. M. Bütün & S. B. Demir). Ankara: Pegem Akademi.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.  
<https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Saban, A. (2012). Öğretmenlik mesleğine giriş. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday.
- Silins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (2002). Organizational learning and school change. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 613–642. <https://doi.org/10.1177/0013161X02239641>
- Şimşek, H. (2013). Okul kültürü ve öğretmen davranışları: Nitel bir araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 38(170), 30–45.
- Tang, Y., & Xu, C. (2021). Exploring organizational silence in schools: The influence on teacher motivation and performance. *Journal of Educational Administration*, 59(2), 144–160.
- Taşçı, G. (2006). Örgütsel sosyalleşme süreci ve bu sürecin birey üzerindeki etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 651–666.
- Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711–730. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00608.x>
- Trust, T., Carpenter, J. P., & Krutka, D. G. (2020). Moving beyond silos: Professional learning networks in practice. *Computers & Education*, 148, 103788. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103788>
- Uzunpınar, H., Şahin, A., & Duran, B. (2023). Örgütsel sessizlik neden tercih ediliyor? Eğitim çalışanları üzerine bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(2), 112–128.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.

- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.  
<https://doi.org/10.2307/2392857>
- Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2020). From organizational silence to voice: Psychological safety and open dialogue in schools. *Public Management Review*, 22(9), 1341–1362.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.  
<https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Yaman, E., & Ruhi, E. (2011). Öğretmen adaylarının örgütsel sessizlik eğilimlerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 521–539.
- Yazıcıoğlu, İ. (2021). Örgütsel sosyalleşmenin iş doyumu ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 51, 45–60.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (11. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, A. (2023). Öğretmenlerin sessizlik davranışlarının sosyal etkileşim düzeyiyle ilişkisi: Nitel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 23(2), 112–134.
- Yıldız, A., & Demirtaş, H. (2021). School culture and organizational socialization: Impact on teacher engagement. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 21(2), 42–58.
- Yıldız, E. (2021). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 29(4), 839–854.
- Yılmaz, E. (2020). Mesleki gelişim bağlamında öğretmenlerin yaşam boyu öğrenme eğilimleri. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 83–100.
- Yılmaz, M., & Uçar, R. (2022). Eğitimde dijital iletişim platformlarının yönetimi: Fırsatlar ve riskler. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 30(3), 215–238.
- Yin, R. K. (2018). Durum çalışmaları: Tasarımı ve yöntemleri (Çev. Demir, S. B.). Nobel Yayıncılık.

## Ekler

### Ek 1. Etik Kurulu İzin Belgesi



#### BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

03.03.2025

Sayın Meliz Özertaç

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2025/1161 proje numaralı ve **“Örgütsel sessizlik ve sosyalliğin öğretmen gelişimine etkisinin değerlendirilmesi”** başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.



Prof. Dr. Aşkın KIRAZ

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Koordinatörü

## Ek 2. KKTC MEB İzin Belgesi



KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
GENEL ORTAÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : GOÖ.0.00-174/06-25/E.6326  
Konu : Meliz Özertaç' ın Bilimsel Araştırma  
Başvuru Formu (Anket)

25 Mart 2025

Sayın Meliz ÖZERTAÇ  
KKTC

İlgi : 20 Mart 2025 tarihli ve GOÖ.0.00-174/06-25/E.6126 sayılı yazınız.

Meliz Özertaç tarafından gerçekleştirilecek "Örgütsel Sessizlik ve Sosyalliğin Öğretmen Gelişimine Etkisinin Değerlendirilmesi" konulu çalışmanızdaki ölçek soruları incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda çalışmanın; araştırma etiği ilkeleri, katılımcıların gizlilik ve gönüllülük esaslarına bağlı olarak gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. Ancak uygulanacak okulların Müdürlüğümüz ile istişarede bulunulup, çalışmanın hangi okulda ve ne zaman uygulanabileceği birlikte saptanmalıdır. Çalışma uygulandıktan sonra sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne ulaştırılması yasa gereğidir.

Bilgilerinize saygı ile rica ederim.

 e-imzalıdır  
YUSUF İNANIROĞLU  
Daire Müdürü

### Ek 3. Onam Formu

#### a) GÖRÜŞME ONAY FORMU

Araştırma Başlığı : Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalliğin Öğretmen Gelişimine Etkisi

Araştırmacı : Meliz Özertaç

Üniversite / Enstitü : Yakın Doğu Üniversitesi

Danışman : Prof. Dr. Zehra Altınay

İletişim Bilgileri : melizozertac@gmail.com – 0533 832 1140

Araştırmanın Amacı : Bu araştırma, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalliğin öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimi üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Görüşmelerden elde edilen veriler, öğretmenlerin bu konulardaki deneyimlerini anlamaya ve eğitim kurumlarında gelişimi destekleyici politikalar geliştirilmesine katkı sağlamaya yöneliktir.

Görüşmeye Katılım : Bu görüşme, gönüllülük esasına dayanmaktadır. Katılımcılar diledikleri zaman görüşmeyi sonlandırabilir veya herhangi bir soruya yanıt vermeyebilir. Görüşme yaklaşık 30 dakika sürecektir.

Gizlilik ve Veri Kullanımı

- Katılımcıların kimlikleri gizli tutulacak ve görüşmelerde elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlarla kullanılacaktır.
- Araştırma sonucunda herhangi bir bireyin doğrudan tanınmasını sağlayacak bilgiler paylaşılmayacaktır.
- Ses kaydı, sadece araştırma analizinde kullanılacak ve çalışma tamamlandıktan sonra imha edilecektir.

Katılımcının Onayı :

Aşağıdaki maddeleri okuyup onayladığınızı belirtmek için lütfen imzalayınız.

Araştırmanın amacı ve süreci hakkında bilgilendirildim.

Görüşmeye gönüllü olarak katılıyorum.

Verilerimin akademik amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.

Kimlik bilgilerimin gizli tutulacağını anladım.

Tarih : .....

**b) KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

Katılımcı No : ..... ( Araştırmacı tarafından doldurulacaktır. )

Cinsiyetiniz : .....

Yaşınız : .....

Çalıştığınız Kurum : .....

Meslekteki Çalışma Süreniz : .....

Yüksek Lisans / Doktora eğitiminiz var mı ? : .....

Telefon Numarası: .....

Mail : .....

#### Ek 4. Görüşme Formu Soruları

1. Eğitim süreçlerinde veya okul yönetimiyle ilgili sorunlarda sessiz kalmayı tercih ettiğiniz durumlar oldu mu? Neden ?
2. Öğretmenler arasında fikir paylaşımına engel olan unsurlar nelerdir?
3. Örgütsel sessizliğin, öğretmenlerin ders içeriklerini geliştirme veya pedagojik becerilerini artırma süreçlerine etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?
4. Sosyal etkileşimlerin öğretmenler arasındaki işbirliği ve destekle ilgili nasıl bir rolü olduğunu düşünüyorsunuz?
5. Sosyal etkileşimlerin öğretmenlerin mesleki gelişimindeki olumsuz etkileri hakkında gözlemleriniz var mı? (Örneğin, dedikodu, grup içi dışlanma vb.)
6. Sosyal ilişkilerin öğretmenlerin ruh haline, iş verimliliğine veya öğrencilerle ilişkilerine etkisi nasıl olabilir?
7. Okulda örgütsel sessizlik ve sosyal etkileşimler arasında bir ilişki olduğunu düşünüyor musunuz? Her ikisinin bir arada nasıl bir etkisi olabilir?
8. Öğretmenler arasında sosyal etkileşim eksikliği, örgütsel sessizliğin artmasına neden olabilir mi? Bu durum öğretmen gelişimini nasıl etkiler?
9. Okul yönetimi, örgütsel sessizliği ve düşük seviyedeki sosyal etkileşimi nasıl azaltabilir? Yönetimin bu konuda atabileceği adımlar, öğretmenlerin gelişimini nasıl etkiler?
10. Öğretmenlerin profesyonel gelişimini arttırmak amacıyla sosyal etkileşimlerini nasıl daha verimli hale getirebiliriz?

## Ek 5. İntihal Raporu (Turnitin Report)

|                    |                                                                                                                                                                      |              |                |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|
| Meliz Özertaç      |                                                                                                                                                                      |              |                |
| ORIGINALITY REPORT |                                                                                                                                                                      |              |                |
| 6%                 | 5%                                                                                                                                                                   | 4%           | 2%             |
| SIMILARITY INDEX   | INTERNET SOURCES                                                                                                                                                     | PUBLICATIONS | STUDENT PAPERS |
| PRIMARY SOURCES    |                                                                                                                                                                      |              |                |
| 1                  | docs.neu.edu.tr<br>Internet Source                                                                                                                                   |              | 3%             |
| 2                  | dergipark.org.tr<br>Internet Source                                                                                                                                  |              | <1%            |
| 3                  | acikbilim.yok.gov.tr<br>Internet Source                                                                                                                              |              | <1%            |
| 4                  | docobook.com<br>Internet Source                                                                                                                                      |              | <1%            |
| 5                  | Submitted to Okan Üniversitesi<br>Student Paper                                                                                                                      |              | <1%            |
| 6                  | www.isletmecilik.org<br>Internet Source                                                                                                                              |              | <1%            |
| 7                  | Submitted to Balıkesir Üniversitesi<br>Student Paper                                                                                                                 |              | <1%            |
| 8                  | www.ormancilardernegi.org<br>Internet Source                                                                                                                         |              | <1%            |
| 9                  | Danişmaz, Nurdan. "Öğretmenlerin politik becerileri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi", İstanbul Sabahattin Zaim University (Turkey) |              | <1%            |