



## Sessiz İstifa: Lise Öğretmenlerinin Görüşlerine Dayalı Nitel Bir Araştırma

Burcu YOĞURTCU |  0000-0001-5040-9478 | [yogurtcuburcu@hotmail.com](mailto:yogurtcuburcu@hotmail.com)


Milli Eğitim Bakanlığı, Erzincan, Türkiye

ROR ID: <https://ror.org/00jga9g46>

Prof. Dr. Ferudun SEZGİN |  0000-0002-7645-264X | [ferudun@gazi.edu.tr](mailto:ferudun@gazi.edu.tr)

Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Bölümü, Ankara, Türkiye

ROR ID: <https://ror.org/054xkpr46>

Prof. Dr. Serkan KOŞAR |  0000-0003-2581-5145 | [skosar@gazi.edu.tr](mailto:skosar@gazi.edu.tr)

Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Bölümü, Ankara, Türkiye

ROR ID: <https://ror.org/054xkpr46>

### Öz


Bu araştırmanın amacı Erzincan ilindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre sessiz istifa kavramına yönelik algılarının belirlenmesidir. Öğretmenlerin sessiz istifa kavramına yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma nitel araştırma yöntemi ile hazırlanmıştır. Araştırma deseni olarak fenomenoloji kullanılmıştır. Veriler, nitel araştırmada veri toplama tekniklerinden görüşme yolu ile toplanmıştır. Araştırmanın verilerini elde etmek için Erzincan il merkezinde farklı liselerde görev yapan 18 öğretmen ile görüşme sağlanmıştır. Araştırma verileri içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Öğretmenlerin sessiz istifa algısı ele alınmış, nedenleri ve öğretmenlerin sessiz istifaya ilişkin sunduğu çözüm önerileri analiz edilmiştir. Katılımcıların çoğunun sessiz istifa algısı olumsuzdur. Öğretmenlerin sessiz istifa sürecini yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerden bazıları mesleğinin ilk yıllarında bazıları da mesleğinin son zamanlarında bu süreci yaşadıklarını vurgulamışlardır. Sessiz istifa sürecine yöneticinin, sistemin ve değer görmemenin sebep olduğu belirtilmiştir. Bunlara ek olarak mesleki heyecanın kalmaması, kişinin kendini yormak istememesi ve denetimsizlik de vurgulanan önemli bulgulardandır. Öğretmenler, mesleklerinde fazla iş yükü olduğunu, mesleğin iş-yaşam dengesini etkilediğini ve görevi dışında bıkıtıcı işlerin olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin sessiz istifayı önlemeye yönelik önerileri arasında yöneticinin seçimine dikkat edilmesi, eğitimin öncelikli olduğu bir devlet anlayışı ve öğretmenin kendini yenilemesi bulunmaktadır. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin duygu dünyalarını anlamalarına yardımcı olacak yöntemleri belirlemeleri, onları anlamaya özen göstermeleri gereklidir. Öğretmenlik mesleğinde maddi araçların önem taşımadığı, sosyo-duygusal durumların ön planda olduğu görmezden gelinmemelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Sessiz İstifa, Nitel Araştırma, Öğretmen.

### Atıf Bilgisi


YOĞURTCU, Burcu, SEZGİN, Ferudun, KOŞAR, Serkan. “Sessiz İstifa: Lise Öğretmenlerinin Görüşlerine Dayalı Nitel Bir Araştırma”, *TÜRKAV Kamu Yönetimi Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, C.4, S. 1, Haziran 2024, ss. 83-108.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.11576978>

## Quiet Quitting: A Qualitative Research Based on the Opinions of the High School Teachers

Burcu YOĞURTCU |  0000-0001-5040-9478 | [yogurtcuburcu@hotmail.com](mailto:yogurtcuburcu@hotmail.com)


Ministry of National Education, Erzincan, Türkiye

ROR ID: <https://ror.org/00jga9g46>

Prof. Dr. Ferudun SEZGİN |  0000-0002-7645-264X | [ferudun@gazi.edu.tr](mailto:ferudun@gazi.edu.tr)

Gazi University, Gazi Faculty of Education, Division of Educational Administration  
Ankara, Türkiye

ROR ID: <https://ror.org/054xkpr46>

Prof. Dr. Serkan KOŞAR |  0000-0003-2581-5145 | [skosar@gazi.edu.tr](mailto:skosar@gazi.edu.tr)

Gazi University, Gazi Faculty of Education, Division of Educational Administration,  
Ankara, Türkiye

ROR ID: <https://ror.org/054xkpr46>

### Abstract

The aim of this research is to determine the perceptions of teachers in high schools in Erzincan towards the concept of quiet quitting according to their opinions. Qualitative research method was used in this study to determine the perceptions of teachers towards the concept of quiet quitting. Phenomenology has also been used as a research design. Data were collected through interviews, one of the data collection techniques in qualitative research. In order to collect the data of the research, 18 teachers working in different high schools in Erzincan were interviewed. The research data were analyzed using content analysis. The quiet quitting perception of the teachers was discussed. The reasons and the solutions offered by the teachers were analyzed. Most of the participants have a negative perception of quiet quitting. It was revealed that the teachers experienced the quiet quitting process. Some of them have emphasized that they have experienced this process in the first years of their profession and some in the last days of their profession. Experiencing this process was mostly caused by the manager, the system and the lack of value. In addition, the absence of professional excitement, the person's unwillingness to tire himself out and lack of supervision are also among the important findings highlighted. Teachers expressed that there was an excessive workload, the profession affects the work-life balance and there are tedious jobs outside of their duties. Among the suggestions to prevent teachers from quiet quitting are paying attention to selection of administrator, understanding that education is a priority and the teacher's self-renewal. It is necessary for school principals determining the methods helping teachers understand their emotional world and to take care to understand them. It should not be ignored that financial is not important in the teaching profession and socio-emotional situations are at the forefront.

**Keywords :** Quiet Quitting, Qualitative Research, Teacher.

### Citation

YOĞURTCU, Burcu, SEZGİN, Ferudun, KOŞAR, Serkan. “*Quiet Quitting: A Qualitative Research Based on the Opinions of the High School Teachers*”, TURKAV Institute of Public Administration Journal of Social Sciences, Volume 4, Issue 1, June 2024, pp. 83-108. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11576978>

## Giriş

Öğretmenler, çalışma ortamlarının koşulları ve kendi kişisel özelliklerinin etkileşimi sonucunda farklı davranışlar göstermektedir. Çalışanların görev tanımında olmayan ancak gönüllü olarak gösterdikleri davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.<sup>1</sup> Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütte etkililiği sağlamaktadır.<sup>2</sup> İş görenler, kabul görmek ya da takdir edilmek için, resmi veya zorunlu olmayan görevlerinin dışında fazladan rol davranışı gösterebilirler.<sup>3</sup> Örgütsel vatandaşlık davranışları gönüllülük esasına dayansa da bu davranışlar örgütün resmi olarak yazılı iş tanımlarının gerektirdiği sorumluluklar şeklinde belirli duruma getirilebilen davranışlardır.<sup>4</sup>

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar yaptıkları fedakârlık sonucunda değer görmediklerini hissettiklerinde sessiz istifa süreci ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), resmi iş tanımlarının bir parçası olmayan tüm olumlu çalışan eylemlerini tanımlamak için kullanılan terimdir. Örneğin, “ÖVD” sergileyen bir çalışan, örgütü ve meslektaşları için daha fazla sorumluluk, inisiyatif alır ve daha çok çalışır. Yapılan bir araştırma ÖVD’nin hem aydınlık hem de karanlık kısmının olduğunu göstermektedir.<sup>5</sup> ÖVD’nin, iş tatminini, refahı ve kuruma bağlılığı artırabileceği gibi duygusal tükenmeyi de kötüleştirerek iş tatminini, refahı ve örgütsel bağlılığı azaltabileceği belirtilmiştir. Fazla yapılan ÖVD’nin çalışanın bitkin ve yıpranmış hissettiği vatandaşlık yorgunluğuna yol açacağını ifade etmişlerdir.<sup>6</sup> Bu da sessiz istifanın bir işaretidir.

Literatürde sessiz istifa kavramının kökeninin örgütsel vatandaşlık davranış teorisine dayandığına dair çalışmalara rastlanılmaktadır.<sup>7</sup> Sessiz istifa

<sup>1</sup> Sema Polatçı, “Fatih Özçalık, Mihriban Cindiloğlu, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 7, 2014, s. 5.

<sup>2</sup> Dennis W Organ, Andreas Lingl, Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Social Psychology*, C. 135, 1995, s. 340.

<sup>3</sup> Ferudun Sezgin, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 25, 2005, s. 319.

<sup>4</sup> Ronald J Deluga, Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, C. 67, 1994, s. 316.

<sup>5</sup> Joel Koopman, Klodiana Lanaj, Brent Scott, Integrating The Bright and Dark Sides of OCB: A Daily Investigation of The Benefits and Costs of Helping Others, *Academy of Management Journal*, C. 59, 2016, s. 420.

<sup>6</sup> Mark C Bolino, Jaron Harvey, Hsin-Hua Hsiung, Jefery A Lepine, Well, I’m Tired Of Tryin! Organizational Citizenship Behavior And Citizenship Fatigue, *Journal of Applied Psychology*, C. 100, 2015, s. 57.

<sup>7</sup> Salima [Hamouche](#), Christos, [Koritos](#) Avraam [Papastathopoulos](#), Quiet Quitting: Relationship with Other Concepts and Implications For Tourism And Hospitality, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C. 35, 2023, s. 4298; Alyson Krueger, “Who is quiet quitting for?”, <https://www.nytimes.com/2022/08/23/style/quiet-quitting-tiktok.html>, Erişim Tarihi: 23.08.2022; Sara Landin, Sanel Hadzic, Jonathan Breggoy, *Beyond The Pandemic: Exploring Quiet Quitting And Job Satisfaction: A Qualitative Research Exploring Job Satisfaction in The New Workplace*, Bachelor Dissertation, Jönköping University, Sweden, 2023, s. 12; Esra Öztürk, Özgür Uğur Ankan, Metin Ocak, Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents and Consequences, *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, C. 10, 2023, s. 60.

sürecini yaşayanlar birincil yükümlülüklerini yerine getirmeye devam ederler, ancak ÖVD olarak bilinen faaliyetlere katılma olasılıkları daha düşüktür.<sup>8</sup> Sessiz istifa, ilk olarak 2009 yılında ekonomist Mark Boldger tarafından ortaya atılmıştır. 2021 yılında Çin’de “Sırt Üstü Yatış Hareketi” olarak adlandırılmıştır. Daha sonra 2022 yılında New York’ta çalışmakta olan mühendis Zaid Khan bu kavramı tekrar gündeme getirmiştir. Harvard Business Review’a (2022) göre “Sessiz İstifa” bazı çalışanların işverenlerine karşı tembelliğin, hak kazanma mücadelelerinin ya da pasif olarak saldırganlığın bir sonucudur ya da bazı çalışanlara göre de koşuşturma kültürünü reddederek görevleri ve kendi kişisel kimlikleri arasındaki sınırı belirlemektir.<sup>9</sup> Farklı bir ifade ile tükenmişliğe karşı bir mücadeledir. İşinizin tanımında yer almayan görevlere hayır demek, işinizden vaktinde ayrılmak, çalışma saatlerinizin dışında elektronik postalara ve mesajlara yanıt vermemektir. İşinin gerektirdiği görev ve sorumlulukların dışına çıkmamaktır. Diğer insanların işini yapmamak, teknolojiye bağlı kalmadan hafta sonunun tadını çıkarmak, görev sınırlarını bilmek, tükenmişliği önleyerek sağlıklı kalmayı sağlamaktır. Sadık çalışanlar ve deneyimli çalışanlar bir kurumdan ayrılmayı düşünüyorlarsa, iyi becerilere sahip yeni katılan nitelikli çalışanlar ayrılıyorlarsa, çalışanlar eskisi kadar çalışmak istemiyorsa ve iş ortamlarında tatmin olmuyorlarsa ve hatta hizmet etmek istemiyorlarsa çalışanların çoğu görevlerinden kaçıyor şeklinde ifade edilebilir.<sup>10</sup> Her meslek grubunda geçerli olabilecek bu davranışlar eğitim sektörü için de geçerlidir.

Sessiz istifa eğitimcilerin profesyonel rollerinden kopmalarını yansıtan bir dizi davranış ve tutumu kapsamaktadır. Tükenmişlik ve öğretmen yıpranması ile benzerlikler taşısa da sessiz istifa açık istifa veya geri çekilme belirtileri bulunmaması bakımından farklıdır. Eğitimcilerin görevlerinden ayrılma kararlarını açıkça ifade ettikleri geleneksel istifadan farklı olarak sessiz istifa eğitimcilerin öğretme öğrenme sürecinden duygusal olarak ayrılırken fiziksel olarak rollerini sürdürmeye devam ettiği daha gizli bir ayrılmayı içermektedir.<sup>11</sup> Sessiz istifa, yalnızca temel iş gereksinimlerini karşılama, duygusal olarak işten çekilme ve iş ile kişisel yaşam arasında sınırlar oluşturma gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır.<sup>12</sup>

<sup>8</sup> Sigalit Tsemach, Anat Barth, Authentic Leadership As a Predictor of Organizational Citizenship Behaviour and Teachers’ Burnout: What’s ‘quiet quitting’ got to do with it? *Educational Management Administration & Leadership*, 2023, s. 3.

<sup>9</sup> <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>, Erişim Tarihi: 23.01.2024

<sup>10</sup> Shantha T Kumar, How To Handle Notice Period in Organization & Emotional Balancing During Resignation & Finding New Job, *Sbodhsauryam International Scientific Refereed Research Journal (SHISRRJ)*, C. 5, 2022, s. 11.

<sup>11</sup> John Paul Palad, “Are we addressing quiet quitting in the education sector?”, [https://www.researchgate.net/publication/372393864\\_Are\\_we\\_addressing\\_quiet\\_quitting\\_in\\_the\\_education\\_sector](https://www.researchgate.net/publication/372393864_Are_we_addressing_quiet_quitting_in_the_education_sector), Erişim Tarihi: 16.07.2023.

<sup>12</sup> G.S. Carmichael, “Quiet quitting is the fakest of fake workplace trends”, <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2022-09-27/quiet-quitting-lying-flat-great-resignation-what->

Sessiz istifa hareketinde yönetici tarafından önemsenmeme, mesleki gelişim fırsatlarının eksikliği, kurum ile çalışan arasındaki kopukluk, yöneticilere karşı artan memnuniyetsizlik ve hayal kırıklığı gibi çeşitli kişisel nedenler tespit edilmiştir.<sup>13</sup> Sessiz istifada çalışan ne işini bırakır ne de işi ile bağlarını koparır. Bu süreci yaşayan çalışanların minimum miktarda iş yaptığı ortaya çıkmaktadır. Sessiz istifacılar kovulmaktan kaçınacak düzeyde işin gerekliliklerini yaparak işin daha fazlasını yapmayan duygusal olarak işten kopmuş kişilerdir.<sup>14</sup> Sessiz istifa özellikle kişisel faaliyetlere daha fazla zaman ayırabilmek için kişinin yapması gerekenden daha fazla iş yapmama uygulamasıdır. Sessiz istifa aslında mesleği bırakmak değildir; kovulmamak için gerekeni yapmaktır. Sessiz istifayı yaşayan kişi işine gelir, görevlerini yapar, süresini bekler ve mesaisi bitince iş yerinden ayrılır, beklenen dışında herhangi bir iş yapmaz.<sup>15</sup> Bu kavram aslında koşuşturma kültüründen uzaklaşarak yapılan görevlere sınırlar çizmektir.

Washington DC merkezli bir Amerikan analitik ve danışmanlık şirketi olan Gallup'un (2022) araştırmasına göre zayıf yönetimin belirtisi sessiz istifadır. Bu çalışmada sessiz istifa sürecini yaşayanlar Amerikan iş gücünün %50'sini oluşturmaktadır. Youthall'un yapmış olduğu "Sessiz İstifa" araştırmasına göre Türkiye'deki her 4 gençten 1'i sessiz istifa sürecinin içindeyken, hemen hemen yarısı da kendisini bu kavrama oldukça yakın hissetmektedir.<sup>16</sup> Bu süreçte yer alan gençleri bu duruma iten sebepler düşük maaş (%35), iş-özel hayat dengesizliği (%21,7), iş tanımının net olmaması (%15), kariyer sürecinin açık olmaması (%14,2) ve uzun süren mesai saatleridir (7,9). Bu çalışmada kadınların % 68,6'sı; erkeklerin ise %58,7'sinin sessiz istifaya yatkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Neden olarak da kadınlarda iş ve özel yaşam dengesinin kurulamaması; erkeklerde ise düşük ücret görülmektedir.

İş ve iş dışındaki yaşam arasındaki etkileşim, çalışmakta olan insanlar için

[these-fake-work-trends-mean](#), Erişim Tarihi: 27.09.2022; Jeanet Wade, "Loud and Quiet Quitting: The New Epidemic Isn't Just a Trend", Forbes, [www.forbes.com/sites/forbesbooksauthors/2022/09/26/loud-and-quiet-quitting-the-new-epidemicisnt-just-a-trend/?sh¼68d19eb8797e](https://www.forbes.com/sites/forbesbooksauthors/2022/09/26/loud-and-quiet-quitting-the-new-epidemicisnt-just-a-trend/?sh¼68d19eb8797e), Erişim Tarihi: 26.09.2022.

<sup>13</sup> Jim Harter, "Is quiet quitting real?", Gallup Inc., <https://www.gallup.com/work-place/398306/quiet-quitting-real.aspx>, Erişim Tarihi: 06.09.2022; Sandro Formica, Fabiolo Sfodera, The Great Resignation And Quiet Quitting Paradigm Shifts: An Overview of Current Situation and Future Research Directions, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, C. 31, 2022, s. 900.

<sup>14</sup> Amitabh Anand, Jessica Doll, Prantika Ray, Drowning in Silence: A Scale Development and Validation of Quiet Quitting and Quiet Firing, *International Journal of Organizational Analysis*, 2023; Victoria Masterson, "What is quiet quitting?", [www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktokquiet-quitting-explained/](https://www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktokquiet-quitting-explained/), Erişim Tarihi: 02.09.2023; Sarah O'connor, "The term 'quiet quitting' is worse than nonsense", [www.ft.com/content/a09a2ade-4d14-47c2-9cca-599b3c25a33f](https://www.ft.com/content/a09a2ade-4d14-47c2-9cca-599b3c25a33f), Erişim Tarihi: 13.09.2023.

<sup>15</sup> BBC News, "Quiet quitting: The research trend taking over Tiktok.", <https://www.bbc.com/news/business-62638908>, Erişim Tarihi: 15.11.2023; Collins, "Quiet quitting.", <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/quiet-quitting>, Erişim Tarihi: 23.01.2024.

<sup>16</sup> <https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/sessiz-istifa>, Erişim Tarihi: 05.05.2024.

büyük önem taşımaktadır. İş-yaşam dengesi kavramı son yıllarda dikkat çeken bir konu haline gelmiştir. Bireylerin yaşamında meydana gelen iş-yaşam dengesizliği bireylerin tutum ve davranışlarında önemli değişimlere ve olumsuzluklara sebep olmaktadır. Bu sebeple de çalışanların iş yaşamları ve sosyal yaşamları arasında bir denge kurma istekleri kaçınılmayacak bir duruma gelmiştir. İşverenlerin yaptığı iş yükü planlamaları, iş-yaşam dengesinin korunması ile ilgili özel yaşamın sınırlarına uygun iş ve görevler sağlıklı bir örgüt kültürü ve örgüte olan bağlılık açısından dikkat edilmesi gereken bir durumdur. İş-yaşam dengesi kavramı psikolojik olarak iyi olma dengesini ve bağlantısını kurma durumudur. İş parasal olarak karşılığı olan bir şey olarak tanımlanırken bir süre sonra bu ortadan kalkar ve ücreti ödenmeyen fazladan çalışılan saatler olarak ortaya çıkar. Bu süreç insanları sessiz istifaya zorlamaktadır. Sessiz istifa yoruma açık anlamı olan bir kavramdır. Çalışanları işlerinden istifa etmeye iten insanların altında yatan duygu ve duyguları anlamak önem taşımaktadır.

Alan yazın incelendiğinde sessiz istifa kavramı özellikle işletmelerde karşımıza çıkmaktadır. Sessiz istifaya neden olan unsurlar arasında tükenmişlik sendromu, çalışma koşullarının yetersizliği, iş yerinde hak edilen değerin görülebilmesi, maaş, prim ve yan hakların yetersiz olması, mobbing, faydaların azalması, iş-yaşam dengesinin kötüleşmesi, toksik işyeri kültürü, yöneticilerden destek görememe, güven sağlamayan iş ortamı ve özel hayata vakit ayıramamanın olduğu görülmektedir.<sup>17</sup> İş taleplerinin fazla olması, iş ile yaşamın geri kalanı arasında bir dengesizliğe neden olur.

Türk Milli Eğitim Sistemi açısından sessiz istifanın ciddi riskler ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Öncelikle, sessiz istifa eğitimde istikrarın ve sürekliliğin azalmasına neden olabilir. Beklenmedik şekilde öğretmenlerin ayrılması, öğrenci başarısını ve eğitim kalitesini olumsuz etkileyebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin iş tatmininin düşmesiyle birlikte motivasyon ve moral kaybı yaşanabilir. Çalışma koşulları, maaş ve kariyer olanaklarındaki memnuniyetsizlikler sessiz istifaya yol açabilir. Ayrıca, sessiz istifa deneyimli ve nitelikli öğretmenlerin kaybına sebep olabilir. Bu durum özellikle liderlik pozisyonlarında boşluklar oluşturabilir ve öğrenci başarısını etkileyebilir. Son olarak, sessiz istifa eğitim kurumlarının itibarını zedeleyebilir. Öğretmenlerin düşük iş tatmini ve sessizce ayrılmaları, kurumların güvenilirliğini ve itibarını olumsuz etkileyebilir.

Sessiz istifa kavramı, dünya çapında hem akademi hem de şirketler tarafından artan bir şekilde ilgi görmektedir. Bununla birlikte, kavram hala yeni ortaya çıkma aşamasındadır ve akademik literatür aracılığıyla bu konuda

<sup>17</sup> David E Guest, Perspectives on the Study of Work-Life Balance, *Social Sciences Information*, C. 41, 2002, s. 256.

bilgi son derece sınırlıdır. Türkiye’de ve dünyada sessiz istifa ile ilgili yapılan bazı araştırmaların olmasına rağmen, bu türdeki çalışmaların işletme ve yönetim alanındaki çalışanlar ile ilgili olduğu görülmektedir.<sup>18</sup> Sessiz istifa konusunun eğitim alanı içinde önemli olduğu düşünülmektedir. Sessiz istifa kavramı işletmede ortaya çıksa da eğitim yönetiminin önemli bir ögesi olan öğretmenler bakımından da önemli sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Buna ek olarak öğretmenleri işlerinden zihinsel olarak istifa etmeye iten sebepleri anlamak ve çözüm üretmek için de bu çalışma önem taşımaktadır.

## 1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, lise öğretmenlerinin görüşlerine göre sessiz istifa kavramının doğasını ve anlamını derinlemesine incelemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki alt amaçlara ilişkin sorulara yanıt aranmıştır:

1. Lise öğretmenlerinin ösdfdsğretmenlik mesleğine ilişkin görüşleri nasıldır?
2. Lise öğretmenlerinin öğretmenlik mesleğinin süreci ile ilgili görüşleri nasıldır?
3. Lise öğretmenlerine göre ‘sessiz istifa’ kavramının anlamı nedir?
4. Lise öğretmenlerine göre ‘sessiz istifa’ kavramının özü ve yapısı nasıldır?
5. Lise öğretmenlerinin ‘sessiz istifa’ kavramının nedenlerine ilişkin görüşleri nasıldır?
6. Lise öğretmenlerinin ‘sessiz istifanın önlenmesine ilişkin çözüm önerileri nelerdir?

## 2. Araştırmanın Yöntemi

### 2.1. Araştırmanın Deseni

Öğretmenlerin sessiz istifa kavramına yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma nitel araştırma yöntemi ile hazırlanmıştır. Nitel araştırmada gerçeğin sosyal olarak inşa edildiği varsayılmaktadır. Kesin bir gerçek yoktur, bunun yerine birden fazla gerçek vardır ya da tek bir olay farklı şekillerde yorumlanmaktadır<sup>19</sup>. Araştırma deseni olarak da fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırmanın fenomeni ‘Sessiz İstifa’dır.

<sup>18</sup> Alex Christian, “Why ‘quiet quitting’ is nothing new.”, <https://www.bbc.com/worklife/article/20220825-why-quiet-quitting-is-nothing-new>, Erişim Tarihi: 06.12.2023; James Tapper, “Quiet Quitting: Why doing the bare minimum at work has gone global”, The Guardian, <https://www.theguardian.com/money/2022/aug/06/quiet-quitting-why-doing-the-bare-minimum-at-work-has-gone-global>, Erişim Tarihi: 06.12.2023; Jack Zenger, Joseph Folkman, “Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees”, Harvard Business Review, [Rhttps://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees](https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees), Erişim Tarihi: 24.10.2023.

<sup>19</sup> Sharan B. Merriam, *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, çev. ed. Selahattin Turan, Nobel, Ankara 2018, s. 8.

Fenomenoloji, insanların zihinlerindeki yapıları, temel kavramları, deneyimleri ve bu kavramların anlamlandırılması arasındaki ilişkileri araştırır. Yapılandırma her birey için farklı olduğundan, her birey tarafından elde edilen tanımlar da farklılaşmaktadır<sup>20</sup>.

## **2.2. Katılımcılar**

2023-2024 eğitim-öğretim yılında Erzincan ilindeki liselerde görev yapan gönüllü 10 kadın, 8 erkek toplam 18 öğretmen araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Araştırma, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılarak yapılmıştır. Temel ölçüt, çalışmada görüşülen öğretmenlerin en az bir yıl boyunca kadrolu olarak çalışmış ve öğretmenlik deneyimine sahip olmalarıdır. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin biri 20-30 yaş, altısı 31-40 yaş, sekizi 41-50 yaş, üçü ise 51 ve üzeri yaş aralığındadır. Çalışma grubunda yer alan öğretmenler branş öğretmenidir. Branş değişkenine göre öğretmenlerin üçü Edebiyat, üçü Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, ikisi Biyoloji, ikisi Tarih, ikisi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık, ikisi İngilizce, biri Beden Eğitimi, biri Coğrafya, biri Almanca, biri Müzik öğretmenidir. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin deneyimi 1-31 yıl arasında değişmektedir.

## **2.3. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada öğretmenlerin sessiz istifa kavramına yönelik algılarını belirleyebilmek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Veriler nitel araştırmada veri toplama tekniklerinden görüşme yolu ile toplanmıştır. Görüşme, insanların bakış açılarını, duygularını, beklentilerini, düşünce ve amaçlarını belirlemede araştırmacıya yardımcı olmaktadır.<sup>21</sup> Bu teknikte keşfe yönelik bir görüşme süreci söz konusudur.<sup>22</sup> Görüşme yöntemi katılımcıların kişisel bakış açılarını yakalamayı sağlar.<sup>23</sup> Yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulurken alan yazın incelenmiştir. Araştırmanın alt amaçlarını araştırmak için sekiz ana soru belirlenmiştir. Katılımcıların fikirlerini daha iyi keşfedebilmek için ana soruların altına yedi sonda soru eklenmiştir. Daha sonra bu sorular uzman görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşü doğrultusunda beş sonda soru daha eklenerek görüşme formu oluşturulmuştur. Pilot bir uygulama yapılarak çalışma grubu dışında yer alan bir öğretmen ile görüşme yapılmıştır. Görüşme sonrasında iki sonda soru çıkarılmıştır. Son olarak 8 ana soru ve 10 sonda soru olmak üzere toplamda

<sup>20</sup> Christensen, Larry B, Burke Johnson, Lisa Anne Turner, and Larry B Christensen, *Research Methods, Design, and Analysis*, Pearson, England 2011, s. 370.

<sup>21</sup> Michael Quinn Patton, *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Sage, London 2002, s. 55.

<sup>22</sup> Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2018, s. 130.

<sup>23</sup> John Ward Creswell, *Nitel Araştırmacılar İçin 30 Temel Beceri*, çev. H. Özcan, Anı Yayıncılık, Ankara 2019, s. 127.



18 sorudan oluşan görüşme formuna son hali verilmiştir.

#### 2.4. Verilerin Toplanması

Veri toplama sürecinde veri toplama yöntemi olarak görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma verilerini elde etmek için Gazi Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan gerekli izinler alınmıştır ve görüşmeler Erzincan ilindeki liselerde görev yapan 18 öğretmen ile yapılmıştır. Görüşmede katılımcılara sessiz istifa kavramı açıklanmıştır. Görüşme formunun yanı sıra veri kaybını önlemek için telefon ve tablet kullanılarak sesler katılımcıların da izni ile kaydedilmiştir. Ses kayıt cihazını görüşme süresince kullanabilmek için kaydın sadece bu araştırma ve araştırmacı tarafından kullanılacağı belirtilmiştir. Görüşmeler 6 ile 22 dakika arasında sürmüştür.

#### 2.5. Verilerin Analizi

Araştırmada nitel veri analizi yöntemlerinden içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi için görüşmeler esansında yapılan ses kayıtları bilgisayara yazılı doküman haline getirilmiştir. Eksik veri olup olmadığını tespit etmek için deşifreler ses kayıtları ile eşleştirilmiştir. Bir sonraki aşamada, sorulara verilen yanıtlar araştırmacı tarafından okunup veriler içerisinde yer alan anlamlı bölümler tespit edilmiştir. Bu bölümlerde yer alan ifadelerin anlamını en iyi ifade edecek bir kavram, cümle ya da sözcük ile tanımlanarak görüşme metinlerinin analizi yapılmıştır. Katılımcıların cevapları, ana fikir göz önüne alınarak araştırmacı tarafından kısaltılmıştır. Daha sonra katılımcıların sorulara verdikleri anlamlı cevaplardan her bir temaya kodlar oluşturulmuştur. Kavramsal çerçeveye uygun olarak belirlenen temaların altına uygun kodlar yerleştirilip içerik analizi yapılarak tablo şeklinde gösterilmiştir. Bulgular yorumlanırken katılımcı görüşlerinden de alıntılar yapılmıştır. Katılımcılar, aynı konuda bir ya da birden fazla görüş belirtmişlerdir. Kadın görüşmeci için KG1, KG2...; erkek görüşmeci için EG1, EG2... şeklinde kodlama yapılmıştır.

#### 2.6. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik ile ilgili yöntemler vardır. Bunlar iç geçerlik (inandırıcılık), dış geçerlik (aktarılabirlik/transfer edilebilirlik), iç güvenilirlik (tutarlık) ve dış güvenilirlik (teyit edilebilirlik)'tir.<sup>24</sup> Araştırmanın inandırıcılığını sağlamak için derin odaklı veri toplama, uzman incelemesi ve katılımcı teyidi yapılmıştır. İç geçerliği sağlamak için elde edilen bulgular katılımcılardan yapılan alıntılar ile detaylandırılmıştır. Veri toplamada katılımcılardan konu ile ilgili ayrıntılı bir şekilde veri toplamaya

<sup>24</sup> Yıldırım, Şimşek, age, s. 270.

çalışılmıştır. Bu süreçte görüşmenin ayrıntılı bir şekilde yapılabilmesi için sonda sorular kullanılmış ve görüşme süresine dikkat edilmeye çaba gösterilmiştir. Görüşmenin bitiminde alınan kayıtlar Microsoft Word'e aktarılarak, görüşmecilere kendi verdikleri cevapları okumaları sağlanmıştır. Kendi verdikleri cevaplarda düzeltmek istedikleri yerleri göstermeleri istenmiştir. Böylece araştırmanın teyidi yöntemi ile araştırmanın iç geçerliğini sağlayabilmek için çaba sarf edilmiştir.

Uzman incelemesi için, araştırma grubu dışındaki bir uzmandan destek alınmıştır. Araştırmanın tutarlı bir şekilde olduğu uzman tarafından belirtilmiştir. Ayrıca aynı uzmanla toplanan veriler sonucu ortaya çıkan tema, kategori ve kodlar paylaşılarak görüş alınmıştır. Gerekli düzenlemeler yapılarak araştırmanın dış güvenilirliğini sağlayabilmek için teyit incelemesi yöntemine de başvurulmuştur. Uzmandan alınan öneriler doğrultusunda araştırmada yer alan verilerin tematik şekline dönüşme süreci tamamlanmıştır. Araştırmanın dış geçerliliğini sağlamak için yapılan çalışmalar detaylı olarak açıklanmıştır. Araştırma süresince başvurulmuş tüm aşamalar ayrıntılı olarak ifade edilmiştir.

### **3. Bulgular**

Araştırmada verilerin çözümlenmesi ile elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

#### **3.1. Öğretmenlik Mesleğine Ait Genel Düşüncelere İlişkin Bulgular**

Araştırma grubunda yer alan öğretmenlerden öncelikle öğretmenlik mesleğini tercih şekillerine ilişkin genel düşünceleri istenmiştir. Katılımcıların öğretmenlik mesleğini *isteyerek* ( $n = 11$ ) ve *istemeyerek* ( $n = 7$ ) gibi kodlarla tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlik mesleğinin tercih edilmesi ile ilgili olarak erkek ve kadın katılımcıların çoğunun ortak olarak ifade ettiği “isteyerek” bu mesleği seçtikleridir. Katılımcılardan KG1 mesleğini *isteyerek seçtiğini*, KG2 ve EG2 tercih sıralamasında öğretmenlik mesleğinin ilk sırada olduğunu “*Evet isteyerek seçtim. İlk tercihimdi.*” ve “*Bilinçli bir tercihtir tarihe ilgi alanım olduğu için iki kez okumak istedim hep sınıf öğretmenliği de yaptım dışarıda çalıştım. İlk tercihimdi.*” (EG3) ifadeleriyle belirtmişlerdir. Öğretmenlik mesleğinin gönüllü olarak tercih edildiği ve bilinçli olarak seçildiği görülmektedir.

Araştırmada yer alan katılımcıların öğretmenlik mesleğine dair görüşlerine göre, katılımcılar öğretmenlik mesleğinin tanımını; *değerinin bilinmediği* ( $n = 10$ ), *itibarlı* ( $n = 4$ ), *dışarıdaki insanlara göre kolay ve rahat* ( $n = 4$ ), *kutsal* ( $n = 4$ ), *eskiden değerli görünen* ( $n = 4$ ), *zevkeli* ( $n = 3$ ), *olumsuz* ( $n = 2$ ), fedakârlık gerektiren

( $n = 2$ ) gibi kodlar ile ifade ettikleri görülmektedir. Öğretmenlik mesleğinin tanımına yönelik görüşlere bakıldığında çalışmalara katılan öğretmenlerin çoğu mesleğin değerinin bilinmediğini belirtmiştir. Bu çerçevede KG2 “Aslında çok itibarlı bir meslek. Çok kutsal bir meslek. Ama gerekli hakkını almıyor toplum tarafından.”, EG1 “Değeri düşük, çok fazla değer verilmeyen bir memurluk aslında. Aslında öğretmenlik zevkli ama genelde böyle bürokratlar çok fazla değer vermiyorlar hence. –eskiden vardı statü ve itibar ama günümüzde pek yok.”, KG5 “Öğretmenlik kolay bir meslek olarak algılanıyor.” ve EG4 “Öğretmenlik son zamanlarda çok da istediğim yerde değil.” ifadeleri ile öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinin kutsal, zevkli ve itibarlı olmasına rağmen değerinin bilinmediği noktasında görüş bildirmişlerdir.

Araştırma grubunun öğretmenlik mesleğinin geleceğine ilişkin görüşlerine göre, öğretmenlik mesleğinin gelecekteki durumu ile ilgili kategoride *değişecek* ( $n = 5$ ), *hiç bitmeyecek* ( $n = 4$ ), *bitebilir* ( $n = 3$ ), *ümitkar değil* ( $n = 2$ ) ve *değersizleşecek* ( $n = 2$ ) kodları ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlik mesleğinin geleceği ile ilgili görüşlere bakıldığında mesleğin değişeceği ve hiç bitmeyeceği ifadeleri dikkat çekmektedir. Bazı katılımcıların konu ile ilgili görüşleri şu şekildedir: KG2 “Hiç bitmeyecek bir meslek, devam edecek süreklî.”, KG5 “Pek pozitif düşünmüyorum. Birazcık geri plana atılacağımızı düşünüyorum öğretmen olarak. İnternet yoluyla, online yoluyla öğrencilerin derslerini halledeceklerini, öğreneceklerini öğrenip bitirebileceklerini, düşünüyorum öğrenme sürecini.” ve EG1 “Değişikliğe uğrayacaktır ama nasıl uğrayacaktır bilmiyorum. Şu an bir şey diyemiyorum.” Genel olarak tüm kodlar göz önüne alındığında öğretmenlik mesleğinin geleceğinin çoğunlukla olumlu algılanmadığı vurgulanmaktadır. Mesleğin gelecekteki durumunun olumsuz yönde ilerlemesi dikkat edilmesi gereken önemli bir bulgudur.

### 3.2. Öğretmenlik Mesleği Sürecine İlişkin Bulgular

Öğretmenlik mesleği sürecine ilişkin bulgular dört tema altında toplanmıştır. İlk temada katılımcılara normalin üzerinde çaba sergileyip sergilemedikleri sorulmuştur. Araştırma grubunda yer alanların çaba sarf etme durumları ile ilgili mesleki tutumlarına bakıldığında *zaman zaman duruma göre çaba harcayanlar* ( $n = 10$ ) ve *çaba harcayanlar* ( $n = 8$ ) olmak üzere iki grupta toplandığı görülmektedir. Katılımcıların çoğu, zaman zaman duruma göre çaba harcadıklarını ifade etmiştir. KG2, KG8, KG9, EG4 *her zaman çaba sarf etmediklerini, duruma göre hareket ettiklerini* açıklamışlardır.

Katılımcılar sırasıyla şu açıklamalarda bulunmuşlardır: “Gerektiğini yapıyorum çok aşırı çaba harcadığımı düşünmüyorum.”, “Evet her zaman olmasa da bazen sergiliyorum anlatacağım konuya göre bir materyal hazırlıyorum.”, “Rub halime göre değişir olarak değişebiliyor bazen evet biliyorum uğraşıyorum çocuklarla falan ama

*bazen de Böyle içimden Bakıyorum hiç değer vermiyorlar sanki dersime girip çıkmak geliyor, her zaman o çabayı göstermiyorum.”, “Yani şu an şu okulda değil çok açık ifade edeyim ama önce çalıştığım okullarda ayırmaksızın diğerlerini hepsinde çaba sarf ediyordum.” Benzer şekilde EG5 “Ben vasat çalıştığım için yani fazla çalışırsam biraz daha reklama yönelik olduğu için fazla çalışmıyorum.” ve EG7 “Sergilemiyorum sergilediğimiz zamanlar oluyor, zaman zaman rölati almış gidiyoruz.” görüşünde bulunmuşlardır. Öğretmenlerin çabalarına yönelik görüşler temasında özellikle öğretmenlerin çok çaba sergilemediklerini ifade ettikleri görülmektedir.*

Araştırma grubunda yer alan katılımcıların beklentilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde *manevi karşılığının olduğu (n = 17) ve maddi karşılığının olduğu (n =1)* şeklinde kodlar ile karşılaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerinin çoğunun manevi açıdan beklenti içerisinde olduğu ve bu manevi karşılığı öğretmenlik mesleğinde aldıklarını düşündükleri görülmektedir. Manevi açıdan beklenti içinde olduğunu belirten katılımcılardan; KG2 “*Manevi karşılığını aldığımı düşünüyorum. Çünkü çocukları çok seviyorum ben.*”, KG6 “*Manevi olarak kesinlikle karşılık bekliyorum.*”, KG8 “*Maddi olarak hiçbir zaman öğretmen maaşı düşük, diin niye böyledir diye hiçbir zaman bunun çabasında olmadım. Çok şükür sadece fedakârlık ve sevmek ya bir sorun yaşadığını düşünmüyorum sevgisi benim için yetiyor*”, EG1 “*Aldığımı düşünüyorum. Öğrencilerim memnun oluyorlar ben de onlardan memnun olmuş oluyorum.*” öğretmenlik mesleğinde maneviyatın önemli olduğunu belirtmiştir. EG3 ve EG4’te aynı şekilde *maddiyatın önemli olmadığını, ilk planda her zaman manevi tatminin önemli olduğunu* açıkça vurgulamışlardır. Tüm bu ifadeler öğretmenlerin mesleklerini icra ederken maddi bir karşılık bekleyerek yapmamaları üzerinde durulması gereken bulgular olarak ifade edilebilir.

Öğretmenlerin mesleklerinde yaşadıkları güçlükler ait bulgulara göre, yaşanan güçlükler üç kategori altında değerlendirilmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre *iş yükü dikkate alındığında fazla iş yükü (n = 10), iş yükünün olmaması (n = 2); iş-yaşam dengesi açısından öğretmenlik mesleğini iş-yaşam dengesini etkilemesi (n =10), iş-yaşam dengesini etkilememesi (n =4); yoruculuk* kategorisi altında da *angarya işlerin çok olması (n = 7)* şeklinde kodlar yorumlanmıştır. Çalışmaya katılan kadın ve erkek öğretmenler öğretmenlikte fazla iş yükü olduğunu, mesleğin iş-yaşam dengesini etkilediğini ve görevi dışında bıkıtırıcı işlerin olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda KG1, KG3, KG6, KG7, EG6 ve EG5 *öğretmenlik mesleğinde iş yükünün fazla olduğunu (kağıt işleri, projeler vb...) ve iş-yaşam dengesini etkilediğini, yorucu olduğunu* sırasıyla “*İş yükümüz fazla çünkü birebir her dakika aktif olarak görev yapmak zorundasın.....*”, “*Alanı çok geniş olmasından tam olarak görev tanımı belirlenmediğinden her bir konuda rehberliğin geçiyor olmasından dolayı da iş yükünün de fazla olduğunu düşünüyorum.*”,

“Kesinlikle etkiliyor eve gittiğimde ve çok yorgun hissediyorum.”, “Eve gittiğimde Kendimi çok yorgun hissediyorum yorgun hissettiğim için başka sosyal aktiviteler yapmak içimden gelmiyor.”, “İster istemez etkiliyor iş-yaşam dengemizi.” ve “Özünde her şeyi yaptığını zaman hakikaten iş yükü çok fazla.” şeklinde belirtmişlerdir. Öğretmenlik mesleğinde öğretmenlerin iş yükünün fazla olması, angarya işlerin çok olması ve bu şekilde iş-yaşam dengesinin etkilenmesi şeklinde öğretmenlerin yaşadığı güçlükler vurgulanmıştır.

Katılımcıların görüşlerine göre öğretmenlik mesleğinde yaşanan güçlüklerle ilişkin ortaya çıkan bilgiler süreci anlamak açısından önem taşımaktadır. Öğretmenlerin mesleğin sorumluluklarına ilişkin görüşlerine göre, katılımcıların mesleğin sorumluluklarına ilişkin görüşlerin *mesleğimde fazladan sorumluluk alırım* ( $n = 13$ ) ve *mesleğimde fazladan sorumluluk almam* ( $n = 5$ ) gibi kodlar ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Araştırmada katılımcıların fazladan sorumluluk aldıkları göze çarpmaktadır. Bu görüşü paylaşan KG1, KG4, KG, KG9, EG1, EG3 ve EG4 *çocukların faydası doğrultusunda sorumluluk almaktan çekinmediklerini, karşılığında da sadece manevi tatmin bekleediklerini* açıklamışlardır. Öğretmenlerin yapmaları gerekenler haricinde de fazladan sorumluluk alarak öğrenciye, kuruma katkı sağladıkları vurgulanmaktadır.

### 3.3. Sessiz İstifa Deneyimine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin sessiz istifa sürecine yönelik deneyimleri hakkında görüşlerine bakıldığında *bu süreci yaşayanların* ( $n = 12$ ) *bu süreci yaşamayanlara* ( $n = 6$ ) göre daha fazla olduğu görülmektedir. Çalışmada yer alan katılımcıların sessiz istifa sürecini yaşadığını ifade eden KG4 ve EG4’ün bu soruya verdikleri yanıt dikkat çekicidir. KG4 “*Bir dönem yöneticimle, yöneticim benim kalbimi çok kardı. O dönem içimden sessiz istifa etmeyi düşündüm de çok öğrencilerle birebir ilişkilerimde yapmadım ama idarenin benden beklemediği şeylerde yaptım açıkçası.*” ve EG4 “*.....hissettim bundan önceki 23 yıl bunu hiç hissetmedim.*” diyerek süreci açıklamışlardır. KG5, KG9, EG2 ve EG5 *yaşamlarının bir döneminde sessiz istifa sürecinden geçtiklerini, fazladan herhangi bir şey yapmak istemediklerini, sadece işlerini yaparak okuldan ayrıldıklarını* belirtmişlerdir. Şu an bile bu süreç içerisinde olduğunu EG7 “*İçindeyim bizizat yaşıyorum kendim yani okula bulunduğum kuruma sınıflara sadece işim olduğu için gidiyorum ve onun hakkını vermeye çalışıyorum sadece ekstra bir şey yapmak içimden gelmiyor.*” görüşüyle vurgulamıştır. Araştırmada yer alan öğretmenlerin yarısının sessiz istifa sürecini yaşadıkları belirttikleri görüşlerden ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlerin sessiz istifanın nedenlerine ilişkin görüşlerine göre, sessiz istifanın yaşanmasına neden olan etmenleri üç kategori altında değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Katılımcıların görüşlerine göre bireysel nedenler arasında *takdir görmemek* ( $n = 4$ ), *mesleki heyecanın kalmaması* ( $n = 3$ ),

*kişinin kendini yormak istememesi (n = 3) ve öğretmenin kendisi ile ilgili (n = 2); okul kaynaklı nedenler arasında yönetici (n = 5) ve bakanlık kaynaklı nedenler arasında sistem -MEB, İL MEM- (n = 5) ve denetimsizlik (n = 2) öne çıkmaktadır. Araştırmada yer alan öğretmenlerin sessiz istifanın sebebi olarak öğretmenlerin takdir görmemelerini, yöneticileri ve sistemi göstermeleri sessiz istifa sürecinin olumsuz algılandığını göstermektedir. Bunlara ek olarak mesleki heyecanın kalmaması, kişinin kendini yormak istememesi ve denetimsizlik de vurgulanan önemli bulgulardandır. Sessiz istifanın bireysel nedenlerden kaynaklandığını öne süren KG8 “Böyle bir kavramı insanlara götüren insanların kıymetini değerini bilinmemesi.”, KG10 “Öğretmenin yeterince takdir edildiğini düşünmüyorum teşvik edildiğini düşünmüyorum. Bu tarz şeylerin etkili olduğunu düşünüyorum bu konuda açıklığı” ve EG3 “Vallahi mesleki tatminlerinin belki olmaması veya yaptıklarını sevmiyor olabilirler veya işte psikolojik olarak ruhen yorgun olabilirler. Bu tür şeyler etken olabilir yani sessiz istifaya neden olabilir.” şeklinde ifade etmiştir.*

Sessiz istifanın okul kaynaklı olduğunu KG4 “İdarecinin, yöneticimin adaletsizliği.”, KG7 “Okul İdaresi bence yani idarenin daha anlayışlı olması idarenin Öğretmenlere karşı empati yapabilmesi bizim yerimize kendini koyup düşünme bilmelerini biz daha teşvik edici cümleler kullanmaları eleştirmek yerine durmadan eleştirmek yerine yaptığımız iyi şeyleri önermeleri gerektiğini düşünüyorum.” ve EG8 “Adalet anlayışı bir okulda hâkim olmazsa ve aynı durumlar karşısında farklı uygulamalar idareciler idare eden değil yöneten olması ve denetimi yapmamasıdır.” ifadesi ile vurgu yapmıştır. Sürecin bakanlık kaynaklı olduğunu KG5 ve EG7 sırası ile şu şekilde ifade etmiştir: “Hem bakanlığın uygulamaları hem milli eğitim il olarak uygulamaları, sonra idareci de çok önemli diye düşünüyorum ben.”, “Bakanlıktan başlayarak Milli Eğitim Müdürlüğü ve idareciler üstten alta doğru kademeli bir şekilde bu sorumluluk yerine getirilebilir.” Öğretmenlerin belirttiği bu ifadeler sessiz istifa sürecinin nedenlerini anlamak açısından önemli bilgiler sunmaktadır.

Sessiz istifa sürecini önlemek için yapılması gerekenlere yönelik bulgulara göre, lisede görev yapan öğretmenlerin sessiz istifayı önlemeye yönelik çözüm önerileri iki kategori altında değerlendirilmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre bakanlık boyutunda yönetici seçimine dikkat edilmesi (n = 4), eğitimin ön planda olduğu bir devlet anlayışı (n = 3) ve öğretmene yatırım (n = 2); bireysel boyutta da öğretmenin kendini yenilemesi (n = 3) önerileri göze çarpmaktadır. Öğretmenlerin sessiz istifa sürecini önlemeye yönelik olarak yöneticinin dikkatli bir şekilde seçilmesini, öğretmenin arkasında olan ve onu her zaman destekleyen bir devlet anlayışının oluşturulmasını vurguladıkları görülmektedir. Ayrıca kendilerini yenilemeleri gerektiği yönünde de bulguya rastlanılmıştır.

Sessiz istifa sürecini bakanlık boyutunda önlemeye yönelik çözüm süreci

için KG7 “Millî Eğitim Bakanlığı’na”, EG5 “Düzelebilir nüfus için öncelikle ailenin düzelmesi lazım ve Devleti’nde bu noktada gerekeni yapması zorlaması gerekmektedir.”, EG7 “Öğretmenin maddi olarak değil ama manevi olarak değerli bir hale getirilmesi öğretmenin yetkilerinin olması hakikaten. Başta devlet yöneticiler bakanlıklar başta Bakanlığın açıkçası ondan sonra il millî eğitim müdürlükleri daha sonra okul müdürlüklerinin”, KG4 “Yöneticileri seçerken nasıl bir sistem getirmeleri gerekiyor bilmiyorum ama çok iyi seçilmesi gerektiğini çok iyi değerlendirmeden geçirilmesi gerektiği, yöneticilik vasfının ve liderliğinin olması gerekiyor. Temel bazı değerleri gerçekten sindirmiş ya da sindirmemiş olsa bile o değerler eğitiminden geçmiş, gerçekten o eğitimi almış insanlardan yönetici olması gerektiğini düşünüyorum.” şeklinde görüş bildirmiştir. Sessiz istifa sürecini bireysel boyutta önlemeye yönelik çözüm süreci için KG3 “Sorumluluğun öğretmenin kendinde olduğunu düşünüyorum.” şeklinde vurgu yapmıştır.

Bu ifadeler öğretmenlerin görüşlerine göre sessiz istifayı önlemeye yönelik olarak yapılması gereken öneriler açısından önemli görülmektedir. Sessiz istifa kavramına yönelik görüşlerine göre, lise öğretmenlerinin sessiz istifa kavramına ilişkin görüşleri sessiz istifa kavramı algısı olarak tek bir kategoride yer almaktadır. Katılımcıların algısı *olumsuz* ( $n = 15$ ) ve *olumlu* ( $n = 3$ ) şeklinde kod olarak belirtilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğu sessiz istifa kavramının kendilerinde olumsuzluğu çağrıştırdıklarını belirtmişlerdir. Bu görüşleri şu şekildedir: KG4 “Aslında olumsuz bir kavram, mağduriyeti yaşayan için her türlü olumsuz bir kavram.”, KG5 “Her şeye rağmen olumsuz yani. Ne olursa olsun kişisel sorumluluklarımız var. Elimizdekiler çocuklar, onlar çocuklar, gençler, ülkemizin geleceği onlar. Birer birey olacaklar yarın.”, KG6 “Olumsuzluk çağrıştırıyor bana.” Ayrıca KG8, KG9, KG10, EG2, EG3, EG4, EG5 ve EG6 da kavramın olumsuzluğu çağrıştırdığını, çaresizliği, yapılması gerekeni yapıp akla getirdiğini ifade etmiştir.

Bu ifadeler liselerde görev yapan öğretmenlerin sessiz istifa kavramına yönelik olumsuz algılarını ortaya koymaktadır. Sessiz istifa algısının olumlu ( $n = 3$ ) olarak algılanması da araştırmanın önemli bir bulgusu olarak öne çıkmaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri incelendiğinde; EG1 “Olumlu. İnsanlar fazla yaptıkları işlerin karşılığını almak isteyebilirler. Bence normal diyebilirim.”, KG2 “Aslında mesleğimin en başında sorarsan olumsuz anlamı derdim ilk yıllarımda saçma ve olumsuz gelirdi. Son zamanlarda öğretmene yüklenen aşırı angarya işler ve öğretmene yüklenen sorumluluklar sebebiyle bu kavram olumlu geliyor.” KG7 “Sessiz istifa bana şu an olumlu şeyler çağrıştırıyor niye kendimi çok yorgun hissettiğim için sanki ben de bir sessiz istifaya yönelsem ruhum dinlenecekmiş gibi hissediyorum olumsuz olmasına rağmen şu anki pozisyonda olumlu geliyor bana.” Bu ifadelerle göre sessiz istifa kavramı olumsuz gibi bir algı oluştursa da olumlu olarak da algılanabileceği şeklinde görülmektedir.

## Sonuç

Çalışmaya katılan öğretmenlerin mesleklerini isteyerek seçtikleri görülmektedir. Öğretmenlik mesleğinin isteyerek seçilmesi bulgusu alan yazındaki diğer çalışmalar ile benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin meslek seçiminde istekli oldukları vurgulanmaktadır.<sup>25</sup> Öğretmenlerin öğretmenlik mesleği ile ilgili tanımları incelendiğinde öğretmenlik mesleğinin itibarlı olmasına rağmen eskisi gibi değer görmediğini belirtmişlerdir. Bu sonuç mesleğinin statüsünü kaybettiği görüşü ile tutarlılık göstermektedir.<sup>26</sup> Bununla birlikte yapılan çalışmalarda öğretmenlik mesleğinin son yıllarda ciddi statü kaybına uğradığı görülmektedir.<sup>27</sup>

Öğretmenlik mesleğinin geleceğine yönelik bulgular incelendiğinde mesleğin değişeceği ama hiçbir zaman bitmeyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma, öğretmenlik mesleğinin ortadan kalkmayacağını, rollerindeki değişimin gelecekte kaçınılmaz olduğu bulgusu ile benzerlik göstermektedir.<sup>28</sup> Geçmişteki öğretmenlerin rolleri ile günümüz öğretmenlerinin rollerinin farklılaşması gibi; gelecekteki öğretmenlik mesleğindeki roller de bugünün öğretmenlik mesleğinin rollerinden farklı olacağı ifade edilebilir. Köklü değişimlerin öğretmenlik mesleğinde meydana geleceği düşünülmektedir. Bu durum, “sahnedeki bilgeden kenardaki rehber” şeklinde sloganlaştırarak ifade edilmiştir. Bu çalışmada paralel olarak eğitimde değişimin devam edeceği, öğretmenlerin öğrenci öğrenmesinde rollerinin ve sorumluluklarının değişeceği vurgulanmıştır.<sup>29</sup>

Çalışmaya katılan öğretmenler öğretmenlik mesleğinde çaba harcama, maddi karşılık beklememe, fazla iş yüküne sahip olma, iş-yaşam dengesini etkileme, fazladan sorumluluk alma ve angarya işler olmasına rağmen bunları sessiz istifa sürecinin nedenleri olarak değerlendirmemektedirler. Ancak bu sonucun alan yazında paralellik göstermediği çalışmalara rastlamak

<sup>25</sup> Gürbüz Ocak, Mevlüt Gündüz, Alper Murat Özdemir, Ü. Kaya, “Öğretmenlerin Sosyal Statü Sorunları”, 16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirisi, Denizli 2005; Çetin Semerci, Nuriye Semerci, Ayşe Eliüşük, Seçil Eda Kartal, Öğretmenlik Mesleğinin Gündemine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bartın İli Örneği), *Bartın University Journal of Faculty of Education*, C.1, 2013, s. 25; Erdi Kuyumcu, Halil İbrahim Kaya, Öğretmenlerin Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutum ve Görüşlerinin İncelenmesi, *e- Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, C. 7, 2020, s. 357.

<sup>26</sup> Miraç Sağlam, Aycan Çiçek-Sağlam Öğretmenlik Mesleğinin Maddi Yönüne İlişkin Genel Bir Değerlendirme, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, C. 3, 2005, s. 325.

<sup>27</sup> Fatih Bozbayındır, Öğretmenlik Mesleğinin Statüsünü Etkileyen Unsurların Öğretmen Görüşleri Temelinde İncelenmesi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 18, 2019, s. 2094; İnayet Aydın, Tuğba Güner Demir, Özge Erdemli, Teacher's Views Regarding the Social Status of the Teaching Profession, *Anthropologist*, C. 22, 2015, s. 155; Erdi Kuyumcu, Halil İbrahim Kaya, Öğretmenlerin Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutum ve Görüşlerinin İncelenmesi, *e- Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, C. 7, 2020, s. 360.

<sup>28</sup> Cihat Yaşaroğlu, Öğretmenlik Mesleğinin Geleceği Üzerine Bir Öngörü Denemesi, *Akademik Matbuat*, C. 2, 2018, s. 26; Matt Richtel, “Technology in Schools Faces Questions on Value.” *The New York Times*. <http://www.nytimes.com/2011/09/04/technology/technology-in-schools-faces-questions-on-value.html>, Erişim Tarihi: 04.11.2023.

<sup>29</sup> Ian Jukes, Ted McCain, Lee Crockett, Education and the Role of the Educator in the Future, *Phi Delta Kappan*, C. 92, 2010, s. 16.



mümkündür. İş dünyasındaki beklentiler ile çalışan arasındaki ilişkinin önemli ölçüde değiştiğini vurgulamaktadır.<sup>30</sup> Özellikle kültürün bilgi ekonomisine ayak uydurması, sürekli yapılacaklar listesi, okunmamış posta bırakmama beklentisi ve değişen beklentiler çalışanların daha çok çalışmasına, daha hızlı çalışmasına ve daha çok üretmesine neden olmaktadır. Bu süreçte sürekli yaratıcı çözümler ve ürün beklentileri zihinsel ve fiziksel sağlığı olumsuz yönde etkiler. İki kutuplu yeni iş emri, çalışanlar üzerinde önemli bir yük oluşturmaktadır. Bir çalışanın hem üretken hem de yaratıcı olması ve bu durumun beklenen bir normal haline gelmesi, sıkışan ve yıpranan bir işgücü yaratır. Çalışma kültürü içinde çalışanın yapmak istediği ile yapması gerekenler arasında çatışma yaşadığı ve çalışanların bu çatışmaya sıkışıp kaldığı vurgulanmaktadır. Pandeminin tüm bu iş anlayışına ve çalışma kültürüne kattığı belirsizliği ve iş-yaşam sınırını ortadan kaldıran hibrit ve sanal iş modelleri, çalışanın daha çok tükenmesine ve yaşamak istediği hayat ile yaşadığı hayat arasında sıkışıp kalmasına neden olmaktadır. Bu noktada çalışanların sessiz çılgılığı “Sessiz İstifa” olarak ortaya çıkmaktadır.

Katılımcılar öğretmenlik mesleğini icra ederken herhangi bir maddi karşılık beklemediklerini sadece manevi açıdan beklentileri olduğunu ifade etmişlerdir. Bir mesleğin parasal olarak karşılığı vardır; fazladan çalışıldığında ücret ödemesinin yapılması beklenir ancak öğretmenlik böyle bir meslek değildir. Fazladan yapılan işler ve alınan sorumluluklarda sadece manevi olarak karşılık beklendiği araştırma sonucunda da ortaya çıkmıştır. Yapılan bir araştırmada öğretmenler yaşadıkları ekonomik sıkıntılar sebebi ile kendilerini mesleklerine veremedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Hâlbuki öğretmenlerin tek beklentisi manevi karşılıktır.<sup>31</sup> Bu araştırmanın bulgusu ile paralellik göstermemektedir.

Bu çalışmada öğretmenlerin sessiz istifa sürecinde olsalar da bazıları kısa süre sonra bu süreçten çıktığını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye devam ettiklerini belirtmişlerdir. Bu öğretmenlik mesleğinin vicdani ve duygusal boyutunun bir göstergesidir. Yapılan bu araştırmada sessiz istifa kavramı, gerekenden fazlasını yapmaktan kaçınarak iş ve özel hayatı etkili bir şekilde dengeleme becerisine atıfta bulunan olumlu bir çağrışım yönü kazanmıştır. Bunu okul bağlamında doğrulayan çalışma mevcuttur.<sup>32</sup> Tükenmiş öğretmenler ÖVD’ye katılanlardır ve ÖVD’ye katılan öğretmenlerin tükenmiş olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, öğretmenler iş yaşamlarını aktif olarak yeniden şekillendirmekte ve daha sağlıklı bir iş-

<sup>30</sup> Rahaf Harfoush, *Hustle and Float: Reclaim Your Creativity and Thrive in a World Obsessed With Wor*, Diversion Books, New York 2019, s. 257.

<sup>31</sup> Miraç Sağlam, Aycan Çiçek-Sağlam, Öğretmenlik Mesleğinin Maddi Yönüne İlişkin Genel Bir Değerlendirme, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, C. 3, 2005, s. 325.

<sup>32</sup> Sigalit Tsemach, Anat Barth, agm, s. 6.

yaşam dengesi için çabalayan öğretmenler arasında sessiz istifa tükenmişliği hafifletmek için yapıcı bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır. Sessiz istifanın olumlu bir strateji olarak ortaya çıkması, çalışanların aktif bir şekilde iş ve özel yaşam arasında denge kurmanın yollarını aradıklarını belirtmektedir. Bu yaklaşım, tükenmişliği hafifletmek ve daha sağlıklı iş-yaşam entegrasyonunu teşvik etmek için yapıcı bir araç olarak hizmet edebilir.

Bu çalışma ile yöneticiden kaynaklı durumlar sessiz istifanın en fazla ifade edilen sebebi bulgusuna ulaşılmıştır. Yöneticinin eylemlerine karşı ortaya çıkan bir kavram olarak bu araştırma paralellik göstermektedir.<sup>33</sup> Liderlerin sessiz istifa sürecinden sorumlu oldukları işaret edilmektedir.<sup>34</sup> Buna ek olarak çalışanları daha fazla çaba göstermeye ve kuruluş hedeflerine bağlı kalmaya motive etmek için, kuruluşlara liderlik edenler, çalışan bağlılığı ve katılımını kazanmak istiyorlarsa daha fazlasını yapmasını vurgulayan çalışma araştırmanın bulgusunu destekler niteliktedir.<sup>35</sup> Sessiz istifa, yetersiz bir yönetim belirtisi olarak kabul edilir ve bu durum, çalışanlar ile örgüt arasında bağlantının zayıflamasına ve her iki tarafın da zarar görmesine neden olabilir.<sup>36</sup> Ancak çalışanların değerleri ve davranışları sessiz istifayı ortaya çıkaran sebepler olduğunu ortaya çıkaran bulgu ile çelişmektedir.<sup>37</sup> İnsanların, beklenenden düşük maaş, aşırı iş yükü, tükenmişlik ve büyüme potansiyeli eksikliği gibi nedenlerle sessizce istifa eden kişiler olabileceği de bu araştırmanın bulgusu ile paralellik göstermemektedir.<sup>38</sup>

Çalışmaya katılan öğretmenler sessiz istifanın nedenlerini değer görmemek, yöneticiler ve sistem olarak ifade etmişlerdir. Çalışanlar değer görmediklerini ve takdir edilmediklerini hissettikleri zaman çalıştıkları kuruma olan bağlılıkları azalır, iş tanımlarındaki görevlerini asgari düzeyde yaparlar, sorumluluk almaktan kaçınırlar, sadece fiziksel olarak işte bulunurlar fakat zihinsel olarak yaptıkları işten uzaktırlar.<sup>39</sup> Bu bulguların çeliştiği araştırmada sessiz istifanın sebepleri arasında çalışanın iş yaşamında yaşadığı koşuşturma kültürü nedeniyle, sessiz istifa da düşük iş bağlılığı

<sup>33</sup> Teresa Hopke, "Quiet Quitting: The Culture Reset Gift Most Companies Needed", Forbes, <https://www.forbes.com/sites/teresahopke/2022/09/30/quiet-quitting-the-culture-reset-gift-most-companies-needed/>, Erişim Tarihi: 24.10.2023; Thalmus Mahand, Cam Caldwell, Quiet quitting -Causes and Opportunities, *Business and Management Research*, C. 12, 2023, s. 10.

<sup>34</sup> Zenger, Folkman, age, Erişim Tarihi: 24.10.2023; Saffet Karayaman, Sessiz İstifanın Kişi-Örgüt Uyumundaki Etkisi: İmalat İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Ulakbilge*, C. 85, 2023, s. 516.

<sup>35</sup> James MacGregor Burns, *Leadership*, Harper Perennial, New York 2010, s. 467.

<sup>36</sup> Retno Nurulia Hapsari, Agung Surya Dwianto, Quiet Quitting Phenomenon At Smp the Indonesia Natural School Teachers as a Formal Educational Institution That Carries an Merdeka Belajar System, *Jurnal Ekonomika*, C. 17, 2024, s. 180.

<sup>37</sup> Kathryn Buchanan, Anat Bardı, The Roles of Values, Behavior, and Value-Behavior Fit in the Relation of Agency and Communion to Well-Being, *Journal of Personality*, C. 83, 2015, s. 321.

<sup>38</sup> Shatakshi Vats, Quiet Quitters: The Importance of Work-Life Balance, *Isme Management Journal- Xplorei*, C. 2, 2022, s. 28.

<sup>39</sup> Murat Atalay, Umur Dağstan, Quiet Quitting: A New Wine in an Old Bottle?, *Personnel Review*, 2023.

sergileyerek çalışanların işlerinden kendilerini geri çekmesi ve iş yeri sorunlarına karşı memnuniyetsizliğin (stres, kaygı, iş yükü, destek eksikliği, öfke, vb.) yer aldığı görülmektedir.<sup>40</sup> İşteki yoğunluğun; işgününde gevşeklige sebebiyet vermesi ve aşırı çalışma kültürü sessiz istifanın sebeplerinin başında olması bu çalışmanın bulgusundan farklılık göstermektedir.<sup>41</sup> Öğretmenlik mesleğinde ilk sırada iş yükünün değil de değer görmemenin çalışanları sessiz istifaya yönelttiği ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın bir diğer bulgusu sessiz istifayı önlemeye yönelik ortaya çıkan önlemlerdir. Bu önlemler yönetici seçimine dikkat edilmesi, eğitimin ön planda olduğu bir devlet anlayışı, öğretmene yatırım ve öğretmenin kendini yenilemesi, iletişim becerilerini geliştirmesi şeklinde öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Sessiz istifanın önlenmesine yönelik alınan tedbirler arasında önemsendiğini hissetme, öğrenme ve büyüme fırsatları ve örgütün amacı ile çalışan arasında bir bağın olması gerektiğini savunarak bulguyu destekler niteliktedir.<sup>42</sup> Yönetici ve yönetici-çalışan arasındaki ilişki örgüt iklimleri için önemlidir. Bunları sağlayan öncelikle yöneticidir.<sup>43</sup> Okul yöneticisi atamalarında seçilecek kişilerin doğru kişiler olması hem öğretmenler açısından hem okulda yapılan öğretimin kalitesinin geliştirilmesi açısından önemli bir öğe olarak yorumlanabilir.

Araştırmaya ait bir diğer sonuç, araştırma grubunun yarısının sessiz istifa sürecini yaşadıklarını ifade etmeleridir. Kimisi mesleğinin ilk yıllarında kimisi de mesleğinin son zamanlarında bu süreci yaşadıklarını vurgulamışlardır. Alan yazında Covid-19 sonrası yaşandığı vurgulanırken öğretmenler için tüm meslek yaşantılarını kapsadığı görülmektedir.<sup>44</sup> Öğretmenlerin sessiz istifa algısını olumsuz olarak tanımladıkları görülmektedir. Buldukları örgütlerde sessiz istifa sürecini yaşayanlar hem örgüt verimliliğine hem de yöneticisine olumsuz yönde etki etmeleri, bu kavramı olumsuz olarak nitelendirmeleri bu araştırmanın bulgusu ile örtüşmektedir.<sup>45</sup> Araştırmada dikkat çeken bir bulgu

<sup>40</sup> İbrahim Yıkılmaz, Quiet Quitting: A Conceptual Investigation, *Anadolu 10th International Conference on Social Science*, Diyarbakır 2022, s. 583.

<sup>41</sup> Francis Green, It's been a hard day's night: The concentration and intensification of work in late twentieth century Britain, *British Journal of Industrial Relations*, C. 39, 2001, s. 56; Alexander Serenko, The Human Capital Management Perspective on Quiet Quitting: Recommendations For Employees, Managers and National Policymakers, *Journal of Knowledge Management*, C. 28, 2023, s. 33.

<sup>42</sup> Jim Harter, "Is quiet quitting real?", Gallup Inc. <https://www.gallup.com/work-place/398306/quiet-quitting-real.aspx>, Erişim Tarihi: 06.09.2023.

<sup>43</sup> Zhong Xueyun, Abdullah Al Mamun, Mohammad Masukujjaman, Khalilur Rahman Muhammad, Jingzu Gao, Qing Yang, Modelling the Significance of Organizational Conditions on Quiet Quitting Intention among Gen Z Workforce in an Emerging Economy, *Scientific Reports*, C. 13, 2023, s. 15438.

<sup>44</sup> Christina Stokes, "Mitigating 'Quiet Quitting'." *Strategies & Tactics*. <https://www.prsa.org/article/mitigating-quiet-quitting>, Erişim Tarihi: 22.09.2023.


<sup>45</sup> Harun Demirkaya, Burcu Yıldız, Semra Eren Özalçın, Hakan Öztürk, İnsan Kaynaklarında Sessizliğin Yankıları: Örgütlerde Sessiz İstifa Fenomeninin Anatomisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, C. 2, 2023, s. 73.

da sessiz istifa algısını olumlu olarak yorumlayanların da olduğudur. Bunun sebebini de katılımcılar iş yaşamındaki koşuşturmacadan kısa süreliğine uzaklaşarak insanın kendini dinlemek istemesi, yorgunluktan uzaklaşarak iş-yaşam dengesini kurmak istemesi ve aile hayatına daha fazla zaman ayırmak şeklinde yorumlanabilir.

Sessiz istifa kavramı ile ilgili yapılan çalışmaların işletme kökenli olduğu göze çarpmaktadır. İnsan kaynağının olduğu her yerde bu kavram yer alabilir. Eğitim ile ilgili olarak okul bazında bu konu ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Sessiz istifa kavramı, eğitim sisteminde de bir algı değişikliğine yol açmıştır. Öğretmenler boş zamanın, ilişkilerin ve ailenin önemli olduğunun ve iş alanından ayrı tutulması gerektiğinin farkına varmıştır. Çalışmaya devam etmektedirler, ancak rollerinin tanımının ötesine geçmemektedirler. Eğitim yönetiminde ya da sosyal bir örgüt olan okullarda önceliği olan bu konuda bu süreç ile ilgili daha fazla çalışmalara yer verilmelidir. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin duygu dünyalarını anlamalarına yardımcı olacak yöntemleri tespit etmeleri, onları anlamaya çaba sarf etmeleri gereklidir. Öğretmenlik mesleğinde maddi araçların önem taşımadığı, sosyo-duygusal durumların ön planda olduğu görmezden gelinmemelidir.

Yöneticiler tarafından demokratik ortamın oluşturulması daha sağlıklı ve değerli bir örgüt ikliminin yaratılmasını sağlayacaktır. Motivasyon ve bağlılık düzeyi yüksek olan kurumundan ve yöneticisinden destek alan ve kurum içerisinde bir birey olarak kendini değerli hisseden bir çalışanın sessiz istifa sürecine girmesi olası değildir. Araştırmalar sessiz istifanın çalışanlar açısından bir çözüm olmadığını göstermiştir. Çalışanlar sessiz istifa sürecini yaşamak yerine seslerini duyurmaya çalışmalı ve tavırlarını net olarak sergilemelidirler. Öğretmenler, yöneticileriyle açık bir şekilde iletişim kurmalıdırlar, böylece sorunlar yöneticiler tarafından fark edilebilir. Örgütler ve özellikle üst yönetim sessiz istifa olgusunu ciddiye almalı ve bu konuda mücadele etmelidir. Yöneticiler istenmeyen sonuçlarla karşı karşıya gelmemek için öncelikle sessiz istifa sürecinin altında yatan nedenleri ortaya çıkarmak için çaba göstermelidirler. Katılımcı bir çalışma ortamı oluşturmak için kurumlarına bağlı motive edilmiş çalışanlara yönelik etkili insan kaynakları sistemleri kullanmalıdırlar. Koçluk ve liderlik gibi etkili liderlik becerilerine öncelik verilmelidir, örgütsel adaletin sağlanması için her çalışanın kendine özgü ihtiyaçlarını ve beklentilerini bilen bir birey olarak tanımları gerekmektedir. Çalışanların işlerinde özgürlüklerinin artırılması ve yaptıkları işin anlamlı ve değerli olduğunu hissetmeleri için önlemler alınmalıdır. Politika yapıcılarının, teknolojik, bilimsel ve sosyal gelişmeler doğrultusunda cinsiyet, aile, meslek ve yaş grubu farklılıklarını dikkate alarak

çalışanların iş sağlığı ve güvenliğini iyileştirmek için gerekli adımları atması önemlidir. Çalışanların ücretli tatil ve izin haklarının kullanılması teşvik edilirken maaş ve özlük haklarında değişiklikler yapılmalıdır. Sessiz istifa süreci ile mücadelenin temel bileşenlerinden biri yöneticiler veya liderlerdir. Çalışanlarını destekleyen, motive eden ve sinerji oluşturan, aynı zamanda bilgi ve tecrübesiyle ekip üyelerini ikna edebilen etkili liderlerin okullarda yer alması sessiz istifanın önüne geçmede önemli bir rol oynayacaktır.

 KAMU YÖNETİMİ ENSTİTÜSÜ SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ	
<b>Makale Bilgileri:</b>	
<b>Geliş Tarihi:</b>	23.02.2024
<b>Kabul Tarihi:</b>	20.05.2024
<b>Yayın Tarihi:</b>	30.06.2024
<b>Değerlendirme:</b>	İki Dış Hakem / Çift Taraflı Körleme
<b>Etik Beyan:</b>	* Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynağında belirtildiği beyan olunur.
<b>Benzerlik Taraması:</b>	Yapıldı / Turnitin / intibal.net vb.
<b>Etik Bildirim:</b>	turkavsosyalbilimlerdergisi@gmail.com
<b>Etik Kurul Kararı:</b>	Etik Kurul Kararından muaftır.
<b>Katılımcı Rızası:</b>	Katılımcı yoktur.
<b>Mali Destek:</b>	Çalışma için herhangi bir kurum ve projeden mali destek alınmamıştır.
<b>Çıkar Çatışması:</b>	Çalışmada kişiler ve kurumlar arası çıkar çatışması bulunmamaktadır.
<b>Telif Hakları &amp; Lisans:</b>	Çalışmada kullanılan görsellerle ilgili telif hakkı sahiplerinden gerekli izinler alınmıştır. Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmalarını CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.
<b>Article Information:</b>	
<b>Date of Submission:</b>	23.02.2024
<b>Date of Acceptance:</b>	20.05.2024
<b>Date of Publication:</b>	30.06.2024
<b>Peer-Review:</b>	Double anonymized - Two External
<b>Ethical Statement:</b>	* It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited.
<b>Plagiarism Checks:</b>	Yes / Turnitin / intibal.net etc.
<b>Complaints:</b>	turkavsosyalbilimlerdergisi@gmail.com
<b>Ethics Committee Approval:</b>	It is exempt from the Ethics Committee Approval
<b>Informed Consent:</b>	No participants.
<b>Financial Support:</b>	The study received no financial support from any institution or project.
<b>Conflict of Interest:</b>	No conflict of interest.
<b>Copyrights &amp; Licence:</b>	The required permissions have been obtained from the copyright holders for the images and photos used in the study. Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the CC BY-NC 4.0.

## Kaynakça

ANAND, Amitabh, DOLL, Jessica, RAY, Prantika, “Drowning In Silence: A Scale Development and Validation of Quiet Quitting And Quiet Firing”, *International Journal of Organizational Analysis*, 2023.

ATALAY, Murat, DAĞISTAN, Umut, “Quiet quitting: A new wine in an old bottle?”, *Personnel Review*, 2023.

AYDIN, İnayet, GÜNER DEMİR, Tuğba, ERDEMLİ, Özge, “Teacher's Views Regarding The Social Status of The Teaching Profession”, *Anthropologist*, C. 22, 2015, ss. 146-156.

BBC News, “Quiet quitting: The research trend taking over *Tiktok*”, <https://www.bbc.com/news/business-62638908>, Erişim Tarihi: 15.11.2023.

BOLINO, Mark C., HARVEY, Jaron., HSIUNG, Hsin-Hua, LEPINE, Jefery, “A, Well, I’m tired of tryin’! Organizational Citizenship Behavior and Citizenship Fatigue”, *Journal of Applied Psychology*, C. 100, 2015, ss. 56-74.

BOZBAYINDIR, Fatih, “Öğretmenlik Mesleğinin Statüsünü Etkileyen Unsurların Öğretmen Görüşleri Temelinde İncelenmesi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 18, 2019, ss. 2076-2104.

BUCHANAN, Kathryn, BARDI, “Anat, The Roles Of Values, Behavior, And Value-Behavior Fit in The Relation of Agency and Communion To Well-Being”, *Journal of Personality*, C. 83, 2015, ss. 320–333.

BURNS, James MacGregor, *Leadership*, Harper Perennial, New York 2010.

CARMICHAEL, G.S., “Quiet quitting is the fakest of fake workplace trends.”, <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2022-09-27/quiet-quitting-lying-flat-great-resignation-what-these-fake-work-trends-mean>, Erişim Tarihi: 19.12.2023.

CHRISTIAN, Alex, “*Why ‘quiet quitting’ is nothing new.*”, <https://www.bbc.com/worklife/article/20220825-why-quiet-quitting-is-nothing-new>, Erişim Tarihi: 06.12.2023.

COLLINS, (nd), “Quiet quitting.”, In Collins Online Dictionary, <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/quiet-quitting>, Erişim Tarihi: 23.01.2024.

CRESWELL, John Ward, *Nitel Araştırmacılar İçin 30 Temel Beceri* (H. Özcan, Çev), Anı Yayıncılık, Ankara 2019.

DELUKA, Ronald J, “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behaviour”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, C. 67, 1994, ss. 315-326.

DEMİRKAYA, Harun, YILDIZ, Burcu, ERENER ÖZALÇIN, Semra ÖZTÜRK, Hakan, “İnsan Kaynaklarında Sessizliğin Yankıları: Örgütlerde Sessiz İstifa Fenomeninin Anatomisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, C. 2, 2023, ss. 69-88.

FORMICA, Sandro, SFODERA, “Fabiolo, The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, C. 31, 2022, ss. 899-907.

GREEN, Francis, “It’s been a hard day’s night: The Concentration and Intensification of Work in Late Twentieth Century Britain”, *British Journal of Industrial Relations*, C. 39, 2001, ss. 53-80.

GUEST, David E, “Perspectives on the Study of Work-Life Balance”, *Social Sciences Information*, C. 41, 2002, ss. 255-279.

HAMOUCHE, Salima, KORITOS, Christos, PAPASTATHOPOULOS, “Avraam, Quiet Quitting: Relationship With Other Concepts and Implications For Tourism and Hospitality”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C. 35, 2023, ss. 4297-4312.

HAPSARI, Retno Nurulia, DWIANTO, Agung Surya, “Quiet Quitting Phenomenon At Smp The Indonesia Natural School Teachers As A Formal Educational Institution That Carries An Merdeka Belajar System”, *Jurnal Ekonomika*, C. 17, 2024, ss. 171-183.

HARFOUSH, Rahaf, *Hustle And Float: Reclaim Your Creativity And Thrive in A World Obsessed With Wor*, Diversion Books, New York 2019.

HARTER, Jim, “Is quiet quitting real?”, Gallup Inc. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>, Erişim Tarihi: 06.09.2023.

HOPKE, Teresa, “Quiet quitting: The culture reset gift most companies needed”, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/teresahopke/2022/09/30/quiet-quittingthe-culture-reset-gift-most-companies-needed/>, Erişim Tarihi: 24.10.2023.

JUKES, Ian, MCCAIN, Ted, CROCKETT, Lee, “Education and The Role of The Educator In The Future”, *Phi Delta Kappan*, C. 92, 2010, ss. 15-21.

KARAYAMAN, Saffet, “Sessiz İstifanın Kişi-Örgüt Uyumundaki Etkisi: İmalat İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Ulakbilge*, C. 85, 2023, ss. 515–526.

KOOPMAN Joel, LANAJ Klodiana, SCOTT Brent, “Intergrating The Bright And Dark Sides of OCB: A Daily Investigation of the Benefits and Costs of Helping Others”, *Academy of Management Journal*, C. 59, 2016, ss. 414-435.

KRUEGER, Alyson, “Who is quiet quitting for?”, <https://www.nytimes.com/2022/08/23/style/quiet-quitting-tiktok.html>, Erişim Tarihi: 23.12.2023.

KUMAR, Shantha T, “How To Handle Notice Period In Organization & Emotional Balancing During Resignation & Finding New Job”, *Shodhsauryam, International Scientific Refereed Research Journal (SHISRRJ)*, C. 5, 2022, ss. 09-12.

KUYUMCU, Erdi, KAYA, Halil İbrahim, “Öğretmenlerin Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutum ve Görüşlerinin İncelenmesi”, *e- Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, C. 7, 2020, ss. 333-366.

LANDIN Sara, HADZIC, Sanel, BIREGEYI, Jonathan, *Beyond The Pandemic: Exploring Quiet Quitting And Job Satisfaction: A Qualitative Research Exploring Job Satisfaction in 'The New Workplace'*. Bachelor Dissertation, Jönköping University, Sweden, 2023.

MAHAND, Thalmus, CALDWELL, Cam, “Quiet Quitting -Causes And Opportunities”, *Business and Management Research*, C. 12, 2023, ss. 9-19.

MASTERSON, Victoria, “What is quiet quitting?”, [www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktokquiet-quitting-explained/](http://www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktokquiet-quitting-explained/), Erişim Tarihi: 02.09.2023.

OCAK, Gürbüz, GÜNDÜZ, Mevlüt, ÖZDEMİR, Alper Murat, KAYA, Ü., “Öğretmenlerin sosyal statü sorunları.”, 16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde Sunulmuş Bildiri, Pamukkale Üniversitesi, Denizli 2005.

O'CONNOR, Sarah, “The term ‘quiet quitting’ is worse than nonsense.”, [www.ft.com/content/a09a2ade-4d14-47c2-9cca-599b3c25a33f](http://www.ft.com/content/a09a2ade-4d14-47c2-9cca-599b3c25a33f), 13.09.2023.

OFGANG, Erik, “Quiet quitting in education.”, Tech & Learning, [link.gale.com/apps/doc/A721349977/AONE?u=anon~8e576a9e&sid=eb sco&xid=0c95b46e](http://link.gale.com/apps/doc/A721349977/AONE?u=anon~8e576a9e&sid=eb sco&xid=0c95b46e), Erişim Tarihi: 18.11.2023.

ORGAN, Dennis W, LINGL, Andreas, “Personality, satisfaction, and



organizational citizenship behavior”, *The Journal of Social Psychology*, C. 135, 1995, ss. 339-350.

ÖZTÜRK, Esra, ARIKAN, Özgür Uğur, OCAK, Metin, “Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents And Consequences”, *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, C. 10, 2023, ss. 57-79.

PALAD, John, Paul, “Are we addressing quiet quitting in the education sector?”

[https://www.researchgate.net/publication/372393864\\_Are\\_we\\_addressing\\_quiet\\_quitting\\_in\\_the\\_education\\_sector](https://www.researchgate.net/publication/372393864_Are_we_addressing_quiet_quitting_in_the_education_sector), Erişim Tarihi: 25.12.2023.

PATTON, Michael Quinn, *Qualitative Research And Evaluation Methods*, Sage, London 2002.

POLATÇI, Sema, ÖZÇALIK, Fatih, CİNDİLOĞLU, Mihriban, “Üretkenlik Karşısı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 7, 2014, ss. 1-12.

RICHTEL, Matt, “Technology in Schools Faces Questions on Value”, *The New York Times*, <http://www.nytimes.com/2011/09/04/technology/technology-in-schools-faces-questions-on-value.html>, Erişim Tarihi: 04.11.2023.

SAĞLAM, Miraç, ÇİÇEK-SAĞLAM, Aycan, “Öğretmenlik Mesleğinin Maddi Yönüne İlişkin Genel Bir Değerlendirme”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, C. 3, 2005, ss. 317-328.

SEMERCİ, Çetin, SEMERCİ, Nuriye, ELİÜŞÜK, Ayşe, KARTAL, Seçil Eda, “Öğretmenlik Mesleğinin Gündemine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bartın İli Örneği)”, *Bartın University Journal of Faculty of Education*, C. 1, 2013, ss. 22-40.

SERENKO, Alexander, “The Human Capital Management Perspective on Quiet Quitting: Recommendations For Employees, Managers, And National Policymakers”, *Journal of Knowledge Management*, C. 28, 2023, ss. 27-43.

SEZGİN, Ferudun, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 25, 2005, ss. 317-339.

STOKES, Christina, “Mitigating ‘Quiet Quitting’”, *Strategies & Tactics*, <https://www.prsa.org/article/mitigating-quiet-quitting>, Erişim Tarihi: 22.09.2023.

TAPPER, James, “Quiet quitting: Why doing the bare minimum at work has gone global”, *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/money/2022/aug/06/quiet-quitting-why-doing-the-bare-minimum-at-work-has-gone-global>, Erişim Tarihi: 06.12.2023.

TSEMACH, Sigalit, BARTH, “Anat, Authentic Leadership As A Predictor of Organizational Citizenship Behaviour And Teachers’ Burnout: What’s ‘Quiet Quitting’ Got To Do With It?”, *Educational Management Administration & Leadership*, 2023, ss. 1-21.

VATS, Shatakshi, “Quiet Quitters: The Importance of Work-Life Balance”, *Isme Management Journal- Xplorei*, C. 2, 2022, ss. 25-33.

WADE, Jeanet, “Loud and quiet quitting: the new epidemic isn’t just a trend”, *Forbes*, [www.forbes.com/sites/forbesbooksauthors/2022/09/26/loud-and-quiet-quitting-the-new-epidemicisnt-just-a-trend/?sh%468d19eb8797e](http://www.forbes.com/sites/forbesbooksauthors/2022/09/26/loud-and-quiet-quitting-the-new-epidemicisnt-just-a-trend/?sh%468d19eb8797e), Erişim Tarihi: 18.01.2023.

XUEYUN, Zhong, AL MAMUN, Abdullah., MASUKUJJAMAN, Mohammad, RAHMAN, Muhammad Khalilur, GAO, Jingzu and YANG, “Qing, Modelling The Significance of Organizational Conditions on Quiet Quitting Intention Among Gen Z Workforce In An Emerging Economy”, *Scientific reports*, C. 13, 2023, ss. 15438.

YAŞAROĞLU, Cihat, “Öğretmenlik Mesleğinin Geleceği Üzerine Bir Öngörü Denemesi”, *Akademik Matbuat*, C. 2, 2018, ss. 16-29.

YIKILMAZ, İbrahim, “Quiet Quitting: A Conceptual Investigation”, *Anadolu 10th International Conference On Social Science*, 2022, ss. 581-591.

YILDIRIM, Ali, ŞİMŞEK, Hasan, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2018.

ZENGER, Jack, FOLKMAN, “Joseph, Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees”, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>, Erişim Tarihi: 24.10.2023.