

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN NEDENLERİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ
(SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ORKUN ÖZTÜRK

DANIŞMAN

PROF. DR. OSMAN TİTREK

TEMMUZ 2020

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN NEDENLERİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ
(SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ORKUN ÖZTÜRK

DANIŞMAN

PROF. DR. OSMAN TİTREK

TEMMUZ 2020

BİLDİRİM

Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tez-Proje Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırladığım bu çalışmada:

- Tezde yer verilen tüm bilgi ve belgeleri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve sunduğumu,
- Yararlandığım eserlere atıfta bulunduğumu ve kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değiştirmede bulunmadığımı,
- Bu tezin tamamını ya da herhangi bir bölümünü başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

20.07.2020

Orkun ÖZTÜRK

ÖN SÖZ

Tez çalışmam boyunca bana her aşamada destek olan danışmanım Prof. Dr. Osman TİTREK 'e, tezimin çeşitli aşamalarında zaman ayırıp yardımlarını esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Gözde SEZEN GÜLTEKİN 'e, yüksek lisans öğrenimim boyunca destekleri için Doç. Dr. Mustafa BAYRAKÇI ve Doç. Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU 'na, çalışmam boyunca bana destek sağlayan tüm okullara, idarecilere ve çalışmama katılan değerli öğretmenlere saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Tez süresince bana hep destek olan aileme, anneme ve babama sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, tezimin her aşamasında bana destek ve yardımcı olan sevgili eşim Kübra'ya teşekkürler...

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN NEDENLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Orkun ÖZTÜRK, Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Osman TİTREK

Sakarya Üniversitesi, 2020

Bu çalışmada Sakarya ili Adapazarı, Serdivan ve Erenler ilçelerindeki resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet nedenlerine ilişkin görüşlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Adapazarı, Serdivan ve Erenler ilçelerinde görev yapan 6277 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem olarak bu evrenden, tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 573 öğretmen araştırmaya katılım sağlamıştır. Veri toplama aracı olarak, Özdemir (2010) tarafından geliştirilen Örgütsel Muhalefet Ölçeği'nin, alt ölçeği olan Muhalefetin Nedenleri Ölçeği uygulanmıştır. İlgili ölçek iki alt boyutta muhalefetin kişisel ve yönetsel nedenlerini ele almaktadır. Verilerin analizinde anket maddelerine verilen yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Muhalefet nedenlerinin, çeşitli değişkenlere göre anlamlı fark gösterip göstermediği t-testi ve ANOVA ile analiz edilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin muhalefet nedenlerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, medeni durum, sendika üyeliği, okul büyüklüğü ve yöneticilik tecrübesine göre farklılık göstermediği, ancak okul yöneticisinin algılanan yönetim tarzına göre anlamlı fark olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel muhalefet, okul yönetimi, muhalefetin nedenleri, eğitim örgütlerinde muhalefet

ABSTRACT

TEACHERS' PERCEPTIONS ON CAUSES OF ORGANIZATIONAL DISSENT

Orkun ÖZTÜRK, Master Thesis

Supervisor: Prof. Dr. Osman TİTREK

Sakarya University, 2020

In the study, it was aimed to present the perceptions of the teachers working at public and private schools located in Adapazarı, Serdivan and Erenler districts of Sakarya on causes of organizational dissent. The target population of the research consisted of 6277 teachers. As the sample of the study, 573 teachers who were chosen via stratified sampling method participated in the study. As the data collection tool, "Causes of Dissent", a subscale of "Organizational Dissent Scale" which was developed by Özdemir (2010), was utilized. The relevant scale investigates the reasons of dissent from "managerial" and "personal" aspects. In the data analysis, means and standard deviations of the responses to the scale items were calculated. T-test and ANOVA were utilized to demonstrate whether the teachers' perceptions on causes of organizational dissent showed any significant difference in accordance with different variables. The results of the study indicated that there is no significant difference in the teachers' perceptions on causes of organizational dissent according to gender, age, education level, work experience, marital status, union membership, school size, and managerial experience. On the other hand, it was found out that there is a significant difference in teachers perceptions on causes of organizational dissent in accordance with the perceived management style of school administrators.

Keywords: Organizational dissent, school administration, causes of dissent, dissent in educational organizations

İÇİNDEKİLER

BİLDİRİM.....	i
ÖN SÖZ.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
1.1 Problem.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	4
1.3 Problem Cümlesi	5
1.4 Alt Problemler	5
1.5 Varsayımlar	6
1.6 Sınırlılıklar.....	6
1.7 Tanımlar	6
BÖLÜM II.....	8
ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	8
2.1 Muhalefet Kavramı.....	8
2.1.1 Örgütsel Muhalefet.....	8
2.1.2 Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri.....	9
2.1.2.1 Örtük Kontrol Kuramı	9
2.1.2.2 Bağımsız Düşünme Kuramı	11
2.1.2.3 Ayrılma, Dile Getirme ve Sadakat Kuramı	12
2.1.4 Örgütsel Muhalefet Türleri.....	16

2.1.4.1 Dikey Muhalefet	16
2.1.4.2 Yatay (Örtük) Muhalefet	18
2.1.4.3 Yer Değiştirmiş Muhalefet	19
2.1.4.4 Haber Uçurma Davranışı (Whistleblowing)	19
2.1.5 Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	20
2.1.5.1 Örgüt Üyelerine Karşı Davranışlar	21
2.1.5.2 Örgütsel Değişim	23
2.1.5.3 Karar Alma	23
2.1.5.4 Yöneticinin Etkisizliği	25
2.1.5.5 Rol, Yetki ve Sorumluluklar	26
2.1.5.6 Kaynakların Sağlanması, Kullanımı ve Dağıtımı	28
2.1.5.7 Etik Olmayan Uygulamalar	28
2.1.5.8 Performans Değerlendirme	29
2.1.5.9 Zararın Önlenmesi	31
2.2 İlgili Araştırmalar	32
BÖLÜM III	35
YÖNTEM	35
3.1 Araştırma Modeli	35
3.2 Evren ve Örneklem	35
3.3 Veri Toplama Araçları Ve Veri Toplama Süreci	40
3.4 Verilerin Analizi	44
BÖLÜM IV	47
BULGULAR	47
4.1 Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Bulgular	47
4.1.1 Muhalefetin Yönetimsel Nedenlerine İlişkin Bulgular	47

4.1.2 Muhalefetin Kişisel Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	49
4.2 Muhalefet Nedenlerinin Değişkenler Açısından İncelenmesi.....	50
4.2.1 Muhalefetin Nedenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi.....	50
4.2.2 Muhalefetin Nedenlerinin Yaş Aralığı Değişkenine Göre İncelenmesi.....	51
4.2.3 Muhalefetin Nedenlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi.....	52
4.2.4 Muhalefetin Nedenlerinin Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi.....	54
4.2.5 Muhalefetin Nedenlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi.....	55
4.2.6 Muhalefetin Nedenlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre İncelenmesi.....	56
4.2.7 Muhalefetin Nedenlerinin Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre İncelenmesi.....	57
4.2.8 Muhalefetin Nedenlerinin Yöneticilik Tecrübesine Göre İncelenmesi.....	59
4.2.9 Muhalefetin Nedenlerinin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi.....	60
4.2.10 Muhalefetin Nedenlerinin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre İncelenmesi.....	60
BÖLÜM V.....	63
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	63
5.1 Sonuç ve Tartışma.....	63
5.1.1 Muhalefetin Nedenlerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi.....	64
5.1.2 Muhalefetin Nedenlerinin Yaşa Göre İncelenmesi.....	65
5.1.3 Muhalefetin Nedenlerinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi.....	65
5.1.4 Muhalefetin Nedenlerinin Mesleki Kıdeme Göre İncelenmesi.....	66
5.1.5 Muhalefetin Nedenlerinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi.....	67
5.1.6 Muhalefetin Nedenlerinin Sendika Üyeliğine Göre İncelenmesi.....	68
5.1.7 Muhalefetin Nedenlerinin Okul Büyüklüğüne Göre İncelenmesi.....	69
5.1.8 Muhalefetin Nedenlerinin Yöneticilik Tecrübesine Göre İncelenmesi.....	69
5.1.9 Muhalefetin Nedenlerinin Okul Türüne Göre İncelenmesi.....	69
5.1.10 Muhalefetin Nedenlerinin Algılanan Yönetim Tarzına Göre İncelenmesi.....	70

5.2 Öneriler.....	71
5.2.1 Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler	71
5.2.2 Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler	72
KAYNAKLAR.....	73
EKLER	81



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. İş doyumsuzluğuna verilen tepkiler	14
Tablo 2. Sakarya İli Adapazarı, Serdivan ve Erenler İlçelerindeki Okullar ve Öğretmen Sayıları.....	36
Tablo 3. Okul Büyüklüğüne Göre Adapazarı, Serdivan ve Erenler İlçelerindeki Okul Sayı ve Oranları	36
Tablo 4. Araştırma Örneklemine Dahil Edilen Okulların İlçelere Göre Dağılımı	38
Tablo 5. Katılımcıların Çeşitli Değişkenlere Göre Sayı ve Yüzdeleri	39
Tablo 6. 'Kişisel' ve 'Yönetmel' Nedenler Boyutlarına Dair Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	45
Tablo 7. Yönetmel Nedenlere Bağlı Olarak Öğretmen Muhalefetine Neden Olan Yönetici Davranışları	48
Tablo 8. Kişisel Nedenlere Bağlı Olarak Öğretmen Muhalefetine Neden Olan Yönetici Davranışları	49
Tablo 9. Muhalefetin Kişisel ve Yönetmel Nedenlerinin Cinsiyete Göre İncelemesi.....	50
Tablo 10. Muhalefetin Kişisel Nedenlerinin Yaşa Göre İncelenmesi	51
Tablo 11. Muhalefetin Yönetmel Nedenlerinin Yaşa Göre İncelenmesi.....	52
Tablo 12. Muhalefetin Kişisel Nedenlerinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi	53
Tablo 13. Muhalefetin Yönetmel Nedenlerinin Yaşa Göre İncelenmesi.....	53
Tablo 14. Muhalefetin Kişisel Nedenlerinin Kıdeme Göre İncelenmesi	54
Tablo 15. Muhalefetin Yönetmel Nedenlerinin Kıdeme Göre İncelenmesi	55
Tablo 16. Muhalefetin Kişisel ve Yönetmel Nedenlerinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi.....	56
Tablo 17. Muhalefetin Kişisel ve Yönetmel Nedenlerinin Sendika Üyeliğine Göre İncelenmesi.....	57
Tablo 18. Muhalefetin Kişisel Nedenlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre İncelenmesi.....	57

Tablo 19. Muhalefetin Yönetmel Nedenlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre İncelenmesi.....	58
Tablo 20. Muhalefetin Kişisel ve Yönetmel Nedenlerinin Yöneticilik Tecrübesine Göre İncelenmesi.....	59
Tablo 21. Muhalefetin Kişisel ve Yönetmel Nedenlerinin Okul Türüne Göre İncelenmesi	60
Tablo 22. Muhalefetin Kişisel Nedenlerinin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre İncelenmesi	61
Tablo 23. Muhalefetin Yönetmel Nedenlerinin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre İncelenmesi.....	62



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İş doyumsuzluğuna verilen tepkiler tipolojisi	13
Şekil 2. Dile getirme davranışının çeşitleri	15
Şekil 3. Yönetmel Nedenler Alt Boyutuna Ait Çizgi Grafiği	43
Şekil 4. Kişisel Nedenler Alt Boyutuna Ait Çizgi Grafiği	44
Şekil 5. Örgütsel Muhalefet Nedenleri Ölçeğine Ait Çizgi Grafiği	44



BÖLÜM I

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı ve bu amaç bağlamında cevabı aranan sorular, araştırmanın önemi, sınırlılıkları ile alanyazında geçen bazı kavramların tanımları bulunmaktadır.

1.1. Problem Durumu

İnsanlar bir arada yaşadıkları süre boyunca her zaman farklı ve karşıt fikirler öne sürmüşlerdir. Öyle ki bu karşıtlıklar kimi zaman son derece ciddi sonuçlara yol açmıştır. Ancak, insan belki de doğası gereği gizli ya da açık bir şekilde bazı durumlar karşısında hoşnutsuzluğunu dışa vurmaktan kaçınmamıştır. Kassing (1997), örgütlerde muhalefetin bir dereceye kadar her zaman bulunduğunu ve muhalefetin olmadığı bir örgütün olmadığını vurgulamıştır. Nitekim sürekli değişimin hâkim olduğu, bilimin ve teknolojinin her an geliştiği günümüz dünyasında karşıtlığın yaşanması ve muhalefetin de hayatımızın eğitim gibi önemli birçok alanında yer alması söz konusu olmuştur.

Örgütsel muhalefetin daha iyi anlaşılabilmesi açısından öncelikle örgüt ve örgüt içi iletişim kavramlarını incelemek faydalı olacaktır. Barnard (1938, s. 73) örgütü “iki ya da daha fazla insanın bilinçli bir şekilde koordine olmuş faaliyetlerinin ya da güçlerin bir sistemi” olarak tanımlamıştır. Bursalıoğlu (2015), örgütün üyelerin arasındaki ilişkilerin bir örgüsü ve üyeler tarafından kurulan bir koalisyon olduğunu ifade etmiştir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için örgüt içinde iletişimin önemli bir rolü olduğu açıktır ancak her örgütte farklı görüşler ve anlaşmazlıklar ortaya çıkması muhtemeldir. Çünkü örgütün amacı ortak dahi olsa bir amaca ulaşmanın birden fazla yolu olabilir. Örgütleri oluşturan bireylerin de farklı yöntemleri benimsemeleri ya da çeşitli fikirlere sahip olmaları yönetim tarafından alınan kararlardan hoşnut olmamalarına sebep olabilir ve dolayısıyla örgütsel muhalefeti tetikleyebilir. Tüm örgütlerde olduğu gibi okullar açısından bakıldığında da öğretmenler ve yöneticiler arasında da benzer nedenlerle anlaşmazlıklar olması mümkündür. Okul yönetiminin aldığı kararların öğretmenler tarafından kabul görmemesi, okulun genel

işleyişindeki aksaklıklar, idareci ve öğretmenler arasındaki iletişim muhalefete sebep olabilir.

Günümüzde bilim ve teknolojinin hızla gelişimi yaşamlarımızda büyük değişimlere sebep olmaktadır. Değişimlere kayıtsız kalmak örgütlerin güncelliğini kaybetmesine, yenilikleri yakından takip edememesine neden olabilir. Ancak çağımızın getirdiği son derece hızlı gerçekleşen bu değişimlere uyum sağlamak da örgütler açısından kolay olmayabilir. Çünkü değişim sürecinde ve değişimlerin sonunda örgüt üyeleri olumlu ya da olumsuz etkilenebilir. Bazı durumlarda örgüt üyeleri kendilerini olumsuz etkileyecek konularda yönetimin aldığı kararlara muhalefet edebilir ve doğrudan kendileri etkilenmeseler dahi alınan karardan ya da kullanılan yöntemlerden hoşnutsuzluk duyabilirler. Örgütler değişime uyum sağlarken kendi içlerinde fikir ayrılıklarına düşebilir ve bu fikir ayrılıkları da örgüt içinde muhalefete yol açabilir. Bununla birlikte çalışanların kararlara ne zaman ve hangi şekilde katılmasının net ve kesin bir biçimde belirtilmemesi de örgüt içinde muhalefete sebep olabilir (Kassing, 1997). Aynı çalışmada Kassing (1997), karar sürecine katılmanın çalışanların dâhil olabileceği konuları arttırdığı için ve bu konulara ne derecede karışabilecekleriyle ilgili kısıtlandıklarında da muhalefetin söz konusu olabileceğini ifade etmiştir.

Muhalefet ile birlikte kelime anlamı olarak hâlihazırda karşıtlık ve çatışma kavramlarından sıkça bahsedilmektedir. Ancak Kassing (1997, s. 312) örgütsel muhalefetin her zaman çatışma anlamına gelmeyeceğini ve muhalefetin düşmanca olup olmadığını anlamının çalışanların muhalif davranışlarının incelenmesiyle mümkün olduğunu ifade etmiştir. Sprague ve Ruud (1988, s. 173) bazı örgütlerin problem çözmeye ya da karar vermeye yönelik olduğunda muhalefete karşı daha açık olduklarını ancak aynı durumlarda başka örgütlerin bu tarz bir muhalefeti ciddi bir bağlılık ihlali olarak algılayabileceklerini vurgulamıştır. Dolayısıyla örgütün yönetsel yapısı örgütün muhalefete olan bakış açısını yansıtabilir.

Muhalefet, bir örgüt olarak okul içinde de farklı şekillerde ortaya çıkabilen bir durumdur ve ne koşulda olursa olsun bilinçli bir şekilde yaklaşmadığında örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilme potansiyeline sahiptir. Okullarda, öğretmenlerin, yöneticiler ile yaşadıkları anlaşmazlıkların, fikir ayrılıkları ve karşıtlıkların hem öğretmenler hem de yöneticiler açısından motivasyon düşüklüğü ve mesleki tatminsizlik gibi bazı durumlara

yol açabileceğini söylemek mümkündür. Türkiye’deki mevcut durum göz önüne alındığında, öğretmenler tarafından idareye dönük çeşitli sebeplerle açılmış davalar bulunduğu ve buna bağlı olarak okullarda öğretmenlerin muhalefeti tetikleyecek etkenler olduğu bilinmektedir (Özdemir, 2010). Bu gibi durumlar örgüt olarak okulun işleyişini ve iletişimini zedeleyebilecek boyutlara ulaşmadan çözümlenebildiğinde muhalefetin, okul gelişimi açısından daha iyi sonuçlara yol açabileceği düşünülmektedir.

Daha önce yapılan çalışmalarda saldırgan iletişim (Kassing ve Avtgis, 1999), tartışmaya açıklık, iş yerinde konuşma özgürlüğü, örgütsel özdeşleşme (Kassing, 2000), örgütsel adalet (Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2008), çalışma süresi, örgüt içindeki mevki (Kassing ve Armstrong, 2001) gibi kavramlarla örgütsel muhalefetin ilişkisi incelenmiştir. Ancak eğitim alanında yapılan çalışmalarda örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin çalışmaların kısıtlı olduğu gözlemlenmiştir. Okullarda yönetici ve öğretmenler arasında da muhalefete neden olan durumların ve yönetici davranışlarının varlığı bilinmektedir. Öğretmenler açısından örgütsel muhalefete neden olan yönetici davranışlarının anlaşılması, sürece daha özenli yaklaşılmasına ve okullarda örgütsel muhalefetin yönetici ve öğretmenler açısından olumsuz sonuçlarından mümkün olduğunca kaçınılmasına yardımcı olabilir.

Örgütün daha etkili olabilmesi açısından muhalefetin çeşitli faydaları olduğu bilim insanları tarafından farklı çalışmalarda öne sürülmüştür. Gorden (1988), prensibe dayalı muhalefeti, çalışan sesinin aktif ve yapıcı bir türü olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin bir içgörü geliştirilmesinin okul yöneticilerinin muhalefeti derinlemesine kavramalarına yardımcı olarak, öğretmenler ve okul yönetimi arasındaki olası problemlerin giderilmesinde yardımcı olabileceğini söylemek mümkündür. Nitekim yönetime karşı (dikey) muhalefette bulunan (upward dissent) çalışanların, meslektaşlarına muhalefet eden çalışanlara kıyasla iş tatminlerinin daha yüksek olduğu, yöneticileriyle daha kaliteli bir ilişkileri olduğu ve kendilerini örgüte daha yakın hissettikleri ifade edilmiştir (Kassing, 2000). Bu bağlamda Redding (1985), açık tartışma ve muhalefet yoluyla karar vermenin kalitesinin yükseleceğini ve böylelikle muhalefet özgürlüğünün örgütün daha sağlıklı olmasına yardımcı olacağını ifade etmiştir. Buna ek olarak Redding çalışmasında muhalefetin örgüte sağlayabileceği bu katkıyı az sayıda şirketin ve hatta daha da az sayıda okul yönetiminin fark ettiğini ifade etmiştir. Benzer

şekilde Kassing (2011), örgütlerin muhalefete ne derecede izin verdiğinin büyük ölçüde değişiklik gösterdiğini vurgulamış ve örgütsel muhalefete karşı gösterilen toleransın çalışanların muhalefet ettiği konuları etkileyerek muhalefetin susturulduğu örgütlerde etik dışı konularda muhalefetin ortaya çıktığını fakat muhalefetin paylaşılması için gerekli ortamın olduğu örgütlerde ise çalışanların ve yöneticilerin arasındaki diyalogun geliştiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla, yöneticilerin muhalefete olan yaklaşımlarının örgütün muhalefetten olumlu veya olumsuz olarak etkilenmesinde rolü olduğu söylenebilir. Çalışanların muhalefet ettiği konuların dahi örgütsel muhalefete karşı gösterilen tutumdan etkileniyor olması yöneticilere birçok konuda yardımcı olabilecek bir husustur. Nihayetinde, örgütsel muhalefetin uygun yaklaşımların doğrultusunda örgütsel gelişim ve örgüt içi iletişim açısından faydalar getireceği yapılan çalışmalar ile aydınlatılmıştır.

Bu sebeplerle okul yöneticilerinin de örgütsel muhalefeti yalnızca bir aykırılık ya da karşı çıkma olarak değil, aynı zamanda örgütün verimliliğinin artırılmasına ve ortak amaçlarına ulaşmasına yardımcı olabilecek bir etken olarak değerlendirmesinin okul gelişimine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Muhalefetin önemi ve örgüte olan katkısı uzun bir süredir bilim insanları tarafından çalışılmaktadır. Kassing (1998), de muhalefetin dile getirilmesinin örgütsel bilginler tarafından gerekli ilgiyi hak ettiğini ifade etmiştir. Okullarda muhalefetin örgütsel açıdan çeşitli işlevleri, olumlu ve olumsuz sonuçları olduğunu söylemek mümkündür. Okul içinde öğretmenlerin kendilerini özgürce ifade edebilmeleri ve yönetim süreçlerine katılabilmeleri açısından örgütsel muhalefetin bazı işlevleri olduğu da söylenebilir. Kassing (1998), modern örgütlerde muhalefetin dile getirilmesinin çok amaçlı bir davranış olduğunu, çalışanların çeşitli sebeplerle muhalefet ettiklerini ve bu sebeple örgütler içerisinde muhalefetin değerlendirilmesinin politik, ahlaki ve psikolojik bir faaliyet olarak muhalefetin işlevine dair ufukumuzu genişleteceğini vurgulamıştır. Bu sebeple, muhalefetin nedenlerinin okul yöneticileri tarafından anlaşılmasının muhalefetin sonuçlarını olumlu yönde etkileyebileceğini söylemek mümkündür.

Ancak öte yandan muhalefetin okul, öğretmenler ve yöneticiler açısından bazı olumsuz sonuçlara da yol açabileceği bilinmektedir. Muhalefet, ast ve üstün karşı karşıya gelmesine, çatışma ortamı oluşmasına, örgüt içinde gruplaşmaya sebep olabilir ve bunların

sonucunda da örgüte zarar verebilir. Dolayısıyla, muhalefetin iyi yönetilmesiyle, olumlu taraflarının ön plana çıkarılması ve olumsuz sonuçlarının en aza indirilmesi örgüt açısından en yararlı sonuç olacaktır. Bu hususta okul yöneticilerinin rolü oldukça büyüktür ve yöneticinin muhalefetin nedenlerini iyi kavrayabilmesi, buna uygun şekilde gerekli kararları alarak, çözümler geliştirmesi, gerektiğinde örgüt içinde değişiklikler yapması muhalefetin olumlu etkilerini ortaya çıkarabilir ve olası problemlerin ortaya çıkmasını güçleştirebilir.

Fakat muhalefetin iyi yönetilememesi durumunda bahsedilen olumsuz yanlarının sonuçlarının meydana gelmesi de olasıdır. Okullarda örgütsel muhalefetin hem okul hem de öğretmenler ve yöneticiler için en iyi şekilde sonuçlanabilmesi açısından, bu çalışma okullarda öğretmenlerin okul yöneticilerine muhalefet etme nedenlerine ışık tutarak okul yöneticilerine ve tüm eğitimcilere fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3. Problem Cümlesi

Okullarda öğretmen ve yönetim arasındaki muhalefete bağlı bir problem yaşanmasını önleyebilmek için öncelikle muhalefetin doğasını kavrayabilmek ve daha sonra da nedenlerini anlayabilmek gerekmektedir. Eğer okul içinde muhalefete neden olabilecek durumlar yönetici tarafından anlaşılır ve hassasiyetle yaklaşırsa birçok sorunun daha ortaya çıkmadan önlenebileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada aşağıdaki soru araştırmanın temel problemi olarak belirlenmiştir: Öğretmenlerin muhalefet etmelerine neden olan başlıca yönetici davranışları nelerdir?

1.4. Alt Problemler

1. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinde,
 - a) Cinsiyet,
 - b) Yaş,
 - c) Eğitim durumu,
 - d) Kıdem,
 - e) Medeni durum,
 - f) Sendika üyeliği,

- g) Okuldaki öğretmen sayısı,
- h) Yöneticilik tecrübesi,
- i) Okul türü,
- j) Yöneticinin yönetim tarzı, değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?

3. Öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik muhalif davranışlarında

- a) Kişisel nedenler,
- b) Yönetimsel nedenler alt boyutlarında anlamlı farklılık var mıdır?

1.5. Varsayımlar

Araştırmaya katılan tüm öğretmenlerin ölçek maddelerini objektif bir şekilde değerlendirdiği varsayılmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

Sakarya ili Adapazarı, Erenler ve Serdivan ilçelerinde öğretmenlerin okul yöneticilerine muhalefet etme nedenlerinin araştırıldığı bu çalışma 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Sakarya ili merkez ilçelerindeki devlet okulları ve özel okullarda görev yapan ve araştırmaya katılım sağlayan 573 öğretmenin görüşleri ile sınırlıdır. Çalışmanın verileri kullanılan Örgütsel Muhalefet Ölçeği ile sınırlıdır. Ayrıca, çalışmada elde edilen bilgiler alanyazın taramasında kullanılan, kitap, makale, dergi, bildiri, tez ve diğer kaynaklar ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Örgüt: İki ya da daha fazla insanın bilinçli bir şekilde koordine olmuş faaliyetlerinin ya da güçlerin bir sistemi olarak tanımlanmıştır (Barnard 1938, s. 73)

Muhalefet: Bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2019).

Dikey Muhalefet: Muhalif görüşlerin ve davranışların örgüt içinde direkt olarak ilgili kişilere yöneltilmesidir (Kassing, 2002).

Yatay (Örtük) Muhalefet: Çalışanların örgütsel karar, uygulama ve durumlara dair muhalif görüşlerini örgüt içinde ilgili konularda etkisi olmayan örgüt üyelerine anlatmasıdır. (Kassing, 1998).

Yer Değiştirmiş Muhalefet: Anlaşmazlık ve karşıtlık olan konudaki muhalif görüşlerin muhalefetin muhatabı olan kişilerden farklı kanallara (iş dışındaki arkadaşlar, eş ve aile yeleri, konuyla ilgisi olmayan yabancılar) yönlendirilmesi davranışı olarak tanımlanmıştır (Kassing ve Avtgis, 2001).

Haber Uçurma Davranışı: Örgüt içindeki uygulamalara ve davranışlara karşı olan muhalif görüşlerin örgüt dışındaki medya ya da siyasi kanallara aktarılması davranışıdır (Redding, 1985).



BÖLÜM II

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde çalışmanın kuramsal çerçevesi kapsamında muhalefetin tanımı, türleri ve muhalefetin nedenlerine ilişkin araştırma bulgularına yer verilmiştir.

2.1. Muhalefet Kavramı

Günümüzde “muhalefet” genel olarak iş yaşamı, politika ve günlük yaşamda oldukça sık kullanılan kavramların arasında yerini almıştır. Dilimize Arapça’dan geçmiş olan muhalefet kelimesi Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğü’ne (2019) göre “bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık” olarak tanımlanmıştır. Muhalefetin İngilizce karşılığı “dissent” ise Latince kökenli bir kelimedir. Sözcük Latince’de “ayrı” anlamına gelen “dis” ile “hissetmek” anlamına gelen “sentire” kelimelerinden oluşarak “ayrı hissetmek” anlamını taşımaktadır (Kassing, 1997, s. 312).

Muhalefet kavramı esasında siyaset biliminde yer almasına karşın birçok farklı alanda da yer almaya başlamıştır. Yönetim bilimi de muhalefet kavramının artarak daha çok çalışıldığı alanlardan biri haline gelmiştir. Bununla birlikte yönetim biliminde muhalefet kavramı örgüt içindeki haliyle incelenmiş ve muhalefetin örgütsel boyutlarıyla ilgili çalışmalar yapılmıştır.

2.1.1. Örgütsel Muhalefet

Kassing (1997) örgütsel muhalefeti, örgütsel uygulamalara ya da politikalara karşı anlaşmazlıkların ya da karşıt fikirlerin ifade edilmesi olarak tanımlamıştır. Örgütün ortak amaçlarına ulaşabilmesi ve etkili bir biçimde işleyebilmesi açısından örgüt içinde birtakım kararların alınması ve bu kararların uygulanması gerekir. Ancak insanın doğası gereği örgüt içinde farklı fikirler ve anlayışlar olması yönetim biliminde kabul görmüştür. Farklı fikirlerin ortaya çıkması örgütün anlayışını ve gelişimini zenginleştireceği gibi diğer yandan çatışmalara ya da görüş ayrılıklarına, dolayısıyla da muhalefete sebep olabilir. Kassing (1998), örgütsel muhalefetin bireyin kendisini örgütten ayrı hissetmesi ve örgütle ilgili anlaşmazlık ya da aykırı fikirlerini ifade etmesini içeren çok aşamalı bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Kassing (1997), alanyazında daha önce yapılan tanımları da

değerlendirerek birkaç maddeyle örgütsel muhalefeti özetlemiştir. Öncelikle örgütsel muhalefetin mevcut koşullardan ötürü bir hoşnutsuzluğun sonucu olduğunu, muhalefetin örgütsel statükodan farklı bir konumda olmayı, açık şekilde karşı çıkma ve ifade etmeyi gerektirdiğini, doğal olarak anlaşmazlık haline geldiğini ve esasında prensip meselelerini içerdiğini ifade etmiştir. Ayrıca, çalışan sesinin bir türü olarak muhalefetin, örgütsel uygulamalar ve politikalarla ilgili anlaşmazlık ve fikir ayrılıklarının dile getirilmesini içerdiği vurgulanmıştır (Kassing, 1997),. Benzer olarak, muhalefetin çalışan sesi ile örgütsel etki arasında ortak bir noktada, fikir ayrılıklarına verilen bir yanıt olduğu da ifade edilmiştir (Garner, 2009). Bununla birlikte, Kassing (1998), muhalefetin çoğunlukla çalışan sesi (employee voice) ve bilgi uçurmakla (whistle-blowing) eş anlamlı olarak düşünüldüğünü ancak muhalefetin çalışan sesinin işyerinde anlaşmazlık ya da çatışan fikirlere sebep olan bir alt kümesi iken, bilgi uçurmanın da muhalefetin benzersiz bir türü olduğunu vurgulamıştır. Buna bağlı olarak, çoğu zaman aynı anlamı taşıdıkları düşünülse de muhalefet kavramı ve ilgili diğer kavramları ayrı olarak ele almanın örgütsel muhalefetin daha iyi anlaşılmasında kolaylık sağlayacağı söylenebilir.

2.1.2. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri

Örgütsel muhalefetin kuramsal temellerine ilişkin olarak, Kassing (1997), çalışmasında üç farklı teoriyi temel almıştır. Bunlar sırasıyla muhalefetin nedenlerine ilişkin olarak “Örtük Kontrol Kuramı” (Theory of Unobstrusive Control) (Tompkins ve Cheney, 1985), örgüt üyelerinin neden muhalif görüşlerini dile getirmek istediklerine dair “Bağımsız Düşünme Kuramı” (Theory of Independent Mindedness) (Gorden ve Infante, 1987) ve çalışanların iş doyumсуuzluğuna verdikleri tepkiler ile çalışmaya genel bir çerçeve sağlaması adına “Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı”dır (Theory of Exit-Voice-Loyalty) (Hirschman, 1970).

2.1.2.1. Örtük Kontrol Kuramı

Örgütsel karar alma süreçlerinde, örgüt üyelerinin katılım sağlaması örgütsel araştırmalara konu olarak alanyazında yer edinmiştir. Örgüt içinde, üyelerin ne kadar ve ne şekilde karar alma süreçlerine dâhil olacakları çeşitli sonuçlara yol açabilecek niteliktedir. Bu nedenle örgüt kontrolünde farklı yöntemler öne sürülmüştür. Yaygın bir şekilde bilinen yöntemlerden biri basit kontroldür. Bu yöntemden faydalanan yöneticiler güçlerini açık ve istedikleri şekilde kişisel olarak kullanırlar. Bir diğer örgütsel kontrol yöntemi ise

kontrolün fiziksel teknolojiye, makinelere ve cihazlara uygulandığı teknik kontroldür. Örgütün sosyal ilişkilerine işlemiş olan diğer örgütsel kontrol yöntemi de bürokratik kontrol olarak ifade edilmiştir (Kassing, 1997).

Ancak örgüt üyelerinin kararlarını etkileyebilmek adına yöneticiler her zaman açık bir biçimde müdahalede bulunmayabilir ve daha üstü kapalı hatta kendi içinde çelişkili söylemler içeren yöntemlere başvurabilirler (Stohl ve Cheney, 2001). Bu yöntemlerle birlikte örgüt üyelerinin karar alma süreçlerindeki rolüne dair öne sürülen kuramlardan biri ‘Örtük Kontrol Kuramı’dır. Tompkins ve Cheney (1985), örgütsel kontrolün sırasıyla basit kontrol, teknik kontrol, bürokratik kontrol olarak evrildiğini ve yeni bir kontrol yöntemi olan örtük kontrol kavramının ortaya çıktığını öne sürmüştür.

Örtük kontrol kuramında yöneticilerin örgüt üyelerinin karar almasına doğrudan yönerge vermeden üstü kapalı bir şekilde etki etmesinden bahsedilmiştir. Nitekim basit kontrol yöntemlerinde kullanılan doğrudan emir verme, yazılı kurallar oluşturma gibi teknikler örtük kontrolde yerini daha üstü kapalı ve değerler üzerine kurulu tekniklere bırakır (Kassing, 1997).

Tompkins ve Cheney (1985) örtük kontrol kuramında üç farklı özelliğe değinmiştir. Yöneticinin örgüt içindeki olası durumlara dair telkin edici söylemleri bu özelliklerden birincisidir. Bu telkinler açık bir şekilde ne yapılması gerektiğini ifade edecek şekilde değil daha çok ‘kurumumuzda teknoloji kullanımı son derece önemlidir’ gibi dolaylı yoldan örgüt üyelerini yönlendirici niteliktedir. İkinci özellik, yöneticinin telkinlerine örgüt üyeleri tarafından verilen geri bildirimdir (Tompkins ve Cheney, 1983’den aktaran Özdemir, 2010, s. 38). Bu sayede, yönetici kontrol mekanizmasının işlerliğini görebilmektedir. Örtük kontrol kuramında üçüncü özellik örgütsel özdeşleşmedir (Özdemir, 2010). Örgütsel özdeşleşme (organizational identification), “bireyin kendisini en azından kısmen üyesi olarak tanımladığı örgütle bütünleşmiş veya örgüte ait hissetme algısı” olarak tanımlanmıştır (Mael & Ashforth, 1992, s. 109). Örgütsel özdeşleşme arttıkça, örgüt üyelerinin düşüncelerin, fikirlerin, amaçların, başarının ve hedeflerin de örgüt ile aynı doğrultuya yönelmesi beklenir. Böylelikle, örgüt ile örgüt üyesinin değerleri ortak hale geldiğinde örgüt üyeleri, örgütsel amaçlar doğrultusunda kararlar alacaklardır. Fakat kişisel düşünceler ve örgütün değerleri örtüşmediğinde, üyeler örgütsel kararları sorgulamaya başladıklarında muhalefet ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1997). Bu nedenle,

Kassing (1997), örgütsel muhalefet sürecinin anlaşılmasında Örtük Kontrol Kuramı'nın yardımcı olabileceğini öne sürmüştür.

2.1.2.2. Bağımsız Düşünme Kuramı

Bağımsız Düşünme Kuramı (Theory of Independent-Mindedness), Gorden & Infante (1987) tarafından Amerikan kültürü ve Japon kültüründeki değerler farkı göz önünde bulundurularak, üretkenliğin nasıl arttırılabileceğine dair bir model olarak ortaya çıkmıştır. Kuram kapsamında, toplumun temelindeki değerlerden biri olan bireyselliğin örgüt içindeki düşünceleri nasıl şekillendirdiğine değinilmiş ve örgütün değerlerinin toplumun değerleriyle çatışması durumunda örgütsel bağlılığın azalacağı vurgulanmıştır. Gorden ve Infante (1987), araştırmalarında çalışanların ve yöneticilerin davranışlarının “tartışmaya açıklık” (argumentativeness) ve “sözlü saldırganlık düzeyi” verbal aggressiveness kavramları üzerinden etkilerini incelemişlerdir.

Gorden ve Infante (1987) 'nin çalışmasına göre, çalışanların tartışmaya açık ve sözel saldırganlık düzeyi düşük yöneticileri daha dostça ve nazik buldukları saptanmıştır. Bunun yanısıra, bağımsız düşünmenin doğuştan varolan bir eğilim olduğunu ve örgüt içinde istenilen bir durum olduğunu öne sürmüşlerdir (Gorden ve Infante, 1987).

Gorden ve Infante (1991), örgüt içinde daha fazla ifade özgürlüğü olduğunu hisseden çalışanların; örgütlerinin çalışan haklarına ve karar alırken çalışanların katılımına daha fazla önem verdiğini düşündüğünü ayrıca üstlerinden memnuniyetlerinin ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Bağımsız düşünme kuramı çerçevesinde, ifade özgürlüğünün örgüte olan faydalarına ışık tutabilecek detaylara değinilmiştir. Kuram dâhilinde örgüt üyelerinin kendilerini ifade etmeye ihtiyaç duyduklarını ve buna bağlı olarak da düşüncelerini dile getirmenin bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçları tartışılmıştır. Diğer bir deyişle kurama göre aslında muhalefet örgüt için istenmeyen ve olumsuz sonuçlara yol açacak bir davranış değil, olumlu sonuçlara yol açabilecek bir durumdur.

Kassing (1997), örgüt üyeleri muhalif görüşlere sahip olduklarında bu görüşlerini nasıl ifade edeceklerine karar vermek durumunda kalacaklarını ve bu bağlamda, Bağımsız Düşünme Kuramı'nın örgüt üyelerinin muhalefete yatkınlığını anlamaya yardımcı olarak,

muhalef duyuların hissedilmesinden ifade edilmesine uzanan kuramsal köprüyü sağlayacağını ifade etmiştir.

2.1.2.3. Ayrılma, Dile Getirme ve Sadakat Kuramı

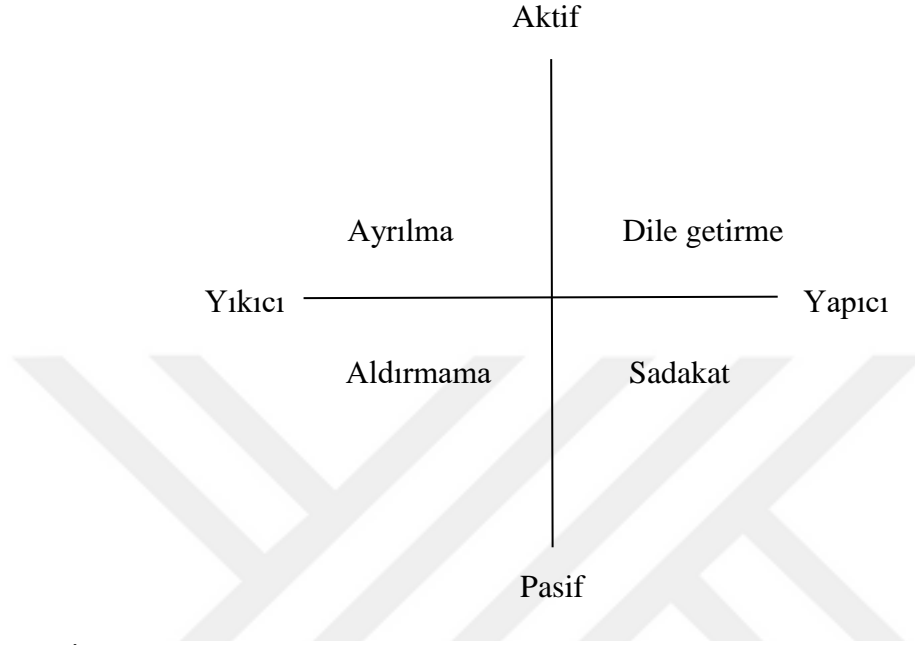
Muhalefete sebep olabilecek durumlardan biri de örgüt üyelerinin yaşadıkları iş doyumsuzluğudur. Hirschman (1970) iş doyumsuzluğu yaşayan örgüt üyelerine dair olarak 'Exit, Voice, and Loyalty (EVL)' teorisini sunmuştur. Hirschman (1970), örgüt içinde doyumsuzluk yaşayan üyelerin nasıl tepkiler verebileceğini araştırmış ve söz konusu üyelerin temelde üç farklı davranış sergilediğini ileri sürmüştür. Bu davranışları ayrılma (exit), dile getirme (voice) ve sadakat (loyalty) olarak saptamıştır.

Örgüt üyelerinin yaşadıkları doyumsuzluğun düzelmeyeceğine inanarak örgüt ile bağlarını kesmesi 'ayrılma' kavramıyla ifade edilmiştir. Örgüt üyelerinin doyumsuzluk yaşadıkları durumlarda düzelmeye olacağına inanarak, harekete geçerek durumu olumlu yönde değiştirmeye çalışması ise 'dile getirme' olarak tanımlanmıştır. 'Sadakat' kavramı ise örgüt üyelerinin farklı sebeplere bağlı olarak örgütten ayrılmayıp, örgütü destekleyerek kalma durumu için kullanılmıştır (Withey ve Cooper, 1989).

Barry (1974), 'ayrılma, dile getirme ve sadakat' kuramındaki bazı fikirlere karşı görüşler sunarak, ayrılma ve dile getirmenin birlikte olduğu durumlardan bahsetmiş; bu iki kavramın bütünüyle farklı olmadığını ifade etmiştir. Barry (1974) aynı çalışmasında, 'sadakat' kavramının kelime anlamıyla ayrılmayıp sessizce beklemek yerine daha çok olumlu yönde çalışarak iyiye doğru hareket etmek için çabalamaya yakın olduğunu ifade ederek Hirschman'ın (1970) dile getirme kavramına zaten sadakati de kapsadığını öne sürmüştür.

Rusbult, Zembrodt ve Gunn 1982 yılında duygusal ilişkilerdeki doyumsuzluğa dair çalışmalarında Hirschman'ın (1970) kuramını temel almışlar ancak farklı olarak 'ayrılma, dile getirme, sadakat' in yanısıra kurama bir de 'aldırmama' boyutunu eklemiştir. Böylelikle kuram 'Exit, Voice, Loyalty, and Neglect (EVLN)' haline gelmiştir. Rusbult ve diğerlerinin (1982) tanımına göre, 'aldırmama' problemleri konuşmaktan kaçınma ve bir şeylerin darmadağın olmasına izleyici kalmayı kapsayan bir davranıştır ve 'aldırmama' kavramı, 'sadakat'ten farklı olarak yapıcı bir nitelikte değil daha çok yıkıcı nitelikte bir davranış olarak ifade edilmiştir.

Rusbult ve diğeri (1982), tarafından geliştirilmiş olan dört boyutlu bu model üzerinden Farrell (1983), doyumsuzluğa karşı gösterilen davranışları ‘aktif-pasif’ ve ‘yapıcı-yıkıcı’ başlıkları altında değerlendirerek çok boyutlu bir model geliştirmiştir (Şekil 1)



Şekil 1. İş doyumsuzluğuna verilen tepkiler tipolojisi

Kaynak: Rusbult ve Lowery, 1985, s. 83.

Görüldüğü üzere Rusbult ve Lowery'nin (1985) çalışmasında etken bir tutumla duruma müdahil olmayı içeren eylemler ‘aktif’, duruma kayıtsız kalarak ya da herhangi bir eylemde bulunmadan gösterilen davranışlar ‘pasif’ olarak adlandırılmıştır. Durumu düzeltme amacı taşıyan davranışlar ‘yapıcı’ ancak durumun daha kötüye gitmesine sebep olacak davranışlar da ‘yıkıcı’ olarak ifade edilmiştir. Dolayısıyla, dile getirme davranışı ‘aktif-yapıcı’, ayrılma davranışı ‘aktif-yıkıcı’, sadakat davranışı ‘pasif-yapıcı’ ve aldırmama davranışı da ‘pasif-yıkıcı’ olarak kategorize edilmiştir (Rusbult ve Lowery, 1985).

Farrell (1983), örgüt içinde doyumsuzluk yaşayan üyelerin durumu değerlendirerek, iyileşme olacağına ya da olmayacağına, verilen tepkinin kendisi açısından nasıl sonuçlara

yol açacağına dayanarak farklı davranışlarda bulunduğunu ifade etmiş ve bu davranışları aşağıdaki şekilde tanımlamıştır (Tablo 1).

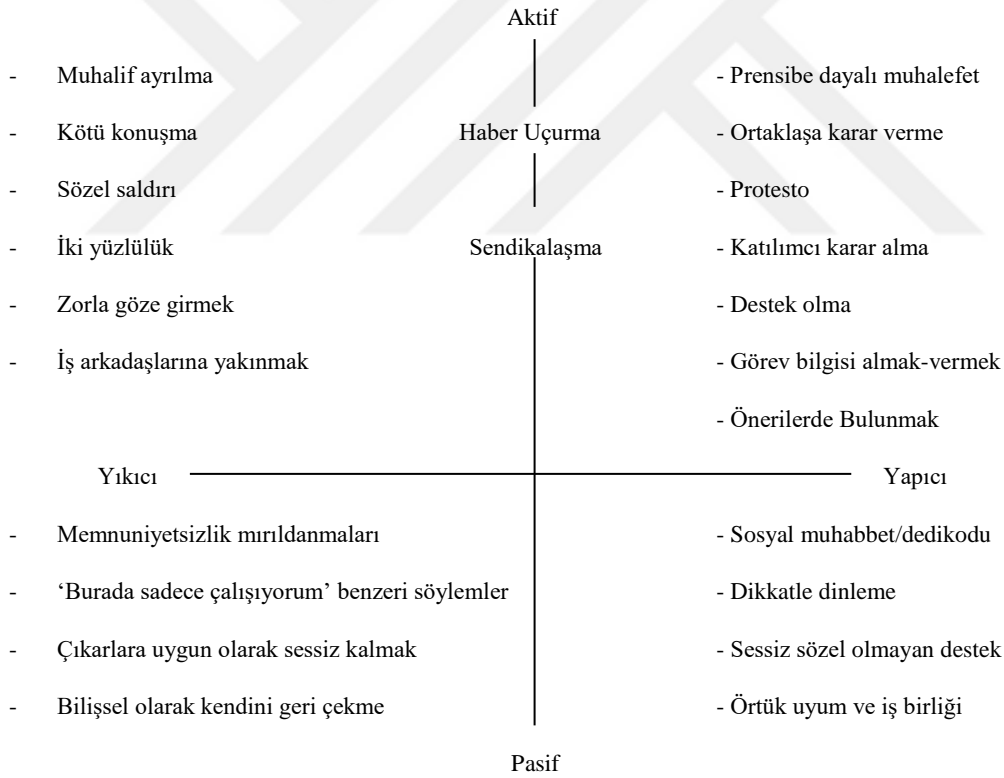
Tablo 1.

İş doyumsuzluğuna verilen tepkiler

İşaret (symbol)	Tepki	Tür
Konuşmak	Yöneticiyle konuşup durumu düzeltmeye çalışmak	Dile getirme
Umut etmek	Sabırla sorunun kendiliğinden çözülmesini beklemek	Sadakat
Bulunmamak	Hasta olduğunu söyleyerek işe gelmemek ve sürece dahil olmamak	Aldırmama
İş aramak	Yeni iş arayışına girmek	Ayrılma
Öneride bulunmak	Sorunun çözümüne dair öneride bulunmak	Dile getirme
İşini yapmak	Sessizce işini yaparak ve kararları üstlerin vermesini tercih etmek	Sadakat
Geç kalmak	Geç kalarak sorunlardan sıyrılmak	Aldırmama
İşten ayrılmak	İşten ayrılmaya karar vermek	Ayrılma
Yazıya dökmek	Sorunun çözümü için resmi yazıyla bir devlet kanalına ulaşmak	Dile getirme
Hiçbir şey söylememek	Kimseye bir şey söylemeden her şeyin düzeleceğini varsaymak	Sadakat
Hatalar yapmak	Daha az ilgi göstererek daha çok hata yapmak	Aldırmama
İş değiştirmek	Kendini farklı bir işe aldırarak	Ayrılma

Kaynak : Farrell (1983)

Örgüt üyelerinin doyumsuzluk yaşadıkları durumlarda verdikleri tepkileri analiz ederek Gorden (1988), dile getirme davranışının boyutlarını çalışmıştır. Ancak, Gorden (1988), bir davranışın faydalı ya da zararlı olması kavramını irdeleyerek, iki yönlü olan tek tepkinin dile getirme olduğunu, aldırmanın ve ayrılmanın somut bir iletişimsel davranış olmadığını, haber uçuşmanın ise yapıcı olarak değerlendirildiğinde söz gelimi bu yapıcılığın örgüt, çalışan veya toplum gibi kanallardan hangisi açısından faydalı olduğunu sorgulamış; eğer haber uçuşma yapıcı kabul ediliyorsa öte yandan belki de sadakatin, fazla olduğu durumlarda hataların ört bas edilmesine yol açabileceği için yıkıcı olabileceğini öne sürmüştür. Gorden (1988, s. 286), dile getirme davranışını ‘açık-yapıcı’, ‘açık-yıkıcı’, ‘pasif-yapıcı’ ve ‘pasif-yıkıcı’ olarak sınıflandırmıştır. Yapılan bu sınıflandırmanın örgüt üyelerinin olumsuzluklara verdikleri tepkileri açıklamaya çalışarak, örgütsel muhalefetin anlaşılmasına faydalı olabilecek özellikler taşıdığını söylemek mümkündür.



Şekil 2. Dile getirme davranışının çeşitleri

Kaynak: Gorden (1988, s. 286)

Kassing (1997), örgütsel muhalefetin ayrılma ve aldırmama eğilimlerini de içerdiğini öne sürmüştür; ayrılmayı hoşnutsuzluğa sebep olan durumlardan kaçma amaçlı aktif-yıkıcı, aldırmamayı ise durumun kötüleşmesine katkıda bulunacak pasif-yıkıcı bir davranış olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla, örgütsel muhalefet sürecinde davranışların birbirinden tamamen bağımsız olarak değil, ayrılma, dile getirme, sadakat ve aldırmama davranışlarının aynı zamanda karışık şekilde gerçekleştiğini savunmuştur (Kassing, 1997).

Böylelikle, Kassing (1997), örtük kontrol kuramının örgütsel muhalefetin nerede ve nasıl ortaya çıktığını, bağımsız düşünme kuramının örgüt üyelerinin neden muhalefeti dile getirmenin bir yolunu bulmaya eğilimli olduğunu ve ayrılma, dile getirme, sadakat kuramının da örgüt üyelerinin memnuniyetsizliklerine dair genel bir çerçeve sağlayarak muhalefetin çeşitlerinin anlaşılmasına katkı sağlayacağını ifade etmiştir.

2.1.4. Örgütsel Muhalefet Türleri

Örgüt üyelerinin, muhalif düşüncelerinin şekillenmesi ve örgüt içinde ya da dışında başkalarına aktarılmasıyla muhalefetin dile getirilmesi süreci başlar, bu süreçte çalışanlar muhalif görüşlerini direk (açık), saldırgan (aggressive) ya da pasif (passive) bir şekilde ifade edebilirler (Kassing, 1997). Örgüt üyelerinin muhalif davranışların şekillenmesinde bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenler rol oynamaktadır (Özdemir, 2010). Kassing (1997, 1998) muhalefetin dile getirilmesinin dikkatlice düşünülmesi gereken riskli ve karmaşık bir iletişimsel davranış olduğunu ifade etmiştir. Muhalefetin dile getirilmesinde üç farklı muhalefet türünden söz edilmektedir. Bunlar muhalif davranışın doğrudan örgüt içinde etkili olabilecek kişiye yöneltilmesi olarak tanımlanan dikey (upward) muhalefet, muhalif davranışın örgüt içinde benzer muhalif görüşlere sahip olan kişilere örtük bir biçimde ifade edilmesi olan yatay (lateral) muhalefet ve muhalif görüşlerin hoşnut olunmayan durum ya da davranış üzerinde etkisi olmayan bir kanala ifade edilmesi olarak açıklanan yer değiştirmiş (displaced) muhalefettir.

2.1.4.1. Dikey Muhalefet

Sorunlara çözüm olabilecek ya da olumsuzlukları giderebilecek şekilde, muhalefetin doğru kişilere karşı dile getirilmesi hem örgüte hem de örgüt üyesine fayda sağlayabilmektedir. Shahinpoor ve Matt (2007) direkt olarak örgüt dışında ya da yöneticinin üstündeki (üst yönetim) kademeye gidilmeden, örgütsel yapı içerisinde hareket ederek yapılan muhalefete

verilen yanıtın örgüte herhangi bir zarardansa büyük faydaları olacağını vurgulamıştır. Dikey muhalefete örnek olarak gösterilebilecek bir durum da alanyazında tekneyi sallamak (boat-rocking) olarak ifade edilen davranıştır. Redding (1985), tekne sallayan (boat-rocker) örgüt üyesini, muhalif görüşlerini doğrudan örgüt içinde açık bir şekilde ifade eden kişi olarak tanımlamıştır.

Dikey muhalefet (upward dissent) adından da anlaşılabilceği muhalif görüşlerin ve davranışların örgüt içinde direkt olarak ilgili kişilere yöneltilmesidir (Kassing, 2002). Dikey muhalefetin diğer bir adı dile getirişmiş muhalefet (articulated dissent) olarak da bilinmektedir (Kassing, 1998). Dikey muhalefet davranışlarını üste, yöneticiye ya da ilgili kişilere karşı açık bir şekilde gösterilen muhalif davranışlar olarak özetlemek mümkündür. Kassing (2002), dikey muhalefet stratejilerine ilişkin beş farklı stratejiye dikkat çekmiştir;

1. Direkt olarak gerçek durumu ortaya koyarak karşı çıkma (direct-factual appeal)
2. Sürekli olarak aynı duruma dikkat çekmek (solution presentation)
3. Muhalefeti tetikleyen duruma çözüm önerisinde bulunmak (repetition)
4. Yöneticinin bir üstüne başvurmak (circumvention)
5. İstifa ile tehdit etmek (threatening resignation)

Dikey muhalefet davranışı sergileyerek muhalif görüşlerini üstlerine dile getiren çalışanlar alanyazında incelenmiş ve bu çalışanların bazı özellikleri saptanmıştır;

1. Tartışmaya eğilimli olmaları (Kassing ve Avtgis, 1999),
2. İç-denetim sahibi olmaları (Kassing ve Avtgis, 2001),
3. Yöneticileriyle ilişkilerinin iyi olduğunu düşünmeleri (Kassing, 2000),
4. Örgüt içinde yüksek bir pozisyona sahip olmaları (Kassing ve Avtgis, 1999),
5. Örgüt içinde daha yüksek bir etkiye sahip olduğunu düşünmeleri (Kassing, 1998),
6. Yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olmaları (Kassing, 1998),
7. Örgütün karar verme sürecine kendilerini dahil ettiğini düşünmeleri (Kassing ve McDowell, 2008).

Dikey muhalefetin, doğrudan ifade edilmesi sebebiyle örgüt içinde hoşnutsuzluğa sebep olan karar ya da davranışın değişmesi açısından proaktif bir nitelik taşıdığını söylemek mümkündür. Ancak dikey muhalefet alanyazındaki çalışmalarda da görüldüğü gibi her çalışanın başvuracağı bir davranış değildir.

Okullarda öğretmenlerin direk olarak yöneticilerine başvurmaları ve muhalif görüşlerini ya da memnun olmadıkları kararları, uygulamaları ve durumları dile getirmeleri dikey muhalefete örnek olarak gösterilebilir. Öğretmenlerin dikey muhalefete başvurmaları, okullarında bir şeyleri değiştirebileceklerine inanmaları, üstleriyle ilişkilerine güvenmeleri ve okullarını daha iyi bir yer haline getirmeyi istemeleriyle paralellik gösterebilir.

2.1.4.2. Yatay (Örtük) Muhalefet

Yatay muhalefet, çalışanların örgütsel karar, uygulama ve durumlara dair muhalif görüşlerini örgüt içinde ilgili konularda etkisi olmayan örgüt üyelerine anlatmasıdır. (Kassing, 1998). Kassing daha önceki yıllarda yaptığı çalışmalarda bu muhalefet türünü “antagonistik muhalefet” olarak isimlendirmiş ancak sonraki çalışmalarında yatay (lateral) muhalefet olarak adlandırmıştır (Kassing, 1997).

Yatay muhalefet aynı zamanda gizli (latent) muhalefet olarak da adlandırılmaktadır. Bunun sebebi her örgütün doğrudan muhalefete toleransının aynı düzeyde olmaması olarak gösterilebilir. Örgütsel muhalefetin sonuçlarının örgütler arasında farklılık gösterebildiği bilinmektedir. Dolayısıyla doğrudan ve açık bir şekilde dile getirilen muhalif düşüncelerin olumsuz etkilerinden çekinen çalışanlar muhalif düşüncelerini gizli bir şekilde kendileri gibi hayal kırıklığına uğramış diğer çalışanlarla paylaşırlar (Kassing ve Avtgis, 1999).

Yatay muhalefet davranışında bulunan çalışanlar kendilerini örgüt içinde koruyacak aile bağları, azınlık statüsü, kıdem ya da uzmanlık gibi bir avantaja sahip olduklarını düşünürler. Bu sebeple yatay muhalefet davranışı sergileyen çalışanlar çoğunlukla kişisel çıkarlarına yönelik konularda muhalif davranışlarda bulunurlar. Örgüt içinde kendilerini dinleyen diğer örgüt üyelerle bir araya geldiklerinde muhalif görüşlerini paylaşırlar (Kassing, 1998). Ayrıca, örgüt içinde yönetici konumunda olmayan üyelerin yatay muhalefeti daha fazla tercih ettikleri tespit edilmiştir (Kassing ve Armstrong, 2001).

2.1.4.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet

Yer değiştirmiş muhalefet (displaced dissent) anlaşmazlık ve karşıtlık olan konudaki muhalif görüşlerin muhalefetin muhatabı olan kişilerden farklı kanallara (iş dışındaki arkadaşlar, eş ve aile üyeleri, konuyla ilgisi olmayan yabancılar) yönlendirilmesi davranışı olarak tanımlanabilir. Ancak yer değiştirmiş muhalefet medya ya da politik kanallara yönelmediği için haber uçuurma (whistle-blowing) davranışından farklıdır (Kassing ve Avtgis, 2001).

Örgüt içindeki muhalif davranışların olumsuz sonuçları olacağına inanan ve bu sonuçlardan kaçınmak, kendilerine yapılacak herhangi bir misillemeye maruz kalma ihtimallerini düşürmek için örgüt üyeleri yer değiştirmiş muhalefet davranışlarına başvurabilir. Ayrıca kendileri açısından tehlike oluşturmayan durumlarda örgüt üyeleri yer değiştirmiş muhalefet davranışlarını doğrudan muhalefetin muhatabı olmayan iş arkadaşlarına da yönlendirebilirler (Kassing, 1998).

Yer değiştirmiş muhalefetin örgüt açısından önemli ve olumsuz etkilerinden birinin örgütün doğrudan geridönüt alabilme fırsatından mahrum kalmasıdır. Çünkü bu tarzdaki muhalefet davranışlarında bulunan örgüt üyeleri muhalefetin tetikleyicisi olmayan ve bu durum üzerinde herhangi bir yetki ya da etki sahibi olmayan kişilere muhalif görüşlerini yönlendirerek örgüt içinde ilgili konuda asıl değişikliği gerçekleştirebilecek kimselerin habersiz kalmalarına yol açmaktadır. Örgüt içinde daha genç yaştaki, yönetici konumunda olmayan ve az tecrübeli üyelerin örgütsel bağlılık seviyelerinin daha az olmasıyla birlikte yer değiştirmiş muhalefet davranışlarında bulunabilecekleri ifade edilmiştir (Kassing ve DiCioccio, 2004).

2.1.4.4. Haber Uçuurma Davranışı (Whistleblowing)

Muhalif davranışlardan biri olarak incelenebilecek diğer bir kavram da “whistleblowing” olarak ifade edilen ve Türkçe ‘de “ıslık çalmak” anlamına gelen örgüt içindeki uygulamalara ve davranışlara karşı olan muhalif görüşlerin örgüt dışındaki medya ya da siyasi kanallara aktarılmasıyla ortaya çıkan “haber uçuurma” davranışıdır. Kelime anlamına bakıldığında da haber uçuurmanın örgüt içinde muhalefetin tetikleyicisi konumundaki kişilerdense dış kaynakların dikkatini toplamaya yönelik olduğunu ifade etmek mümkündür. Haber uçuurma, “zorunlu olmaksızın, kasıtlı, kamuya açık bir şekilde örgüt

içindeki veri veya enformasyona erişim sahibi olan ya da olmuş bir kimsenin gerçek, şüpheli veya öngörülen önemsiz olamayacak derecede illegal ya da etik dışı eylemi kapsayan ve örgütün kontrolünde olan durumları düzeltme amacıyla örgüt dışındaki kaynaklara iletmesi” olarak tanımlanmıştır (Jubb, 1999, s. 83).

Tekneyi sallama ve haber uçurma davranışları alanyazında sıkça rastlanan benzer iki terim olmalarıyla birlikte Redding (1985), haber uçurmanın, tekneyi sallama davranışından iki açıdan farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Haber uçurmada muhalefetin tolere edilemez bir kötülüğe karşı çok daha güçlü bir protesto şeklinde olduğunu ve haber uçuran üyenin sesini örgüt yapısı dışındaki yerlere duyurduğunu ifade etmiştir. İdeal yapı içerisinde tekneyi sallama (boat rocking) davranışının her örgüt içerisinde belirli bir sıklıkta olduğu ancak haber uçurma (whistle-blowing) davranışının nadiren ve ancak son çare olarak ortaya çıktığından söz edimiştir (Redding, 1985).

2.1.5. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri

Örgüt içinde muhalefete yol açabilen farklı sebeplerden bahsetmek mümkündür, alanyazında örgüt üyelerinin muhalefet davranışlarına başvurmasında etkili olan durumlar “tetikleyici/başlatıcı olay” olarak (triggering event) adlandırılmıştır. Redding (1985) örgüt üyelerinin haber uçurma davranışında bulunmadan önce ne kadar sabır gösterebileceklerini ifade eden tahammül eşiği (tolerance level) kavramından bahsetmiştir. Ayrıca, aynı çalışmada Redding, yöneticilerin aldığı kötü yönetimsel kararlarının (bad managerial decisions) örgüt üyelerin tahammül edemeyeceği noktaya ulaştığında muhalif davranışlara sebep olabileceğini öne sürmüştür. Kötü yönetici davranışları en kötüden başlayarak aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Redding, 1985);

1. Kesin bir şekilde yasalara aykırı davranışlar,
2. Açık bir şekilde ahlaksız veya etik dışı (insan haklarını hiçe sayan vb.),
3. Psikopatik; delice (bu sebeple de tehlikeli),
4. İnanılmaz derecede saçma,
5. Duyarsız (insani ihtiyaç ve hislere karşı),
6. Etkisiz veya uygulanamaz,
7. Rahatsız edici ve sinir bozucu.

Örgütsel muhalefet davranışlarına yol açan tetikleyici durumları Kassing ve Armstrong (2002) incelemiş sırasıyla aşağıdaki gibi dokuz maddeyle listelemiştir;

1. Çalışanlara karşı davranışlar (çalışanlara nasıl davranıldığına, örgüt içinde adalet ve çalışan haklarına ilişkin muhalefet),
2. Örgütsel değişim (örgütsel değişime ve bu değişimlerin uygulanma şekline karşı muhalefet),
3. Karar alma (örgüt içinde alınan kararlara ve bu kararların alınma şekline ilişkin muhalefet),
4. Etkisizlik (etkisiz uygulamalar ve süreçlere yönelik muhalefet),
5. Rol/sorumluluk (kendi ya da başkalarının iş tanımı ve sorumluluklarına dair muhalefet),
6. Kaynaklar (kaynakların bulunması ve mevcut kaynakların kullanımına ilişkin muhalefet),
7. Etik (örgütsel yapı içerisinde etik olmayan davranışlara yönelik muhalefet),
8. Performans değerlendirme (kendine ya da örgüt içindeki diğer çalışanlara yapılan performans değerlendirme ve bu sürece karşı muhalefet),
9. Zararı önleme (örgüt içinde yer alan bazı uygulamaların çalışanın kendisi, diğer çalışanlar ve müşterilere yönelik tehlike oluşturabilecek durumlara dair muhalefet).

2.1.5.1. Örgüt Üyelerine Karşı Davranışlar

Örgütsel muhalefetin oluşmasına neden olabilecek durumlardan biri yöneticilerin örgüt üyelerine yönelik davranışlarıdır. Yöneticilerin, çalışanlara adaletli ve haklarına saygı göstererek davranması örgütsel muhalefete etki edebilecek nedenler arasındadır. Titrek (2009), örgütlerin hayatta kalması ve daha iyiye gitmesi açısından örgüt yapısı içinde ilişkileri ve yöneticilerin ne denli adil olduğunu ifade eden örgütsel adaletin önemini vurgulamıştır. Bu bağlamda örgüt içinde yaşanan etik dışı ve adaletsiz eylemlerin muhalif davranışları tetikleyebileceği ifade edilmiştir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Örgüt içinde yöneticilerin muhalefete neden olabilecek eylemlerden biri yıldırma (mobbing) davranışlarıdır. Leymann 'ın (1996) ifade ettiği gibi mobbing terimi Konrad

Lorenz isimli bir ırkbilimci tarafından gruplar halindeki küçük hayvanların büyük bir hayvana saldırarak tehdit oluşturması olarak kullanılmıştır (Lorenz, 1963'ten aktaran Leymann, 1996, s. 167). Daha sonra İsveçli bir doktor olan Heniemann'ın çocukların ders aralarında birbirlerine ne yapabilecekleriyle ilgilenmesiyle mobbing terimi Lorenz 'den ödünç alınarak çocuklar arasında küçük grupların (genellikle) bir çocuğa karşı oldukça yıkıcı davranışlarını ifade etmek için kullanılmıştır (Heinemann 1972'den aktaran Leymann, 1996, s. 167). Bunu takiben Leymann 1980'li yıllarda benzer durumların iş yerlerinde de yaşandığını tespit ederek terimi kullanmaya başlamış ve "mobbing" kavramını bilinçli olarak daha çok fiziksel saldırganlık çağrışımı yapan "bullying" (zorbalık) kavramından ayrı tutmuştur. Leymann (1990) bir davranışın mobbing olarak tanımlanabilmesi için en az altı ay boyunca sıklıkla (neredeyse her gün) ortaya çıkması gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca bu sıklık ve davranışın uzun dönemleri kapsamı sebebiyle ruhsal, psikolojik kaynaklı ve sosyal ızdıraba sebep olabileceğini ifade etmiştir (Leymann, 1990).

Örgüt içinde üstlerin astlarına karşı uyguladıkları mobbing davranışı (downward workplace mobbing) bilinçli bir şekilde üstler tarafından astlara karşı gerçekleştiren, etik dışı bir davranış olarak tanımlanmış ve iş yerlerinde ortaya çıkan mobbing davranışlarının en yaygın türü olduğu öne sürülmüştür. (Vandekerckhove ve Commers, 2003). Bu tür davranışların örgüt üyesini oldukça zor durumlarda bırakabildiği bilinen bir durumdur. Dolayısıyla, yöneticilerin mobbing davranışlarının örgüt üyelerinin muhalif davranışlarını tetiklemesi olası bir durumdur. Mobbing 'in örgüt açısından örgüt kültürüne dair değerlerin, imajın, zarar görmesine bağlı olarak yeni ve kalitesi yüksek çalışanlar bulmayı zorlaştırdığı, birey açısından da birçok fizyolojik ve psikolojik rahatsızlığa yol açabildiği vurgulanmıştır (Mercanlıoğlu, 2010).

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini etkileyebilecek diğer bir durum zorbalık (bullying) kavramıdır. Zorbalık, bir çalışanın ya da yöneticinin sistematik bir şekilde diğer çalışanlar ya da yöneticiler tarafından tekrar eden kötü davranışlara ve haksızlıklara maruz bırakılması durumu olarak tanımlanmıştır, ancak böyle durumlarda bir kimsenin "kurban" olarak tanımlanabilmesi için kendini zorbalık yapan kişilerden aşağı görmesi gerekmektedir (Einarsen ve Skogstad, 1996). Dolayısıyla zorbalık kurbanı olmanın kişinin örgüt içindeki güç algısından da etkilendiğini söylemek mümkündür

(Olweus, 1978'den aktaran Einarsen ve Skogstad 1996, s. 187). Nitekim bu türdeki davranışlara maruz kalan örgüt üyelerinin birçok açıdan rahatsızlık duyması ve bunlara bağlı olarak muhalif davranışlara başvurması ihtimal dahilindedir.

2.1.5.2. Örgütsel Değişim

Değişim yaşamın hemen her alanında yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel değişim, örgütsel gelişime yönelik olarak, çevreye ve çağa uyum sağlayabilmek, etkililiği veya verimliliği arttırabilmek, mevcut sorunları çözebilmek ya da olası problemlerin önüne geçebilmek gibi durumlar için ortaya çıkabilir. Ancak ne sebeple olursa olsun her örgütün büyük ya da küçük ölçekte değişimler yaşayabileceği söylenebilir. Sprague ve Ruud (1988), çalışmalarında örgütsel muhalefetin büyük çoğunlukla örgüt üyelerinin, örgütsel değişime gösterdikleri direnç sonucu ortaya çıktığını belirtmiştir.

Karar alma ve örgütsel değişimin, örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesinde ahlaki konulardan ya da iş arkadaşlarına gelebilecek zararı önlemekten daha sık neden olduğu ifade edilmiştir (Kassing ve Armstrong, 2002). Yeniden düzenleme, çalışma alanının yeniden paylaşılması ve yeni politikaların geliştirilmesinin dikey muhalefete yol açtığı tespit edilmiştir (Kassing, 2008).

Alanyazında örgütsel değişime neden olabilecek birçok sebep öne sürülmüştür. Oreg (2003) bireylerin örgütsel değişime karşı gösterdikleri direncin altı farklı kaynağı olabileceğini ifade etmiştir bunlar; kontrolü kaybetmek istememek, kapalı görüşlü olmak, değişim sürecindeki psikolojik strese karşı yeterince dayanıklı olmamak, yeni durumlara adapte olabilecek toleransa sahip olmamak, az uyarım ve yeniliği tercih etmek (değişimin daha fazla uyarıma neden olması sebebiyle) ve eski alışkanlıkları bırakmak istememektir.

Değişim süreci gerek örgütsel gerek ise bireysel açıdan kolay gerçekleşmeyebilir ve sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak örgüt üyelerini etkileyebilir. Bu sebeple örgütsel değişime bağlı olarak örgüt içinde fikir ayrılıkları ve anlaşmazlıklar olması bunun sonucunda da örgütsel muhalefet davranışlarının ortaya çıkması mümkün görünmektedir.

2.1.5.3. Karar Alma

Örgüt içinde alınan kararların doğrudan ya da dolaylı olarak çalışanları olumsuz yönden etkileyecek sonuçlara yol açması ortaya çıkan duruma karşı bir memnuniyetsizlik oluşturarak örgütsel muhalefeti tetikleyebilir. Örgüt üyelerinin memnuniyetsizliklerinin ve

düşük seviyede iş doyumlarının muhalif davranışlar sergilemeye yol açtığı ifade edilmiştir (Graham, 1986; Sprague ve Ruud, 1988; Kassing, 1997; Garner, 2009). Ancak karar alma sürecinde çalışanların da katılımcı olması süreci daha demokratik bir hale getirerek ortaya çıkan sonuçların sorumluluğunun paylaşılmasına yardımcı olabilir. Çalışanlar, günlük işlere dair alınan kararlara doğrudan katılım sağlamalarının en etkili ortak karar alma uygulamaları arasında olduğunu ifade etmişlerdir (Dworkin, Hobson, Frieling, & Oakes, 1983 ‘ten aktaran Stohl ve Cheney, 2001, s. 351). Ayrıca alınan kötü yönetimsel kararların (bad managerial decisions) örgüt üyelerinin tahammül sınırını aştığında muhalefete sebep olabileceği ifade edilmiştir (Redding, 1985).

Folger ve Bies (1989, s. 82), örgüt içinde alınan kararların adil olabilmesi açısından yöneticilerin birtakım sorumlulukları olduğunu vurgulamış ve bu sorumlulukları aşağıdaki maddelerde özetlemiştir;

1. Çalışanların görüşlerine yeterli önemi vermek
2. Önyargıları ortadan kaldırmak
3. Çalışanlar arasında karar verme kriterlerini tutarlı bir şekilde uygulamak
4. Çalışanlara alınan kararlardan sonra zamanında geridönüt sağlamak
5. Alınan kararlar için gerekçe sunmak
6. İletişimde dürüst olmak
7. Çalışanlara nazik ve saygılı davranmak

Örgüt içinde kararların nasıl alındığı yöneticinin liderlik tarzıyla ve örgütün yapısıyla ilgilidir. White, Lewin ve Lippit (1939) örgüt liderlerinin davranış yapılarını göz önünde bulundurarak otokratik (autocratic), demokratik (democratic) ve serbestiyetçi (laissez-faire) olmak üzere üç temel liderlik tarzı belirlemişlerdir (aktaran Bhatti ve diğerleri, 2012, s. 193). Alanyazında otokratik, demokratik veya serbestiyetçi gibi liderlik tarzlarından bahsedilmiştir. Otokratik liderlik, örgütte kontrolün ve karar almanın neredeyse tamamen yöneticidedir ve örgüt merkezi otoriteye bağlı olarak hareket eder. Otokratik liderlerin yönetiminde, çalışanların fazla bir söz hakkına sahip olmadığı söylenebilir. Lider, politikaları ve kararları önceden alır, gerekli şekilde örgüt üyelerine ileterek uygular. Otokratik liderliğin kısıtlı zamanda hızlı karar alarak harekete geçmeye yaradığı

söylenbilir. Ancak kararların tek kişiye bağı olmasının örgüt üyelerinin muhalefet etmesine sebep olma ihtimali de bulunmaktadır. Diğer bir liderlik tarzı olan demokratik liderlikte, karar sürecine örgüt üyelerinin katılımı önemli bir role sahiptir. Temel olarak, demokratik liderlikte kararlarda örgüt üyelerinin de söz hakkı olduğu için alınan kararların örgüt açısından daha verimli olacağı inancı vardır. Demokratik liderlikte, kararlar alınırken ve örgütsel politikalar belirlenirken örgüt üyelerinin de sürece katılımı sağlanır. Ancak karar sürecinde farklı fikirler ortaya atılması ve birçok örgüt üyesinin sürece dahil olması karar alma sürecini uzatabilir ve zamanında karar alınamamasına sebep olabilir. Serbestiyetçi liderlik anlayışında ise örgüt üyelerinin belirlenen örgütsel hedefe kendi yöntemleriyle ulaşmaları beklenir. Dolayısıyla, örgüt üyeleri kendilerini serbest ve bağımsız hissederek işlerini kendi istedikleri şekilde yapabilme özgürlüğüne sahip olurlar. Liderin görevi, kaynakları sağlamak ve gerektiğinde bir rehber veya danışman gibi kendi düşüncelerini paylaşmaktır. Serbestiyetçi liderlik tarzında yöneticinin yetki alanı kullanımının diğer liderlik tarzlarına göre nispeten daha hassas olabileceği söylenebilir. Çünkü hâlihazırda yönetimde büyük ölçüde çalışanlara söz hakkı vermiş olan lider gücünü iyi kullanmadığında örgüt açısından sorunlar oluşabilir ve muhalif davranışlar ortaya çıkabilir.

2.1.5.4. Yöneticinin Etkisizliği

Örgüt içinde muhalefete sebep olan durumlardan birinin de örgüt üyelerinin etkili bir biçimde yönetilmediğini düşünmeleri olduğu söylenebilir. Etkililik alanyazında farklı tanımları olan bir kavram olarak görülmektedir ancak örgüt açısından etkiliği örgütün amaçlarına ulaşabilme durumu olarak tanımlanmıştır (Barnard'dan aktaran Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011, s. 46). Yönetici açısından etkili olabilmek de yetkin olmakla birlikte gerçekleşebilecek bir durumdur. Yöneticilerde bulunması gereken yeterlikler, yönetimin kavram ve kuramları, yönetimde insan ilişkileri ve yönetim teknolojisi olarak ifade edilmiştir (Başaran, 2006 s. 204' ten aktaran Özdemir, 2010, s 56). Can ve diğerleri (2011) yöneticilerin etkili olabilmesi için teknik beceri, iletişim becerisi, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi ve kavramsal beceriye sahip olmaları gerektiğini vurgulamıştır.

Örgüt üyeleri yöneticilerin örgüt açısından aldığı kararlardan ve uygulamalardan büyük ölçüde etkilenirler. Dolayısıyla, astlar üstlerindeki yöneticilerin yetersizliklerini örgüt

içinde kolaylıkla farkedebilirler. Özgür (2004), bir yöneticiyi en iyi değerlendirebilecek kişilerin bir astları olduğunu çünkü sorunların çoğunlukla yöneticilere bir astları tarafından iletildiğini ifade etmiştir.

Yöneticinin kendi konumuna dair yeterliğinin yüksek olması beklenir. Aksi takdirde etkisiz yönetimin sonucu olarak örgütün etkililiği de düşüş gösterebilir. Kassing ve Armstrong (2002), yönetimdeki etkisizliği örgütsel muhalefete yol açabilecek nedenler arasında göstermiştir. Güç kaynaklarını iyi kullanamayan bir yönetici yönetim süreçlerinde çeşitli sorunlar yaşayabilir. Sosyal açıdan yeterli olmayan bir yönetici örgüt içi iletişimde başarısız olabilir. Kuramsal, teorik ve akademik olarak yönetim bilimine hâkim olmayan ve tüm sistemi tecrübeleri üzerine kuran bir yönetici, tecrübesi olmayan birçok alanda çaresiz kalabilir ve sürekli farklı yöntemler deneyerek pek çok hata yapabilir. Yöneticinin görevini doğru bir şekilde gerçekleştirmediği örgütlere, örgüt üyeleri çeşitli zorluklarla karşılaşabilir ve bu da muhalif davranışlarda bulunmalarına yol açabilir.

2.1.5.5. Rol, Yetki ve Sorumluluklar

Yöneticilerin sorumluluklarını gereğince icra edememesinin sonucunda bir örgüt olarak okulda sorunlar ortaya çıkması ihtimal dahilindedir. Örgütün işleyişindeki aksaklıklar da örgüt üyelerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Buna bağlı olarak yönetici rolüne uygun davranışlar sergilemeyen, yetkilerini doğru biçimde kullanmayan ve sorumluluklarını uygun şekilde yerine getirmeyen yöneticilerin örgütsel muhalefeti tetiklemesi mümkün görünmektedir. Bursalıoğlu (2015, s. 203), rolün beklentiler açısından tanımlandığını ifade ederek, okul yöneticisinin rolünün görevlerindeki değişimlerle paralel olarak sekreterlik, örgüt mühendisliği, sosyal mühendislik, verim uzmanlığı ve işletmecilik gibi noktalara kadar uzandığını belirtmiştir.

Yetki, örgüt içinde yönetsel kademelerin sahip olduğu bir özelliktir (Can ve diğerleri, 2011, s. 189). Yetki, alanyazında farklı şekillerde tanımlanmış ancak, “gücün dışa gösterilmesi, başkalarının davranışlarını etkileyebilecek kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı, itaat istemek hakkı” (Bursalıoğlu, 2015, s. 179) olarak özetlenmiştir. Sorumluluk ise yetkiyi kullanma zorunluluğu olarak tanımlanmıştır (Koontz ve O’Donnell, 1964’ten aktaran Bursalıoğlu, 2015 s. 181). Sorumluluk, işe dair faaliyetleri başarma yükümlülüğü ve yetki devrinin ayrılmaz bir parçasıdır (Can ve diğerleri, 2011, s. 194).

Günümüzde eğitim ve yönetim bilimlerindeki gelişmeler neticesinde okul yöneticisinin rol ve sorumluluk alanlarının geniş bir alanı kapsadığını söylemek mümkündür. Okul yöneticisinin rolü ilk hat amirliği (first-line supervisor) ve orta düzey yöneticilik (middle manager) özelliklerinin bir karışımı olduğu ifade edilmiştir. (Yukl, 1982). Bu özellikler değerlendirildiğinde, okul yöneticisinin hem birinci elden denetimin sağlanmasından hem de örgütsel kararların alınmasından sorumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Yukl (1982, s. 47), okul yöneticilerinin sahip olduğu en önemli yükümlülükleri; hedefler, politikalar ve yönergeler geliştirmek; okulu tertip ederek amaçlara ulaşmak için programlar tasarlamak; süreçleri gözlemek, sorunları çözmek ve düzeni sağlamak; kaynakları sağlamak, yönetmek ve dağıtmak; kişisel ve profesyonel gelişim için uygun bir ortam hazırlamak; okulu bölge müdürlüğünde ve kamuda temsil etmek olarak belirlemiştir.

Yöneticilerin hedef, politika ve yönergeler geliştirme noktasında eksik kalması örgüt içinde belirsizliğe ve karmaşıklığa yol açabilecek niteliktedir. Örgüt içinde yönetici tarafından genel bir çerçeve oluşturulmamasının eksikliği çalışanların ne yapacağını bilmeden belirsizlik içinde kalmalarına yol açabilir. Baltaş (2013), batı toplumlarında belirsizlik altında çalışmanın bir sorun teşkil etmediğini ancak doğu toplumlarında belirsizliğin çalışanlar açısından sorunlara yol açtığını ifade etmiştir. Dolayısıyla, örgüt üyelerinin belirsizlik altında muhalif düşüncelere daha eğilimli olacağı söylenebilir.

Örgütsel politikaların ve hedeflerin belirlenmesinin yanı sıra bu hedeflere ulaşılma durumunun da kontrol edilmesi gerekir. Yöneticilerin bir görevi de bu amaç doğrultusunda örgütü organize ederek amaçlar doğrultusunda hareket edildiğinden emin olmaktır. Örgütün hedeflerine ulaşma durumunun kontrol altında olmaması, hedeflere zamanında ulaşamaması veya örgüt üyelerinin iş gücünün verimsiz kullanılmasına yol açabilir. Ortaya koydukları iş performansının çıktılarında memnun kalmayan çalışanlar iş doyumsuzluğu yaşayabilir. Kassing (1997) iş doyumsuzluğu yaşayan örgüt üyelerinin muhalif davranışlar gösterebileceğini ifade etmiştir.

Yöneticilerin bir diğer görevi, örgüt üyelerinin kişisel ve profesyonel gelişimlerine yardımcı olmaktır. Yöneticilerin, örgüt içinde gerekli gördükleri işlere dair yetki devri yapabilmeleri açısından örgüt üyelerinin profesyonel gelişimine yardımcı olmaları gerekir (Yukl, 1982). Aksi takdirde belirli bir uzmanlık gerektiren konularda yeterlik sahibi çalışanlar olmadığı için yönetici her işi kendisi yapmak durumunda kalarak yetersiz

olabilir. Yöneticinin rol ve sorumluluklarını doğru bir şekilde yerine getirememesi örgüt içinde etkisiz olarak algılanmasına yol açarak örgüt üyelerinin muhalefetine yol açabilir (Kassing ve Armstrong, 2002).

2.1.5.6. Kaynakların Sağlanması, Kullanımı ve Dağıtımı

Örgüt içerisinde gerekli kaynakların sağlanamaması veya mevcut kaynakların uygun ve adil şekilde dağıtılmaması da muhalif davranışlara yol açabilecek nedenler arasındadır. Adil kaynak dağıtımı, örgüt üyelerinin örgüte olan katkılarının örgütten aldığı karşılıkla örtüşmesidir (Goodboy, 2008, s. 256). Örgüt içerisinde kaynak ve olanakların sağlanması ve eşgüdümlemesi okul yönetiminin görevleri arasındadır (Aydın, 2014, s. 178).

Kaynakların dağıtımı, örgütsel adalet kavramı ile birlikte de incelenmiştir. Örgütsel adaleti sağlayan boyutlardan biri olan dağıtımsal adalet (distributive justice) temelde kaynakların bireylere paylaşılması şeklinde tanımlanır. Ancak kişiler kendi aldıkları sonuçları diğerleri ile kıyaslar ve bunun sonucunda kaynakların dağıtımını adaletli ya da adaletsiz olarak algılayabilir (Titrek, 2009, s. 553). Kaynakların sınırlı olmasının örgüt içinde kişiler ve gruplar açısından karşılıklı çatışmaya sebep olabileceği ifade edilmiştir (Aydın, 2014, s. 319).

Haber uçurma (whistleblowing) üzerine yaptığı çalışmada Judd (1999, s. 87) kaynaklarının kötüye kullanımına ya da örgütsel politikalara uygunsuz davranışlara dair bilgileri görmezden gelen örgütlerin, haber uçurma davranışından fayda sağlayabilecekleri halde bu davranışın hedefi olacaklarını ifade etmiştir. Dolayısıyla, yöneticilerin örgütün kaynaklarını taraflı ya da adil olmayan bir biçimde kullanmasının örgütsel muhalefeti tetikleyeceği söylenebilir.

2.1.5.7. Etik Olmayan Uygulamalar

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğü'ne göre etik, “çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2019). Etik kelimesi aslen Yunanca kökenli olup karakter ve davranış manasındaki “etos” sözcüğünden türemiş bir kelime olmakla birlikte felsefede ahlakın çalışıldığı alandır (Özdemir, 2010). Ahlak ise insanların birbirlerine karşı yerleşik haklara, adalete ve iyiliğe dair yargıları olarak tanımlanmıştır (Turiel, 1983'den aktaran Haidt ve Kesebir, 2010, s. 70.).

Yönetim sürecinin uygun ve kabul görececek şekilde gerçekleşmesi örgütün işleyişini daha rahat bir hale getirebilir, benzer şekilde yönetimdeki çeşitli yanlışlar ve hatalar da örgüt üyelerinin tolerans seviyelerini zorlayarak muhalif davranış göstermeye sevk edebilir. Alanyazında ahlak dışı liderlik ve gerçek dışı performans hedefleri gibi yönetici davranışlarının örgüt içinde etik dışı davranışlara yol açtığı ifade edilmiştir (Hills ve McShane, 2008, s. 90'dan aktaran Tonus ve Oruç, 2012, s. 152). Yöneticilerin gösterebilecekleri en kötü davranışların başında kesin bir şekilde yasalara aykırı davranışlar ve açık bir şekilde ahlaksız veya etik dışı (insan haklarını hiçe sayan vb.) davranışlar gelmektedir (Redding, 1985).

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından, Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi kapsamında hazırlanmış olan “Meslek Etiği” (2006) modülünde, yönetimde etik dışı davranışlar; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma-korkutma, sömürü (istismar), ihmal, bencillik, işkence (eziyet), yolsuzluk, yaranma (dalkavukluk), şiddet-baskı-saldırganlık, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıkların kamu alanına taşınması, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, zimmet, dogmatik davranış, yobazlık-bağnazlık olarak ifade edilmiştir. Bu tür etik dışı ve yasa dışı davranışların örgüt üyelerinin muhalif davranışlarda bulunmasına neden olacağını söylemek mümkündür.

2.1.5.8. Performans Değerlendirme

Günümüzde örgüt içinde etkililiğin ve verimliliğin artırılması amacıyla birçok adım atılmaktadır. Performans değerlendirme de bu adımlardan biri olarak örgütler içinde yerini almıştır. Örgütsel bağlamda ele alındığında performans, örgüt üyesinin örgütün amaçlarına ulaşmasına ne kadar katkıda bulunduğu olarak tanımlanır (Islam ve Rasad, 2006, s. 163). Bir uygulamanın başarı seviyesini yansız olarak belirleyebilmek amacıyla değerlendirme yapılır. Değerlendirme sürecine girmeden önce ölçü hazır olmalıdır, çünkü değerlendirme sürecinde belirlenen ölçülerin uygulamanın güçlü kısımlarına odaklandığı öne sürülebilir (Bursalıoğlu, 2015, s. 125).

Performans değerlendirme örgüt açısından birçok amaca hizmet edebilecek bir uygulamadır. Yönetimsel kararların alınması, örgüt üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi, ücret planlamaları yapılması, terfi ve prim sistemlerinin belirlenmesi ve

bunlara ek olarak örgüt üyelerinin görevlerini daha iyi şekilde gerçekleştirebilmesi açısından performans değerlendirme gerekli görülmüştür (Aydın, 2016, s. 155).

Performans değerlendirmenin, örgütsel hedeflere ulaşma durumunun kontrol edilebilmesi bakımından hem örgütsel olarak hem de çalışanların tanınıp, güçlü ve geliştirilmesi gereken yanlarının bilinmesi açısından yönetsel olarak önemli bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca örgüt üyelerinin de kendi zayıf veya yetkin oldukları alanları daha net bir biçimde görebilmeleri için bir fırsat niteliği taşımaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme oldukça hassas bir süreç olarak ele alınmalıdır. Ancak performans değerlendirme sürecinde de birtakım hatalar yapılabildiği bilinen bir durumdur. Performans değerlendirmesinde karşılaşılan yanlışlıklar aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir; (Lunenberg, 1995, s. 210'dan aktaran Aydın, 2016, s. 162)

1. Fazla hoşgörü, çalışanı olduğundan daha yüksek değerlendirme
2. Katılık, çalışanı olduğundan daha düşük değerlendirme
3. Halo etkisi, çalışanı belli bir alandaki yetkinliğine bakarak olduğundan daha yüksek değerlendirme
4. Merkezi eğilim, çalışanın ortalama değerlere bakılarak bireysel özellikleri ve farklılıkları göz önünde bulundurmadan değerlendirme
5. Tek boyutluluk, çalışanın farklı görevlerini dikkate almadan tek bir açıdan değerlendirme
6. Yeterli ve belirli başarı standartları olmaması
7. Nesnel olarak değerlendirme yapılmaması
8. Çalışanların yalnızca yakın zamandaki performanslarının dikkate alınması
9. İşlerin birbirine olan bağımlılığından kaynaklı olarak kendinden bir önceki çalışanın ya da başka bir çalışanın işini iyi yapmaması sebebiyle çalışanın düşük değerlendirilmesi
10. Performans değerlendirme amacıyla kullanılan ölçeğin hatalı olması

Bu bilgiler ışığında, örgüt içinde performans değerlendirme sürecinde adil bir biçimde değerlendirilmediğini, değerlendirme sürecinin sonucunda istediğini veya hak ettiğini

alamadığını ve süreçten olumsuz şekilde etkilendiğini düşünen örgüt üyelerinin muhalefet etmesi ihtimal dahilinde görülmektedir.

2.1.5.9. Zararın Önlenmesi

Örgüt içinde alınan kararların ve gerçekleştirilen uygulamaların örgüt üyelerine yönelik ya da örgüt dışındaki kimseler açısından bir zarar teşkil etmesi örgütsel muhalefete yol açabilir. Bu bağlamda yönetimin sorumlu bir tutum ile hareket etmesi zararın önlenmesi açısından yardımcı olacaktır. Görevlerini tam manası ile yerine getirmeyen yöneticilerin örgüte zarar vermesinin kaçınılmaz olduğu ifade edilmiştir (Gökçe ve Şahin, 2004, s. 134).

Yöneticilerin zararları önleyebilmeleri açısından insan ve maddi kaynakları en verimli şekilde kullanması gerekir. Yöneticilerin, örgütün kaynaklarını böyle kullanabilmesi açısından okul yönetimine dair kavramlara ve süreçlere hâkim olmaları beklenir. Okul yöneticisinin bunları davranışlarına yansıtabilmesi için ise bu alanda akademik bir eğitim almasının zorunluluk olduğu, gerekli donanıma sahip iyi yetişmiş okul yöneticilerinin sorunlara deneme-yanılma yönteminden bilimsel olarak yaklaşarak başarılı bir biçimde çözeceği vurgulanmıştır (Bursalıoğlu, 2015, s. 6). Deneme ve yanılma ile doğru sonuçlara ulaşmayı amaçlayan yönetimin birçok hata yapması ihtimal dahilindedir. Yönetimde yapılan her hata ile örgüt içinde veya dışında bu hatadan olumsuz şekilde etkilenecek bireyler olacaktır. Örgüt içinde bu sonuçlardan doğrudan etkilenen ya da başkalarının etkilendiğine şahit olan örgüt üyeleri karşıt fikirlere sahip olabilir.

Ancak örgütün zarara sebep olması her zaman yanlışlıkla alınan yönetsel bir kararla ilgili olmayabilir. Bazı durumlarda örgüt üyeleri uygulamaların sonucunda ortaya çıkan zararlara yönelik muhalefet edebilir. Bir fabrikanın kimyasal atıklarını doğaya zarar verebilecek şekilde atması ya da insan sağlığını tehdit edecek ortamlarda gıda üretimi yapılması gibi durumlarda da çalışanlar yönetime muhalefet edebilir.

Dolayısıyla, yönetimin karar ve uygulamalarının sonuçlarından ortaya çıkabilecek maddi veya manevi zararların örgüt içinde muhalefete sebep olabileceğini söylemek mümkündür. Örgüt üyelerinin kendilerine, diğer örgüt üyelerine ve örgüt dışındaki kimselere zarar gelmesi sebebiyle muhalif davranışlara başvurabilecekleri ifade edilmiştir (Kassing ve Armstrong, 2002).

2.2. İlgili Araştırmalar

Örgütsel muhalefet kavramı eğitim özelinde de incelenmiş ve okullardaki muhalefet alanyazında yer almıştır. Çalışmalarda öğrencilerin, ebeveynlerin ve öğretmenlerin muhalefeti ayrı olarak ele alınmıştır. Yapılan çalışmalar genel olarak, muhalefet yoluyla okulların, eğitimin ve toplumun genel anlamda iyileştirilmesi amacıyla yürütülmüş örgütsel muhalefetin büyük ölçüde örgüt açısından olumlu yanları incelenmiştir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete dair görüşlerinin incelendiği çalışmada, muhalefetin yöneticiler açısından olumsuz sonuçlara yol açtığı, okul açısından ise hem olumlu hemde olumsuz sonuçları olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları sergilemesine ise etik ve yasa dışı, zorba yönetici davranışlarının sebep olduğu tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında, sendika üyesi, orta yaş grubunda, çok okulda görev almış ve orta seviyede kıdemli olan öğretmenlerin muhalif davranışlar sergilemeye daha eğilimli oldukları ancak bununla birlikte öğretmenlerin genel olarak haber uçurma davranışına sıklıkla başvurmadıkları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin en çok yöneticilerine direkt olarak itiraz etme yoluyla muhalefet ettikleri ancak yöneticilerin muhalif davranışlar sergileyen öğretmenleri baskı altına almaya uğraştıkları tespit edilmiştir (Özdemir, 2010).

Okul müdürlerinin görüşlerine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları sergilemelerindeki en yaygın etkenin ek işler verilmesi olduğu ifade edilmiştir (Özdemir, 2010). Çalışma dahilinde öğretmenlerin muhalif davranışlarını ayrıca iş için yeterli niteliklerin olmaması, önyargı, değişimlere karşıtlık, örgütsel kararlar, adam kayırma, örgütsel kaynakların kullanımı ve adaletsizliğin tetikleyebildiği tespit edilmiştir. Araştırma bulguları, Kassing ve Armstrong (2002) 'un muhalefeti tetikleyen davranışları ile benzerlik göstermektedir.

Page (2011) birinci düzey yöneticilerin üst yöneticilere karşı ekiplerini koruyabilmek, okutmanların profesyonel otonomluklarını güçlendirmek adına akademik kimliklerinin bir sonucu olarak direnç gösterebileceklerini ifade etmiştir. Bu türdeki karşıtlığın, üst yöneticiler açısından da bir fırsat olduğu vurgulanmıştır (Page, 2011, s. 10).

Okulda muhalefete dair diğer bir çalışmada Ağalday, Özgan ve Arslan (2014), okul yöneticilerinin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerini incelemişlerdir. Çalışma doğrultusunda ilkökul ve ortaokul kademelerinde müdür yardımcıları ve müdürler ile

yapılan görüşmeler sonucunda öğretmenlerin en fazla verilen işlere muhalefet ettikleri ve yatay muhalefet stratejilerine başvurdukları ifade edilmiştir. Kassing 'e (2000) göre dikey muhalefeti tercih eden çalışanların yöneticileriyle ilişkilerinin daha güçlü olduğuna dair bir algıya sahip olduklarını ifade etmiştir. Dolayısıyla, öğretmenlerin okul yönetimi ile güçlü bir iletişime sahip olmaması ve bunun sonucunda da muhalif görüşlerini dikey muhalefet şeklinde dile getirmektense yatay muhalefet davranışlarına başvurmaları şeklinde yorumlanabilir.

Muhalefet ve eleştirel düşünme süreçlerinin kavramsal olarak bağlantıları olduğunu söylemek mümkündür. Püsküllüoğlu ve Altinkurt (2018) öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimi ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışmada öğretmenlerin orta düzeyin üstünde eleştirel düşünme seviyesinde oldukları, örgütsel muhalefet davranışlarının ise orta seviyede olduğu saptanmıştır. Ayrıca çalışma sonucunda öğretmenlerin sırasıyla en fazla yöneticilere, meslektaşlarına, aile ve dostlarına muhalefeti dile getirdikleri görülmüştür (Püsküllüoğlu ve Altinkurt, 2018). Bu bağlamda öğretmenlerin en çok dikey muhalefet stratejilerine başvurduklarını söylemek mümkündür. Öğretmenlerin en fazla yöneticilere doğrudan muhalefeti tercih etmeleri Özdemir (2010) ile benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin çoğunlukla dikey muhalefete başvurması, eğitimin gelişmesi, okullarının daha iyi bir hale gelmesi açısından umutları olduğu ve bu gelişmelerin gerçekleşmesi için yönetim ile fikirlerini doğrudan paylaştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Eğitimde muhalefete dair ortaya konmuş bir başka çalışmada Bottery (1992), genel anlamda muhalefeti kişisel ve toplumsal açıdan sağlıklı bir gereklilik olarak ele almış, aşırı muhalefetin (dissent) anarşiye, aşırı uyumun (conformity) ise diktatörlüğe yol açacağını, önemli olan aradaki dengenin bulunması olduğunu ifade etmiştir. Muhalefetin karar almada esneklik gerektirmesi ancak bürokrasinin ise değişime pek izin vermeyen, öngörülebilir doğası sebebiyle de bürokrasinin güçlü olduğu okullarda muhalefet ve uyum arasında tam bir denge kurulamadığı öne sürülmüştür. Yetkiye sahip olanların de yanılabilirliği ve yanlış kararlar alabileceği gerçeğine dayanarak yetkinin paylaşıldığı yapısal değişimlerin gerekliliği öne sürülmüştür. Bu fikirlerin ışığında, muhalefet kavramının ve muhalefet eğitimin belirli sınırlar içerisinde her müfredatta olması gereken bir unsur olduğu savunulmuştur (Bottery, 1992).

Lise öğrencilerinin muhalefetine ilişkin çalışmada Brodbelt (1970), muhalefetin ciddi bir biçimde ele alınması gerektiğini ifade etmiştir. Gençlerin okula ilişkin sorunlarını etkili bir biçimde tartışıp çözmesi gerektiği ancak muhalefetin açık şekilde olması aksi halde istenmeyen kanallarda ortaya çıkabileceği ifade edilmiş, öğrenci boykot ve gösterileri örnek gösterilmiştir. Öğrencilerin okul politikasına ilişkin konularda söz almak istemeleri sonucunda liselerin, gençlerin toplumsal sorunlara karşı duyarlı, etkin bireyler olabilmeleri için olumlu ve etkili yöntemler geliştirmelerine yardım etmede önemli bir aracı olduğu vurgulanmıştır (Brodbelt, 1970). Benzer şekilde, Gordon (2008), muhalefetin demokrasi açısından önemli olduğunu, okullarda muhalefetin teşvik edilmesiyle, öğrencilerin düşüncelerinin harekete geçeceğini ve bunun da daha demokratik bir toplum oluşmasına katkıda bulunacağını ifade etmiştir.

Stitzlein (2015) okulların gelişmesi açısından, velilerin muhalefetinin olumlu sonuçları olabileceğini, velilerin ve ailelerin başvurdukları muhalif davranışların okulların kalitesinin iyileştirilmesine, ailelerin memnuniyetlerinin artmasına ve öğrencilerin daha iyi tecrübeler edinmesine yardımcı olabileceğini ifade etmiştir. Diğer bir yandan muhalif düşüncelerini doğru şekilde dile getirmeyen velilerin ve ailelerin okullara ve okullardan mezun olacak öğrencilere zarar verebileceğini ileri sürmüştür.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, çalışma grubuna, veri toplama araçlarına, verilerin toplanma süreçleri ile verilerin analizine ve uygulanan yöntemlerle ilgili bilgi verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Öğretmenlerin yöneticilerine muhalefet etme nedenlerini saptamak amacıyla yürütülen çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden betimsel araştırma yöntemi ve tarama modelinden fayda sağlanmıştır. Çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup üzerinde tarama yapılması olarak tanımlanan tarama modelinde, ele alınan olay, nesne ve durum, kendi şartları içerisinde olduğu şekliyle ile betimlenmeye çalışılmaktadır (Karasar, 2012, 77). Çalışmada katılımcıların belirlenmesinde tabakalı örneklem yöntemi izlenerek Sakarya ili Adapazarı, Serdivan ve Erenler ilçelerinde belirli oranda öğretmen örnekleme dahil edilmiştir. Araştırmada 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Sakarya ili Adapazarı, Serdivan ve Erenler ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin katılımıyla Özdemir (2010) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” ‘nin “Muhalefetin Nedenleri” alt ölçeği kullanılarak veri toplanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni olarak Sakarya iline bağlı Adapazarı, Serdivan ve Erenler ilçelerinde devlet okullarında ve özel okullarda ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde 2019-2020 eğitim-öğretim yılında görev yapan öğretmenler belirlenmiştir. Evren içerisinden örneklem alınırken $\alpha = .05$ anlamlılık ve %5 hata tolerans düzeyinde ‘Farklı Büyüklükteki Evrenler İçin Kuramsal Örneklem Büyüklükleri’ (Balcı, 2018, s. 109) çizelgesinden yararlanılmış ve 6277 öğretmenin dahil olduğu evren içerisinden 384 öğretmenin evreni temsil edebileceği düşünülmüştür. Araştırma dahilinde çeşitli sebeplerle oluşabilecek kayıplar da göz önünde bulundurularak 800 anket dağıtılmış ve dağıtılan anketlerin 573 tanesine geçerli olacak şekilde dönüş yapılmış ve araştırmada yer almıştır.

Tablo 2.

Sakarya İli Adapazarı, Serdivan ve Erenler İlçelerindeki Okullar ve Öğretmen Sayıları

İlçeler	Okul		Öğretmen	
	Sayı	%	Sayı	%
Adapazarı	138	53.2	3615	57.4
Serdivan	67	25.8	1686	26.7
Erenler	54	20.8	996	15.8
Toplam	259	100	6297	100

Kaynak: Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğü (2020)

Tablo 2 'de görüldüğü üzere Adapazarı, Serdivan ve Erenler ilçelerinde toplam 259 okulda 6297 öğretmenin görev yapmaktadır. Okullar ve görev yapmakta olan öğretmen sayıları Adapazarı ilçesinde 138 okulda 3615 öğretmen, Serdivan ilçesinde 67 okulda 1686 öğretmen ve Erenler ilçesinde de 54 okulda 996 öğretmen olarak görülmektedir.

Örneklem alınırken 'tabakalı örnekleme' yönteminden faydalanılarak ilçelerdeki okullar küçük okul, orta büyüklükte okul ve büyük okul olarak tabakalara ayrılmıştır. Jones'un (1997) ifade ettiği şekilde (aktaran Özdemir, 2010, s. 91) öğretmen sayılarına göre öğretmen sayıları 28'e kadar olan okullar küçük okul (KO), öğretmen sayısı 29-39 arasında olan okullar orta büyüklükte okul (OBO) ve öğretmen sayıları 40'dan fazla olan okullar da büyük okullar (BO) olarak kategorilere ayrılmıştır. Tablo 3 'te ilçelere ve okul büyüklüklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 3'ten de anlaşıldığı üzere okul büyüklüğü ölçütü göz önüne alındığında Sakarya ili Adapazarı, Serdivan ve Erenler ilçelerinde toplamda küçük okulların (KO) sayısı 178, orta büyüklükteki okulların (OBO) sayısı 39 ve büyük okulların (BO) sayısı ise 42 olarak görülmektedir. Bu sayılara bağlı olarak tüm okulların içinde küçük okulların oranı %68.7 orta büyüklükteki okulların oranı %15.0 ve büyük okulların oranı %16.2 olarak saptanmıştır.

Tablo 3.

Okul Büyüklüğüne Göre Adapazarı, Serdivan ve Erenler İlçelerindeki Okul Sayı ve Oranları

İlçeler	KO		OBO		BO		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Adapazarı	91	65.9	23	16.6	24	17.3	138	53.2
Serdivan	46	68.6	9	13.4	12	17.9	67	25.8
Erenler	41	79.9	7	12.9	6	11.1	54	20.8
Toplam	178	68.7	39	15.0	42	16.2	259	100

Kaynak: Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğü (2020)

Araştırmanın örnekleme oluşturulurken Sakarya ili merkez ilçelerindeki okul büyüklüklerine dair ilgili veriler dikkate alınmıştır. Tablo 4 'te örnekleme dahil edilen okulların büyüklükleri ve sayıları sunulmuştur.

Tablo 4.

Araştırma Örneklemine Dahil Edilen Okulların İlçelere Göre Dağılımı

İlçeler	KO		OBO		BO		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Adapazarı	5	45.4	2	18.1	4	36.3	11	26.8
Serdivan	13	54.1	6	25.0	5	20.8	24	58.5
Erenler	1	16.6	1	16.6	4	66.6	6	14.6
Toplam	19	46.3	9	21.9	13	31.7	41	100

Tablo 4 'ten de takip edilebileceği üzere araştırma evreni olan Sakarya ili Adapazarı, Serdivan ve Erenler ilçelerinden örnekleme Adapazarı ilçesinden 5 KO, 2 OBO ve 4 BO; Serdivan ilçesinden 13 KO, 6 OBO ve 5 BO; Erenler ilçesinden 1 KO, 1 OBO ve 4 BO dahil edilmiştir. Toplamda ise okul büyüklüklerinin evrendeki sayıları dikkate alınarak en yüksek sayıdan başlanarak sırasıyla 19 küçük okula, 13 büyük okula ve 9 orta büyüklükteki okula yer verilmiştir. Çalışmaya dahil edilen okulların listesi Ek 2 'de sunulmuştur.

Veri toplama sürecinde, ilgili okullar araştırmacı tarafından ziyaret edilerek idarecilerle ve öğretmenlerle görüşmeler yapılmış, araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra gönüllülük esaslı olarak, isteyen katılımcılar araştırmaya dahil olmuşlardır. Veri toplama süreci 2019-2020 eğitim-öğretim yılında başlamış ve bu süre içinde tamamlanmıştır. Çalışmaya katılım sağlayan öğretmenlerin bazı değişkenlere göre sayıları aşağıda (Tablo 5.) sunulmuştur.

Tablo 5.

Katılımcıların Çeşitli Değişkenlere Göre Sayı ve Yüzdeleri

Değişken	Düzyey	n	%
Cinsiyet	Kadın	372	64,9
	Erkek	205	35,1
Yaş	21-30	124	21,6
	31-39	198	34,6
	40-49	208	36,3
	50 ve üzeri	43	7,5
Eğitim Durumu	Ön Lisans	13	2,3
	Lisans	445	77,7
	Lisansüstü	115	20,1
Kıdem	1-5 yıl	111	19,4
	6-10 yıl	105	18,3
	11-15 yıl	106	18,5
	16-20 yıl	115	20,1
	21 yıl ve üzeri	136	23,7
Medeni Durum	Evli	455	79,4
	Bekar	118	20,6
Sendika Üyeliği	Sendika üyesi	309	53,9
	Sendika üyesi değil	264	46,1
Okul Büyüklüğü	Küçük Okul	91	15,9
	Orta Büyüklükte Okul	113	19,7
	Büyük Okul	369	64,4
Yöneticilik Tecrübesi	Yöneticilik yapmış	106	18,5
	Yöneticilik yapmamış	467	81,5
Okul Türü	Devlet Okulu	426	74,3
	Özel Okul	147	25,7
Okul Yöneticisinin Algılanan Yönetim Tarzı	Otokratik	60	10,5
	Demokratik	456	79,6
	Serbestiyetçi	57	9,9
	Toplam	573	100,0

Tablo 5. incelendiğinde araştırmaya 372 kadın ve 205 erkek öğretmen katıldığı görülmektedir. Yaş aralığı değişkeni açısından bakıldığında 31-30 yaş arası 124, 31-39 yaş arası 198, 40-49 yaş arası 208, 50 yaş ve üzerinde ise 43 katılımcı araştırmada yer almıştır. Katılımcıların eğitim durumu değişkeni incelendiğinde 13 öğretmenin ön lisans mezunu, 445 öğretmenin lisans ve 115 öğretmenin ise lisansüstü eğitime sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisans ve lisansüstü seviyede eğitim aldıklarını ifade etmek mümkündür. Araştırmaya katılan öğretmenler kıdem değişkeni yönünden incelendiğinde 1-5 yıl arasında 111, 6-10 yıl arasında 105, 11-15 yıl arasında 106, 16-20 yıl arasında 115, 21 ve yıl üzerinde görev yapmış olan 136 öğretmen araştırmada yer almıştır. Kıdem değişkeni ele alındığında, birbirine yakın sayılarda her yaş grubundan katılımcının araştırmada yer aldığını söylemek mümkündür. Medeni durum değişkeni incelendiğinde araştırmadaki evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre sayıca oldukça fazla olduğu saptanmıştır. Çalışmaya katılım sağlayan 455 öğretmenin evli, 118 öğretmenin ise bekar olduğu görülmektedir. Sendika üyeliği bakımından katılımcıların 309'unun sendika üyesi olduğu, 264 katılımcının ise sendika üyesi olmadığı anlaşılmaktadır. Okul büyüklüğü değişkeni incelendiğinde araştırmada yer alan 91 öğretmenin küçük okullarda, 113 öğretmenin orta büyüklükte okullarda ve 369 öğretmenin büyük okullarda görev yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların 106'sının daha önce yöneticilik yapmış olduğu 467'sinin ise yöneticilik tecrübesi olmadığı anlaşılmaktadır. Okul türü açısından bakıldığında, 426 öğretmenin resmi okullarda, 147 öğretmenin ise özel okullarda görev yaptığını görülmektedir. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin algılanan yönetim tarzlarına bakıldığında, çalışmaya katılan 60 öğretmen görev yaptıkları okuldaki yöneticilerin otokratik yönetim tarzına sahip olduğunu, 456 öğretmen yöneticilerinin demokratik olduğunu ve 57 öğretmen ise yöneticilerinin serbestiyetçi yönetim tarzında olduklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya yukarıda belirtilen çeşitli değişkenlerdeki sayı ve oranlarda toplam 573 öğretmenin katılım gösterdiği görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları Ve Veri Toplama Süreci

Veri toplama aracının birinci kısmında öncelikle katılımcılara dair demografik değişkenleri saptamak ve muhalefetin nedenleri üzerindeki etkilerini inceleyebilmek amacıyla birinci bölümde 'Kişisel Bilgiler' kısmı yer almaktadır. Bu kısımda öğretmenlerin cinsiyet, yaş,

eğitim durumu, kıdem, medeni durum, sendika üyeliği, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı, yöneticilik tecrübesi, okul türü ve okul yöneticisinin algılanan yönetim tarzı gibi sorulara yer verilmiştir. Veri toplama aracının ikinci kısmında ise Özdemir (2010) tarafından geliştirilen ‘Örgütsel Muhalefet Ölçeği’ nden fayda sağlanmıştır. İlgili ölçek ‘Kişisel Özellikler’, ‘Muhalefetin Nedenleri’, ‘Muhalif Davranışlar’ ve ‘Muhalefetin Sonuçları’ şeklinde dört bölümden oluşmaktadır. Bu çalışma kapsamında veri toplama aracı olarak alt ölçeklerinden biri olan ‘Muhalefetin Nedenleri’ alt ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin kullanım izni Ek 3 ‘te sunulmuştur.

‘Muhalefetin Nedenleri’ ölçeği öğretmenlerin hangi durumlarda okul yöneticilerine muhalefet ettiklerini diğer bir deyiş ile öğretmen muhalefetini hangi yönetici davranışlarının tetiklediğini saptamak amacıyla geliştirilmiştir (Özdemir, 2010). Ölçek 5’li Likert tipinde olup, okul yöneticisinin muhalefeti tetikleyebilecek davranışlarına ait maddeleri içermektedir. Örneğin; ‘Görevleri adaletsiz dağıtması’ maddesiyle ilgili olarak ‘Hiçbir zaman’, ‘Nadiren’, ‘Ara sıra’, ‘Çoğunlukla’ ve ‘Her zaman’ şeklinde seçenekler sunulmuştur. Bu madde için ‘Her zaman’ seçeneğini işaretleyen bir katılımcının, okul yöneticisinin görevleri her adaletsiz dağıttığını düşündüğü her durumda yöneticiye muhalif davranışlarda bulunduğunu belirtmiş olmalıdır. Aynı maddeye diğer bir seçenek olan ‘Hiçbir zaman’ seçeneği ile yanıt veren bir katılımcının ise tam tersine okul yöneticisinin görevleri adaletsiz dağıttığını düşündüğü durumlarda hiçbir zaman muhalif davranışlar sergilemediğini ve itiraz etmediğini ifade etmiş olmaktadır. Likert tipi ölçeklerde seçeneklerin puanlaması 1 ve 5 aralığında olmaktadır. Ölçekte kullanılan seçeneklerin verilen ağırlıkları ve sınırları aşığıdaki şekilde ifade edilmiştir (Balcı, 2002’den aktaran Özdemir, 2010, s 98).

Verilen Ağırlık	Seçenek	Sınırı
1	Hiçbir zaman	1.00 – 1.79
2	Nadiren	1.80 – 2.59
3	Ara sıra	2.60 – 3.39
4	Çoğunlukla	3.40 – 4.19
5	Her zaman	4.20 – 5.00

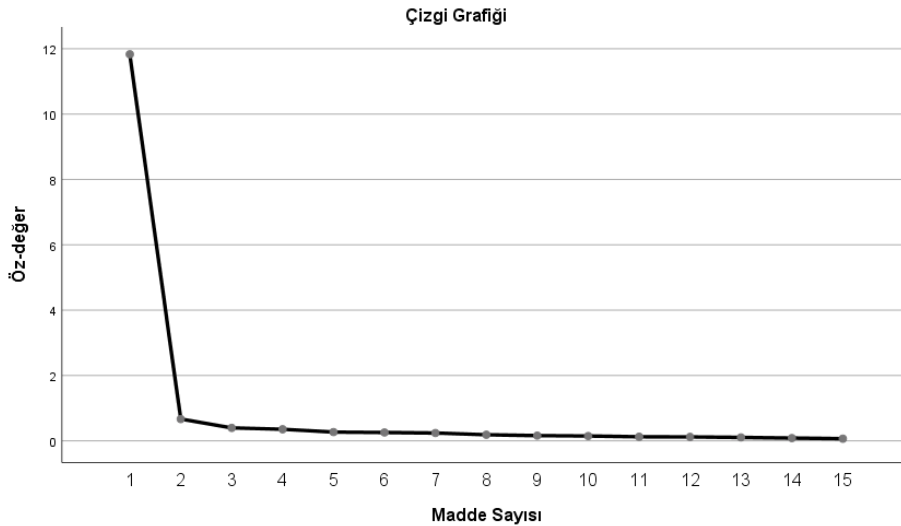
Araştırma kapsamında kullanılan ‘Muhalefetin Nedenleri’ alt ölçeği öğretmenlerin muhalefet davranışlarına yol açabilecek 26 maddelik yönetici davranışlarını kapsamaktadır. ‘Örgütsel Muhalefet Ölçeği’ nin taslak hali Ankara ili merkez ilçelerinde kamu liselerinde görev yapan 104 öğretmenin katılımıyla test edilmiş, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Batlett Sphericity küresellik testleri ile faktör analizine uygunluğunun kontrolü sağlanmıştır. Analizin ardından Batlett Sphericity değerinin anlamlı ($p<.05$), KMO değerinin ise .93 olduğu belirlenmiştir. Testlerin sonuçlarına dayalı olarak ölçeğin faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Varimax dik döndürme yöntemi ile yapılan faktör analizinin ardından ölçeğin iki faktöre sahip olduğu belirlenmiştir.

Faktör sayısını saptamak amacıyla öz-değer (Eigenvalue) ve çizgi grafiği (Scree Plot) yöntemleri kullanılmıştır. Analiz sonucunda tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .35’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bunun sonucunda, ölçekte 14 ve 6. daddeler olan ‘hakkında dedikodu yapması’ ve ‘isteklerini kaba bir biçimde ifade etmesi’ maddeleri binşik oldukları için ölçek dışında bırakılmışlardır. Yapılan analizler sonucunda, ölçeğin iki faktörlü olduğu ve birlikte varyansın %70.83’ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Birinci faktör öğretmenlerin muhalif davranışlar sergilemesindeki ‘yönetmel nedenleri’ kapsamaktadır. 15 maddeden (1, 2, 3, 5, 7, 8, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20) oluşan ölçeğin birinci faktörünün Cronbach alfa iç tutarlılık sayısının .96, varyans oranının ise %37.52 olduğu ifade edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısının .70 ve üzeri olmasının güvenilirlik açısından yeterli bulunduğu belirtilmiştir (Özdemir, 2010). Faktördeki maddelerin .57’nin üzerinde faktör yük değerlerine sahip oldukları ve madde-toplam korelasyonlarının .62 ve .88 aralığında değişim gösterdikleri tespit edilmiştir.

Ölçeğin ikinci faktörü ‘kişisel nedenler’ alt boyutu 9 maddeden (4, 6, 9, 10, 13, 21, 22, 23, 24) oluşmaktadır. Bu faktöre dair Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .97, varyans oranı ise %33.30 olarak tespit edilmiştir. Madde faktör yük değerlerinin .93 ve .58, madde-toplam korelasyonlarının da .93 ve .67 aralığında değişim gösterdiği ifade edilmiştir. Bireyleri ayırt edebilme açısından madde toplam korelasyonlarının .30 ve üstünde olmasının iyi seviyede olduğu ifade edilmiştir (Büyüköztürk, 2007’den aktaran Özdemir, 2010, s. 99). Analizler sonucunda ölçeğe dair birinci ve ikinci faktörlerin yüksek güvenilirlik değerinde bulunduğu görülmüştür (Özdemir, 2010).

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre ölçeğin tek boyutlu olduğu faktör yük değerleri ve çizgi grafiğinden (scree plot) anlaşılmaktadır. Ölçeğin maddelerinin döndürülmüş (rotated) değerlerinin olmaması da bunu doğrulamaktadır. Ancak açıklanan toplam varyans değerleri incelendiğinde ise ölçeğin iki alt boyuta sahip olduğu ve “yönetmel nedenler” alt boyutunda toplam varyansın %78.8 ‘ini, “kişisel nedenler” alt boyutunda ise %90.1 ‘ini açıkladığı görülmüştür. İki faktörün birlikte toplam varyansın %84.8 ‘ini açıkladığı görülmüştür. Yönetmel nedenler alt boyutunda madde faktör yük değerlerinin .62 ve .86 aralığında, kişisel nedenler alt boyutunda ise .76 ve .95 aralığında olduğu görülmüştür. Yönetmel nedenler alt boyutuna ait Cronbach’s Alpha iç tutarlılık değerinin .98 olduğu, madde-toplam korelasyonlarının .76 ve .92 aralığında değişim gösterdikleri tespit edilmiştir (20. ve 18. madde). Kişisel nedenler alt boyutuna ait Cronbach’s Alpha iç tutarlılık değerinin ise .98 olduğu, madde-toplam korelasyonlarının .84 ve .97 aralığında değişim gösterdikleri tespit edilmiştir (10. ve 23. madde).

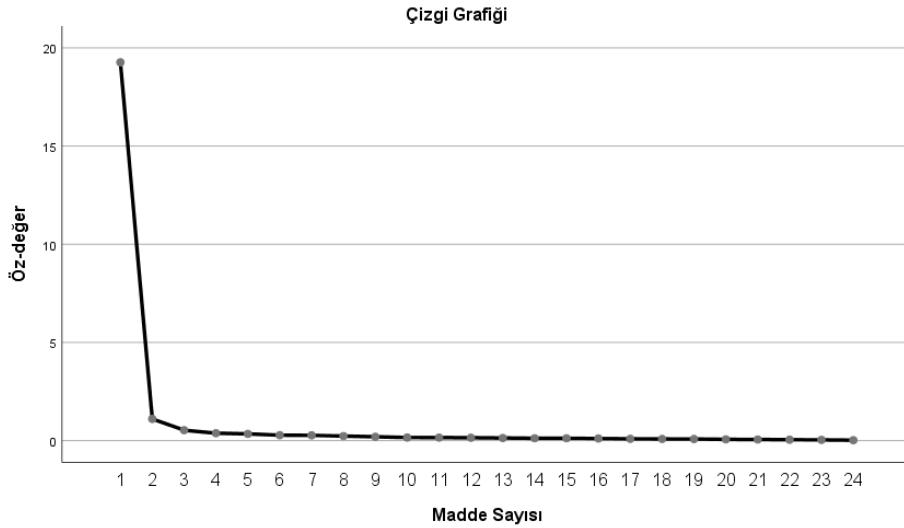
Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yönetmel nedenler alt boyutuna ait çizgi grafiği Şekil 3. ‘te, kişisel nedenler alt boyutuna ait çizgi grafiği ise Şekil 4. ‘te ölçeğin tüm maddelerine ait çizgi grafiği de Şekil 5.’te verilmiştir. İlgili şekiller incelendiğinde tek kırılma olduğu ve bu nedenle ölçeğin aynı amacı ölçen tek boyutlu bir ölçek olduğu ancak iki alt boyuttan oluştuğu anlaşılmaktadır.



Şekil 3. Yönetmel Nedenler Alt Boyutuna Ait Çizgi Grafiği



Şekil 4. Kişisel Nedenler Alt Boyutuna Ait Çizgi Grafiği



Şekil 5. Örgütsel Muhalefet Nedenleri Ölçeğine Ait Çizgi Grafiği

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler, IBM SPSS 25.0 (Statistical Package For Social Sciences) yazılımı aracılığı ile analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, medeni durum, sendika üyeliği, okuldaki öğretmen sayısı,

yöneticilik tecrübesi, okul türü, yönetim tarzı) saptamak için frekans ve yüzde değerleri kullanılmıştır.

Ölçeğin 'kişisel' ve 'nedensel' alt boyutlarındaki maddelerin analiz edilmesi için öncelikle frekans analizi ile maddelerin ortalaması ve standart sapması hesaplanarak sıralanmıştır. Muhalefete neden olan yönetici davranışlarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesinde Levene Testi sonuçları dikkate alınarak iki grup olan değişkenler için t-testi (independent sample t-test), ikiden fazla grup olan değişkenlerde ise tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) kullanılmıştır.

Tablo 6.

'Kişisel' ve 'Yönetimsel' Nedenler Boyutlarına Dair Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	Kişisel Nedenler	Yönetimsel Nedenler
N	573	573
\bar{x}	2.33	2.32
Ss	1.63	1.32
Çarpıklık	.674	.603
Basıklık	-1.390	-1.099

Muhalefetin nedenlerinin çeşitli gruplara göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda kullanılacak testlerin saptanması amacıyla SPSS yazılımı üzerinden veri dağılımlarının basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiş (Tablo 6.) ve ilgili değerlerin -1.5 ve +1.5 arasında olduğu görülerek verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır (Tabachnick and Fidell, 2013). Ayrıca, örneklem büyüklüğünün 30 ve üzerinde olduğu durumlarda, büyük gruplardan toplanan verilerin normal dağılıma yakın dağılım gösterdiği kabul edilebileceği ve parametrik testler seçilebileceği ifade edilmiştir (Büyüköztürk, 2018, s. 8). Buna bağlı olarak, cinsiyet, medeni durum, sendika üyeliği, yöneticilik tecrübesi ve okul türü değişkenleri için t-test; yaş, eğitim durumu, kıdem, öğretmen sayısı, yönetim tarzı değişkenlerinin incelenmesi için ise ANOVA testi

kullanılmıştır. Anlamli farklılık bulunduğunda farkın kaynağını tespit etmek amacıyla LSD testi uygulanmıştır. Testlerin sonucunda p değeri dikkate alınarak p değerinin $\leq .05$ çıkması anlamli ilişki olduğu şeklinde ifade edilmiştir.



BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde araştırma hipotezlerine ilişkin yapılan analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Öğretmenlerin muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri analiz edilerek sonuçlar sunulmuştur.

4.1. Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Bulgular

Muhalefetin ‘kişisel nedenleri’ ve ‘yönetmel nedenleri’ olmak üzere iki boyuttan oluşan ‘Örgütsel Muhalefet Ölçeği’nin bulguları öğretmenlerin bu boyutlardaki hangi maddelere bağılı olarak muhalefete başvurduklarını belirlemek amacıyla incelenmiş ve öğretmenlerin likert tipi ölçekteki yanıtlarının aritmetik ortalaması alınarak maddeler en yüksekten en düşük puana göre sıralanmıştır.

4.1.1. Muhalefetin Yönetmel Nedenlerine İlişkin Bulgular

Ölçeğin ‘yönetmel nedenler’ alt boyutu kendi içinde 15 maddeden meydana gelmektedir. Tablo 7 ’de öğretmenler açısından ‘yönetmel nedenler’ alt boyutunda muhalefete neden olan yönetici davranışları verilmiştir.

Tablo 7 ’de görüldüğü üzere öğretmenlerin yönetmel nedenlerle okul yöneticilerine muhalefet etmelerinde ‘öğretmenleri ilgilendiren konularda yöneticinin kendilerine danışmadan karar alması’ ($\bar{X} = 2.67$) birinci sırada görülmektedir. Ağırlık sınırları incelendiğinde, ‘2.67’ puan ortalaması ‘2.60-3.39’ aralığında bulunarak ‘Ara sıra’ sıklığına karşılık gelmektedir. Ardından ‘1.80-2.59’ aralığında bulunarak ‘Nadiren’ sıklığına karşılık olan sırasıyla ‘bazı öğretmenleri kayırması’ ($\bar{X} = 2.58$), ‘öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması’ ($\bar{X}=2.55$), ‘görevleri adaletsiz dağıtması’ ($\bar{X} = 2.54$), kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması ($\bar{X} = 2.39$), ‘verimli çalışabileceğim bir ortam yaratmaması’ ($\bar{X} = 2.34$), ‘okulda yaşadığım sorunlara duyarsız olması’ ($\bar{X} = 2.31$), ‘kaynakları adaletsiz dağıtması’ ($\bar{X} = 2.31$), ‘benimle gayrı-ciddi bir üslupla konuşması’ ($\bar{X} = 2.29$), ‘yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması’ ($\bar{X} = 2.19$), ‘sicil puanımı hak ettiğimden düşük vermesi’ ($\bar{X} = 2.19$), ‘işini özen göstermeden yapması’ ($\bar{X} = 2.15$), ‘okul kaynaklarını verimsiz kullanması’ ($\bar{X} = 2.14$), ‘politik görüşlerini açık seçik bellli etmesi’

($\bar{X} = 2.11$) ve 'okul araç gerecini kişisel amaçları için kullanması' ($\bar{X} = 2.05$) maddeleri gelmektedir.

Tablo 7.

Yöneltil Nedenlere Bağlı Olarak Öğretmen Muhalefetine Neden Olan Yöneltil Davranışları

Madde No	Yöneltil Davranışları	\bar{X}	ss
1	Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması	2.67	1.469
8	Bazı öğretmenleri kayırması	2.58	1.512
16	Öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması	2.55	1.517
3	Görevleri adaletsiz dağıtması	2.54	1.497
12	Kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması	2.39	1.465
14	Verimli çalışabileceğim bir ortam yaratmaması	2.34	1.448
18	Okulda yaşadığım sorunlara duyarsız olması	2.31	1.512
2	Kaynakları adaletsiz dağıtması	2.31	1.441
17	Benimle gayrı-ciddi bir üslupla konuşması	2.29	1.637
19	Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması	2.19	1.575
15	Sicil puanımı hak ettiğimden düşük vermesi	2.19	1.571
7	İşini özen göstermeden yapması	2.15	1.410
11	Okul kaynaklarını verimsiz kullanması	2.14	1.395
20	Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi	2.11	1.431
5	Okul araç gerecini kişisel amaçları için kullanması	2.05	1.497

4.1.2. Muhalefetin Kişisel Nedenlerine İlişkin Bulgular

Ölçeğin ‘kişisel nedenler’ alt boyutu kendi içinde 9 maddeden meydana gelmektedir. Tablo 8 ’de öğretmenler açısından ‘kişisel nedenler’ alt boyutunda muhalefete neden olan yönetici davranışları verilmiştir.

Tablo 8.

Kişisel Nedenlere Bağlı Olarak Öğretmen Muhalefetine Neden Olan Yönetici Davranışları

Madde No	Yönetici Davranışları	\bar{X}	ss
9	Yasal haklarımı kullanmamı engellemeye çalışması	2.39	1.695
10	İş yapma biçimime müdahale etmesi	2.39	1.505
23	Bana karşı sözlü tacizde bulunması	2.37	1.824
24	Bana karşı fiili tacizde bulunması	2.34	1.847
4	Bana hakaret etmesi	2.34	1.803
22	Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması	2.34	1.706
13	Benden yasa dışı bir iş yapmamı istemesi	2.32	1.799
21	Kendi politik görüşünü kabul ettirmeye çalışması	2.27	1.717
6	İşlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması	2.25	1.630

Tablo 8. İncelendiğinde muhalefetin kişisel nedenlerine dair tüm maddelerin ortalama puanları ‘Nadiren’ sıklığına karşılık gelen ‘1.80-2.59’ aralığında olduğu görülmektedir. İlgili maddeler arasından öğretmenlerin kişisel nedenlerle muhalefet etmesine yol açan maddelerin başında ‘yasal haklarımı kullanmamı engellemeye çalışması’ ($\bar{X} = 2.39$) olduğu görülmüştür. Ardından sırasıyla ‘iş yapma biçimime müdahale etmesi’ ($\bar{X} = 2.39$), ‘bana karşı sözlü tacizde bulunması’ ($\bar{X} = 2.37$), ‘bana karşı fiili tacizde bulunması’ ($\bar{X} = 2.34$), ‘bana hakaret etmesi’ ($\bar{X} = 2.34$), ‘Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması’ ($\bar{X} = 2.34$), ‘benden yasa dışı bir iş yapmamı istemesi’ ($\bar{X} = 2.32$), ‘kendi politik görüşünü kabul ettirmeye çalışması’ ($\bar{X} = 2.27$) ve ‘işlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması’ ($\bar{X} = 2.25$) maddeleri gelmektedir.

4.2. Muhalefet Nedenlerinin Değişkenler Açısından İncelenmesi

Öğretmenlerin muhalefetine yol açan ‘kişisel’ ve ‘yönetmel’ nedenler cinsiyet, yaş aralığı, eğitim durumu, kıdem, medeni durum, sendika üyeliği, okuldaki öğretmen sayısı, yöneticilik tecrübesi, okul türü ve yönetim tarzı değişkenlerine bağlı olarak incelenmiş ve bulgular sunulmuştur.

4.2.1. Muhalefetin Nedenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Tablo 9. incelendiğinde, muhalefetin kişisel [$t_{(571)} = -.550$; $p > .05$] ve yönetmel nedenleri [$t_{(571)} = -.428$; $p > .05$] cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 9.

Muhalefetin Kişisel ve Yönetmel Nedenlerinin Cinsiyete Göre İncelemesi

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Kişisel	Kadın	372	2.30	1.63	571	-.550	.582
	Erkek	201	2.38	1.64			
Yönetmel	Kadın	372	2.30	1.33	571	-.428	.669
	Erkek	201	2.35	1.30			

$p < .05$

Tablo 9 ‘da görüldüğü üzere kadın öğretmenlerin kişisel nedenlerle ($\bar{X} = 2.30$) ve yönetmel nedenlerle ($\bar{X} = 2.30$) muhalefet etme sıklıklarının aynı düzeyde olduğu saptanmıştır. Erkek öğretmenlerin ise kişisel nedenlere ilişkin muhalefet düzeylerinin $\bar{X} = 2.38$, yönetmel nedenlere ilişkin muhalefet düzeylerinin ise $\bar{X} = 2.35$ olduğu görülmektedir.

Ancak ilgili tabloda anlamlı olmasa da kadın ve erkek öğretmenlerin ortalamalarında farklılıklar olduğu ve erkek öğretmenlerin kişisel ($\bar{X} = 2.38$) ve yönetmel nedenlerle ($\bar{X} = 2.35$), kadın öğretmenlere ($\bar{X} = 2.30$) kıyasla muhalefet düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

4.2.2. Muhalefetin Nedenlerinin Yaş Aralığı Değişkenine Göre İncelenmesi

Tablo 10 'da görülen ANOVA analizi sonuçları ele alındığında muhalefetin kişisel nedenleri boyutunun istatistiksel olarak yaş değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği anlaşılmaktadır [$F_{(3,569)} = .123$; $p > .05$].

Tablo 10.

Muhalefetin Kişisel Nedenlerinin Yaşa Göre İncelenmesi

Gruplar	N	\bar{X}	SS
21-30	124	2.40	1.65
31-39	198	2.33	1.66
40-49	208	2.29	1.63
50 ve üzeri	43	2.33	1.54

ANOVA						
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yaş	Gruplar arası	.994	3	.331	.123	.947
	Grup içi	1537.263	569	2.702		
	Toplam	1538.258	572			

$p < .05$

Kişisel nedenler ile 21-30 yaş aralığındaki ($\bar{X} = 2.40$), 31-39 yaş aralığındaki ($\bar{X} = 2.33$), 40-49 yaş aralığındaki ($\bar{X} = 2.29$), 50 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin ($\bar{X} = 2.33$) benzer düzeyde muhalefet ettikleri görülmektedir.

Tablo 11.

Muhalefetin Yönetmel Nedenlerinin Yaşa Göre İncelenmesi

Gruplar	N	\bar{X}	SS
21-30	124	2.32	1.32
31-39	198	2.37	1.35
40-49	208	2.24	1.30
50 ve üzeri	43	2.40	1.31

ANOVA

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yaş	Gruplar arası	1.912	3	.637	.362	.780
	Grup içi	1001.173	569	1.760		
	Toplam	1003.086	572			

p<.05

Tablo 11 'de analiz sonuçları incelendiğinde muhalefetin yönetmel nedenlerinin yaş değişkenine göre anlamlı fark göstermediği anlaşılmaktadır [$F_{(3,569)} = .362$; $p > .05$]. Tablo 11. 'de görüldüğü üzere 21-30 yaş ($\bar{X} = 2.32$) 31-39 yaş ($\bar{X} = 2.37$), 40-49 yaş ($\bar{X} = 2.24$), 50 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin ($\bar{X} = 2.40$) yönetmel nedenlerle benzer düzeyde muhalefet ettikleri görülmektedir.

4.2.3. Muhalefetin Nedenlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi

Tablo 12 'de analiz sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin eğitim durumlarına göre muhalefetin kişisel nedenleri boyutunda anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(2,570)} = .749$; $p > .05$]. Ön lisans mezunu ($\bar{X} = 1.97$), lisans mezunu ($\bar{X} = 2.31$) ve lisansüstü eğitim seviyesindeki ($\bar{X} = 2.46$) öğretmenlerin kişisel nedenlere bağlı olarak benzer düzeyde muhalefet ettiklerini söylemek mümkündür.

Tablo 12.

Muhalefetin Kişisel Nedenlerinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Gruplar	N	\bar{X}	SS
Ön Lisans	13	1.97	1.59
Lisans	445	2.31	1.62
Lisansüstü	115	2.46	1.69

ANOVA						
Eğitim Durumu	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	4.032	2	2.016	.749	.473
	Grup içi	1534.225	570	2.692		
	Toplam	1538.258	572			

p<.05

Tablo 13.

Muhalefetin Yönetsel Nedenlerinin Yaşa Göre İncelenmesi

Gruplar	N	\bar{X}	SS
Ön Lisans	13	1.93	1.36
Lisans	445	2.31	1.31
Lisansüstü	115	2.39	1.35

ANOVA						
Eğitim Durumu	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	2.654	2	1.327	.756	.470
	Grup içi	1000.432	570	1.755		
	Toplam	1003.086	572			

p<.05

Tablo 13. incelendiğinde öğretmenlerin eğitim durumlarına göre muhalefetin yönetsel nedenleri boyutunda anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır [$F_{(2,570)} = .756$; $p > .05$]. Ön

lisans mezunu ($\bar{X} = 1.93$), lisans mezunu ($\bar{X} = 2.31$) ve lisansüstü eğitim seviyesindeki ($\bar{X} = 2.39$) öğretmenlerin yönetsel nedenlere bağlı olarak benzer düzeyde muhalefet davranışı sergiledikleri görülmektedir.

4.2.4. Muhalefetin Nedenlerinin Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi

Tablo 14 'te öğretmenlerin görev sürelerinin muhalefetin kişisel nedenlerine etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda kıdem değişkenine göre muhalefetin kişisel nedenlerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir [$F_{(4,568)} = .693$; $p > .05$]. 1-5 yıl ($\bar{X} = 2.30$), 6-10 yıl ($\bar{X} = 2.57$), 11-15 yıl ($\bar{X} = 2.23$), 16-20 yıl ($\bar{X} = 2.30$), 21 yıl ve daha fazla ($\bar{X} = 2.27$) süredir görev yapan öğretmenlerin kişisel nedenlerle muhalefet etme sıklıklarının benzer olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 14.

Muhalefetin Kişisel Nedenlerinin Kıdeme Göre İncelenmesi

Gruplar	N	\bar{X}	SS
1-5 yıl	111	2.30	1.62
6-10 yıl	105	2.57	1.68
11-15 yıl	106	2.23	1.63
16-20 yıl	115	2.30	1.66
21 yıl ve üzeri	136	2.27	1.59

ANOVA						
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kıdem	Gruplar arası	7.471	4	1.868	.693	.597
	Grup içi	1530.787	568	2.695		
	Toplam	1538.258	572			

$p < .05$

Tablo 15 'te öğretmenlerin görev sürelerinin muhalefetin yönetsel nedenlerine etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda kıdem değişkenine göre muhalefetin yönetsel nedenlerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir [$F_{(4.568)} = .693$; $p > .05$]. 1-5 yıl ($\bar{X} = 2.27$), 6-10 yıl ($\bar{X} = 2,49$), 11-15 yıl ($\bar{X} = 2.25$), 16-20 yıl ($\bar{X} = 2.27$), 21 yıl ve daha fazla ($\bar{X} = 2.31$) süredir görev yapan öğretmenlerin kişisel nedenlerle muhalefet etme sıklıklarının benzer olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 15.

Muhalefetin Yönetsel Nedenlerinin Kıdeme Göre İncelenmesi

Gruplar	N	\bar{X}	SS
1-5 yıl	111	2.27	1.34
6-10 yıl	105	2.49	1.36
11-15 yıl	106	2.25	1.29
16-20 yıl	115	2.27	1.28
21 yıl ve üzeri	136	2.31	1.33

ANOVA

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kıdem	Gruplar arası	4.295	4	1.074	.611	.655
	Grup içi	998.791	568	1.758		
	Toplam	1003.086	572			

$p < .05$

4.2.5. Muhalefetin Nedenlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin medeni durumlarının muhalefetin kişisel ve yönetsel nedenlerine etkisinin sonuçları Tablo 16 'da sunulmuştur. Analiz sonucunda muhalefetin kişisel [$t_{(197.575)} = 1.932$;

$p > .05$] ve yönetsel [$t_{(571)} = 1.309$; $p > .05$] nedenlerinin medeni durum değişkenine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir. Ancak anlamlı olmasa da evli öğretmenlerin ($\bar{X} = 2.39$) kişisel nedenlerle bekar öğretmenlere ($\bar{X} = 2.09$) daha fazla muhalefet ettikleri anlaşılmaktadır. Benzer şekilde evli öğretmenlerin ($\bar{X} = 2.35$) yönetsel nedenlerle de bekar öğretmenlere ($\bar{X} = 2.17$) göre daha fazla muhalefet ettikleri görülmektedir.

Tablo 16.

Muhalefetin Kişisel ve Yönetsel Nedenlerinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Boyutlar	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Kişisel	Evli	455	2.39	1.66	197.575	1.932	.055
	Bekar	118	2.09	1.51			
Yönetsel	Evli	455	2.35	1.33	571	1.309	.191
	Bekar	118	2.17	1.25			

$p < .05$

4.2.6. Muhalefetin Nedenlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre İncelenmesi

Tablo 17 'de öğretmenlerin sendika üyesi olmalarının muhalefetin kişisel ve yönetsel nedenler boyutlarına etkileri verilmiştir. İlgili tablo incelendiğinde sendika üyeliğinin muhalefetin kişisel [$t_{(566.788)} = 1.149$; $p > .05$] ve yönetsel nedenleri [$t_{(569.238)} = 1.276$; $p > .05$] üzerinde anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir. İstatistiksel olarak anlamlı olmasa da betimsel veriler ele alındığında kişisel nedenlerle sendikalı öğretmenlerin ($\bar{X} = 2.40$), sendikalı olmayan öğretmenlere ($\bar{X} = 2.25$) göre daha fazla muhalefet ettiği görülmektedir. Sendikalı öğretmenlerin ($\bar{X} = 2.38$), sendikalı olmayan öğretmenlerle ($\bar{X} = 2.24$) kıyaslandığında yönetsel nedenlerle de daha fazla muhalefet ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 17.

Muhalefin Kişisel ve Yönetmel Nedenlerinin Sendika Üyeliğine Göre İncelenmesi

Boyutlar	Sendika Üyeliği	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Kişisel	Sendikalı	309	2.40	1.69	566.788	1.149	.251
	Sendikalı değil	264	2.25	1.57			
Yönetmel	Sendikalı	309	2.38	1.38	569.238	1.276	.203
	Sendikalı değil	264	2.24	1.24			

p<.05

4.2.7. Muhalefetin Nedenlerinin Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre İncelenmesi

Okul büyüklüğünün (okuldaki öğretmen sayısının) muhalefetin kişisel nedenlerine etkisi Tablo 18 'de incelenmiştir.

Tablo 18.

Muhalefetin Kişisel Nedenlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre İncelenmesi

Gruplar	N	\bar{X}	SS
28 ve daha az	91	2.46	1.76
29-39	113	2.29	1.57
40 ve üzeri	369	2.31	1.63

ANOVA						
Okuldaki Öğretmen Sayısı	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	1.817	2	.908	.337	.714
	Grup içi	1536.441	570	2.696		
	Toplam	1538.258	572			

p<.05

Tablo 18 'de analiz sonucunda muhalefetin kişisel nedenlerinin okul büyüklüğü değişkenine bağlı olarak anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir [$F_{(2,570)} = .337$; $p > .05$]. Betimsel olarak, 28 ve daha az öğretmenin görev yaptığı 'küçük okullarda' ($\bar{X} = 2.46$), 29-39 arasında öğretmenin görev yaptığı 'orta büyüklükte okullarda' ($\bar{X} = 2.29$), 40 ve üzerinde öğretmenin görev yaptığı 'büyük okullarda' ($\bar{X} = 2.31$) öğretmenlerin kişisel nedenlerle benzer düzeylerde muhalefet ettikleri görülmektedir.

Tablo 19.

Muhalefetin Yönetsel Nedenlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre İncelenmesi

Gruplar	N	\bar{X}	SS
28 ve daha az	91	2.35	1.46
29-39	113	2.29	1.23
40 ve üzeri	369	2.31	1.31

ANOVA						
Okuldaki Öğretmen Sayısı	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	.158	2	.079	.045	.956
	Grup içi	1002.927	570	1.760		
	Toplam	1003.086	572			

$p < .05$

Tablo 19. İncelendiğinde muhalefetin yönetsel nedenleri boyutunda okul büyüklüğü değişkenine bağlı olarak anlamlı fark olmadığı görülmektedir [$F_{(2,570)} = .045$; $p > .05$]. Betimsel sonuçlar ele alındığında, 28 ve daha az öğretmenin görev yaptığı 'küçük okullarda' ($\bar{X} = 2.35$), 29-39 arasında öğretmenin görev yaptığı 'orta büyüklükte okullarda'

($\bar{X} = 2.29$), 40 ve üzerinde öğretmen görev yaptığı ‘büyük okullarda’ ($\bar{X} = 2.31$) öğretmenlerin yönetsel nedenlerle benzer düzeylerde muhalefet ettikleri görülmektedir.

4.2.8. Muhalefetin Nedenlerinin Yöneticilik Tecrübesine Göre İncelenmesi

Tablo 20 ‘de öğretmenlerin daha önce yöneticilik yapmış olmalarının muhalefetin kişisel ve yönetsel nedenlerine etkileri araştırılmıştır.

Tablo 20.

Muhalefetin Kişisel ve Yönetsel Nedenlerinin Yöneticilik Tecrübesine Göre İncelenmesi

Boyutlar	Yöneticilik Tecrübesi	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Kişisel	Yöneticilik Yaptı	106	2.27	1.61	571	-.420	.675
	Yöneticilik Yapmadı	467	2.34	1.64			
Yönetsel	Yöneticilik Yaptı	106	2.32	1.32	571	.044	.965
	Yöneticilik Yapmadı	467	2.31	1.32			

$p < .05$

Tablo 20 ‘de muhalefetin kişisel [$t_{(571)} = -.420$; $p > .05$] ve yönetsel nedenlerinin [$t_{(571)} = .044$; $p > .05$] yöneticilik tecrübesi değişkeni açısından ele alındığında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. İstatistiksel bakımdan anlamlı fark olmasa da betimsel sonuçlar incelendiğinde, yöneticilik yapmamış olan öğretmenlerin ($\bar{X} = 2.34$), kişisel nedenlerle yöneticilik tecrübesi olan öğretmenlere ($\bar{X} = 2.27$) kıyasla daha fazla muhalefet ettikleri anlaşılmaktadır. Ancak yönetsel nedenlere bakıldığında daha önce yöneticilik yapmış olan öğretmenlerin muhalefet düzeylerinin ($\bar{X} = 2.32$), yöneticilik yapmamış olan öğretmenlerden ($\bar{X} = 2.31$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.2.9. Muhalefetin Nedenlerinin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi

Tablo 21 'de öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün muhalefetin kişisel ve yönetsel nedenlerine etkisi sunulmuştur.

Tablo 21.

Muhalefetin Kişisel ve Yönetsel Nedenlerinin Okul Türüne Göre İncelenmesi

Boyutlar	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Kişisel	Devlet Okulu	426	2.30	1.66	571	-.639	.523
	Özel Okul	147	2.40	1.57			
Yönetsel	Devlet Okulu	426	2.29	1.35	571	-.847	.397
	Özel Okul	147	2.40	1.24			

p<.05

Tablo 21. incelendiğinde okul türünün muhalefetin kişisel [$t_{(571)} = -.639$; $p > .05$] ve yönetsel nedenleri [$t_{(571)} = -.847$; $p > .05$] üzerinde anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir. Betimsel analiz sonuçları incelendiğinde, kişisel nedenler boyutunda özel okul öğretmenlerinin muhalefet düzeylerinin ($\bar{X} = 2.40$), devlet okulu öğretmenlerine ($\bar{X} = 2.30$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde yönetsel nedenler boyutunda da özel okul öğretmenlerinin ($\bar{X} = 2.40$), devlet okulu öğretmenlerine ($\bar{X} = 2.29$) kıyasla muhalefet düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.2.10. Muhalefetin Nedenlerinin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre İncelenmesi

Tablo 22 'de muhalefetin kişisel nedenlerinin okul yöneticisinin öğretmenlerin algıladığı yönetim tarzına göre incelenmesi sunulmuştur.

Tablo 22.

Muhalefetin Kişisel Nedenlerinin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre İncelenmesi

Gruplar	N	\bar{X}	SS
Otokratik (1)	60	2.62	1.51
Demokratik (2)	456	2.24	1.64
Serbestiyetçi (3)	57	2.72	1.64

ANOVA

Yönetim Tarzı	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Farkın Kaynağı
	Gruplar arası	16.741	2	8.371	3.136	.044	2-3
Grup içi	1521.516	570	2.669				
Toplam	1538.258	572					

p<.05

Tablo 22 'de yönetim tarzına göre incelendiğinde, muhalefetin kişisel nedenleri boyunda anlamlı bir fark görülmektedir [$F(2,570) = 3.136$; $p < .05$]. Buna bağlı olarak, okul yöneticisinin yönetim tarzının öğretmenlerin kişisel nedenlerle muhalefet etmelerinde etkisi olduğu söylenebilir. Yönetim tarzı değişkenine göre hangi yönetim tarzları arasında anlamlı fark olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi incelendiğinde, demokratik ($\bar{X} = 2.24$) ve serbestiyetçi tarzındaki ($\bar{X} = 2.72$) yöneticilerle çalışan öğretmenlerin kişisel nedenlerle muhalefet düzeyleri farklıdır. İlgili farklılık, demokratik yönetim tarzındaki idarecilere, serbestiyetçi idarecilerden daha az muhalefet edildiğini işaret etmektedir. Tablo 23 'te muhalefetin yönetsel nedenlerinin okul yöneticisinin öğretmenlerin algıladığı yönetim tarzına göre incelenmesi sunulmuştur.

Tablo 23.

Muhalefetin Yönetimsel Nedenlerinin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre İncelenmesi

Gruplar	N	\bar{X}	SS
Otokratik (1)	60	2.83	1.24
Demokratik (2)	456	2.18	1.32
Serbestiyetçi (3)	57	2.86	1.13

ANOVA							
Yönetim Tarzı	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Farkın Kaynağı
	Gruplar arası	41.328	2	20.664	12.247	.000	1-2, 3-2
	Grup içi	961.758	570	1.687			
	Toplam	1003.086	572				

p<.05

Tablo 23 'te yönetim tarzına göre incelendiğinde, muhalefetin yönetsel nedenleri boyunda anlamlı bir fark görülmektedir [$F_{(2,570)}= 12.247$; $p<.05$]. Bu bağlamda, okul yöneticisinin yönetim tarzının öğretmenlerin yönetsel nedenlerle muhalefet etmelerinde etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Farkın kaynağını saptamak amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre, otokratik ($\bar{X} = 2.83$) ve demokratik tarzdaki ($\bar{X} = 2.18$) yöneticilerle çalışan öğretmenlerin yönetsel nedenlerle muhalefet düzeyleri farklılık göstermektedir. Ayrıca, serbestiyetçi ($\bar{X} = 2.86$) ve demokratik tarzdaki ($\bar{X} = 2.18$) yöneticilerle çalışan öğretmenlerin de yönetsel nedenlerle muhalefet düzeylerinde anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu farklılıklar, otokratik ve serbestiyetçi idarecilerle kıyaslandığında, demokratik idarecilere yönetsel nedenlerle daha az muhalefet edildiğini göstermektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde muhalefetin nedenlerine ilişkin elde edilen veriler özetlenmiş, ölçme aracındaki maddeler alanyazındaki örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven gibi diğer kavramlar ile paralel olarak ele alınmış, tartışılmış, yorumlanmış ve öneriler sunulmuştur.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulgularında maddelerin sıralamasının Özdemir (2010) ile benzerlik taşıdığı ancak ortalama değerlerin yani muhalefet etme sıklığının daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu bulgunun ilgili çalışmadan daha düşük çıkması örneklem grubundan ya da eğitim sistemimizde geçtiğimiz süre içerisinde gerçekleşen değişimlerden kaynaklandığı söylenebilir.

Anlaşılabacağı üzere öğretmenlerin muhalif davranışlar sergilemesine neden olan maddelerin başında karar alma sürecine dahil edilmemeleri gelmektedir. Bu madde Özdemir (2010) 'in sonuçları ile örtüşmektedir. Ayrıca öğretmenlerin, yöneticiler ile aralarında oluşabilecek sorunların temelinde uzman ve yönetici çatışmaları olabileceği vurgulanmıştır (Bursalıoğlu, 2015). Dolayısıyla, bir uzman olarak öğretmen kendi alanında aldığı eğitim, bilgi ve becerisi ışığında karar alma sürecinde etkin olmak isteyebilir. Ancak bu süreçte okul yöneticisinin kendisine danışmadan karar alması görüldüğü üzere öğretmenlerin muhalefetine yol açmaktadır.

Sorunlara duyarsızlık, verimli çalışma ortamının sağlanmaması, yöneticinin işini özensiz yapması, yetersiz yönetici davranışlarının örnekleridir. Bulgular incelendiğinde öğretmenlerin de etik dışı, yetersiz, etkisiz olarak algıladıkları yönetici davranışlarına muhalefet ettikleri görülmektedir. Bu bulguların Özdemir (2010) ile paralellik gösterdiğini ve alanyazındaki diğer çalışmaları desteklediğini söylemek mümkündür. Yöneticilerin etik olmayan davranışlarının ve yetersiz yönetici davranışlarının örgüt içinde muhalefete neden olabileceği Kassing ve Armstrong (2002) tarafından öne sürülmüştür. Ayrıca, Redding (1985), yasalara ve ahlaka aykırı, etkili olmayan, rahatsız edici ve uygulanamaz yönetici

kararlarının muhalefete yol açtığını ifade etmiştir. Öğretmenlerin etik olmayan davranışlara muhalefet etmeleri Gorden (1988) 'in 'prensibe dayalı muhalefet' kavramıyla da örtüşmektedir.

Öğretmenlerin hak ettiği sicil puanının verilmemesi, kaynakların ve görevlerin adaletsiz dağıtılması, ayrımcılık ve kayırmacılık şeklindeki yönetici davranışları adil olmayan davranışlar arasındadır. Goodboy, Chory ve Dunleavy (2008) çalışmalarında örgütsel muhalefet ve örgütsel adalet kavramları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Kavak ve Kaygın (2018) örgütsel adalet algısı ve örgütsel muhalefet davranışlarının ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Titrek (2009), örgüt içinde üyelerin aldıkları sonuçları diğer örgüt üyeleriyle kıyaslamaları sonucunda kaynakların dağıtımını adaletli ya da adaletsiz olarak değerlendirebileceklerini ifade etmiştir. Araştırma bulguları bu ifade ile paralel olarak öğretmenlerin adil olmayan yönetici davranışlarına muhalefet edebileceklerini ortaya koymuştur.

5.1.1. Muhalefetin Nedenlerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Araştırma bulgularına göre kadın ve erkek öğretmenlerin, kişisel ve yönetsel nedenlerle muhalefet düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu sonucun elde edilmesinde katılımcıların ortalamalarının oldukça yakın olması ve muhalefet etmenin cinsiyetten çok kişisel özelliklere bağlı bir davranış olmasının etkili olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, cinsiyetten bağımsız olarak, her bireyin muhalefet etmesi kendi karakterine ve kişisel görüşlerine göre farklılık gösterebileceği için arada anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş olabilir.

Araştırmanın bulguları Özdemir (2010), Dağlı ve Ağalday (2014) ve Yıldız (2014) 'ın çalışmaları ile desteklenmektedir. Benzer şekilde ilgili çalışmalarda da muhalefetin nedenlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Ancak, alanyazında kadınların işyerinde daha çok yıldırma ve mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını gösteren çalışmalar mevcuttur. Bjorkqvist ve diğerleri (1994) üniversite çalışanları arasında yürüttükleri araştırmada kadınların erkeklere göre yıldırma davranışlarına daha çok maruz kaldıklarını ifade etmiştir. Benzer şekilde Einarsen ve Skogstad (1996, s. 193) kadın çalışanların hem erkekler hem de kadınlar tarafından daha çok zorbalık davranışına maruz bırakıldığını saptamıştır. Ayrıca, kadınların adaletsiz olan ücret politikalarına erkeklere kıyasla daha az karşı çıktıkları tespit edilmiştir (Lee & Farh,

1999, s. 134). Dolayısıyla, kadınların kişisel ve yönetsel nedenlerle erkeklere göre daha fazla muhalefet etme nedeni olması beklenebilir. Ancak, bu çalışmada kadın ve erkek öğretmenlerin kişisel ve yönetsel nedenlerle muhalefet etme düzeylerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

5.1.2. Muhalefetin Nedenlerinin Yaşa Göre İncelenmesi

Analiz sonucunda hem kişisel hem de yönetsel nedenlerle yaş grupları arasında muhalefet etme düzeylerinde anlamlı fark olmadığı görülmüştür. Bu nedenle her yaş grubundaki öğretmenlerin görüşlerinin benzerlik gösterdiği görülmüştür.

Bu bulguya paralel olarak, alanyazında örgütsel bağlılık ve çeşitli değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmada çalışanların süreklilik bağlılığı ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Durna ve Eren, 2005). Mete ve Aksoy (2015, s. 241) tarafından yapılan araştırmada katılımcıların yaşının örgütsel adalet, güven ve bağlılık algılamaları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığını ortaya koymuştur. Büte (2011, s. 185) çalışanların yaş değişkeni ile yöneticiye ve örgüte duydukları güven arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. İlgili çalışmaların sonuçları, farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin muhalefet nedenlerinin anlamlı farklılık göstermemesinin de anlaşılmasına ışık tutabilecek niteliktedir.

Öte yandan çalışmanın bulguları Özdemir (2010), Yıldız (2014) ve Kassing ve DiCioccio (2004) ile farklılık göstermektedir. İlgili çalışmalarda yaş değişkeni ile muhalefet algısı ve nedenleri arasında anlamlı bir fark ve ilişki olduğu ortaya konmuştur. İlkokul öğretmenleri arasında yapılan bir diğer çalışmada öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak yöneticiye güven boyutunda anlamlı fark saptanmıştır (Güneş, 2014). Ayrıca alanyazında çalışanların yaşının ve kıdeminin artmasıyla yatırımlarının da bu bağlamda fazlalaşması dolayısıyla da örgüt ile yollarını ayırmasının daha zor bir hale geleceği ifade edilmiştir (Gül, 2002'den aktaran Ergün, 2017, s. 40). Dolayısıyla, yaş ile öğretmenlerin kişisel ve yönetsel nedenlerle muhalefet düzeylerinde farklılık olması beklenebilecek bir durumdur, ancak bu çalışmada anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

5.1.3. Muhalefetin Nedenlerinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Araştırma bulgularında eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin muhalefet etme düzeylerinde kişisel ve yönetsel boyutlarda anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ön lisans, lisans veya lisansüstü kademelerinde öğrenim görmelerinin muhalefet etme nedenlerinde farklılığa yol açmadığını söylemek mümkündür.

Bu bağlamda çalışma bulgularının bazı araştırmalarla örtüştüğü görülmektedir. Özdemir (2010) kişisel nedenler ile muhalefet etme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğunu ancak yönetsel nedenler boyutunda öğretmenlerin eğitim durumuna göre anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Dolayısıyla ilgili bulguların Özdemir'in bulguları (2010) ile kısmen örtüştüğü söylenebilir. Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular alanyazındaki bazı çalışmalar ile benzerlik taşımaktadır (Akada, 2015; Dağlı ve Ağalday, 2014; Dağlı ve Ağalday, 2015). Bu çalışmalarda öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre muhalefet algıları, görüşleri ve nedenlerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Güneş (2014) öğretmenlerin eğitim durumunun örgütsel güven algıları üzerinde anlamlı bir farka yol açmadığını saptamıştır. Diğer bir araştırmada, çalışanların adalet, güven ve bağlılık algılamalarının eğitim duruma göre farklılık göstermediği ifade edilmiştir (Mete ve Aksoy 2015, s. 241). Alanyazındaki benzer bulgular ele alındığında öğretmenlerinin eğitim durumuna göre muhalefet nedenlerinin farklılık göstermemesi olası bir durumdur. Araştırma bulguları da bu durumu destekler niteliktedir.

Öte yandan, şirket çalışanları arasında yürütülen bir çalışmada eğitim durumu değişkeninin yöneticiye güveni etkilediği tespit edilmiştir (Büte, 2011). Okul çalışanlarının katılımıyla yapılan bir diğer araştırmada yöneticiye güvenin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır (Ergün, 2017). Dolayısıyla, farklı eğitim seviyesindeki öğretmenlerin okul yöneticilerine güven düzeylerindeki farklılıklar olduğu söylenebilir ancak bu çalışmada ilgili farklılığın öğretmenlerin muhalefet nedenlerine yansımadağı görülmektedir.

5.1.4. Muhalefetin Nedenlerinin Mesleki Kıdeme Göre İncelenmesi

Araştırma sonucunda kıdem değişkenine göre muhalefetin kişisel ve yönetsel nedenleri boyutlarında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Diğer bir deyişle, öğretmenlerin muhalefet etme nedenlerinin görev yaptığı süreye bağlı olarak değişiklik göstermediğini ve öğretmenlerin kıdemleri ne olursa olsun benzer nedenlerle muhalefet ettiklerini ifade etmek mümkündür. Bu sonuç, öğretmenlerin kariyerleri boyunca benzer kişisel ve yönetsel

çatışmalarla karşı karşıya kaldıklarına işaret ediyor olabilir. Alanyazında bu bulgu ile hem benzerlik gösteren hem de çelişen çalışmalar mevcuttur.

Kıdem değişkenine ilişkin bulgular alanyazındaki bazı çalışmalar ile benzerlik taşımaktadır (Yıldız, 2014; Dağlı ve Ağalday, 2014; Dağlı ve Ağalday, 2015; Akada, 2015). İlgili çalışmalarda öğretmenlerin kıdem değişkenine göre muhalefet algıları, görüşleri ve nedenlerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Mete ve Aksoy (2015, s. 241) çalışanların adalet, güven ve bağlılık algılamalarının kıdeme göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur.

Diğer yandan, araştırma bulguları alanyazındaki bazı çalışmalar ile farklılık göstermektedir. (Özdemir, 2010; Kassing ve DiCioccio, 2004; Kassing ve Avtgis, 1999). İlgili araştırmalarda, kıdem az çalışanların çekimsiz şekilde daha az muhalefet davranışında buldukları ifade edilmiştir. Güneş (2014, s. 109) 1-5 yıl arası kıdemli öğretmenlerin daha tecrübeli öğretmenlere göre yöneticiye güven algılarının daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça muhalefet düzeylerinin artması beklenebilecek bir durumdur. Ancak, bu çalışmada kıdem değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin muhalefet etme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

5.1.5. Muhalefetin Nedenlerinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Araştırma bulguları incelendiğinde medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet nedenlerinin kişisel ve yönetsel boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Diğer bir deyişle öğretmenlerin evli ya da bekar olmalarının muhalefet etme nedenlerinde bir farklılığa yol açmadığını, evli ve bekar öğretmenlerin görüşlerinin benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Bu bulgular alanyazında Özdemir'in (2010) ve Akada'nın (2015) bulguları ile desteklenmektedir. İlgili çalışmalarda da öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları ve muhalefet nedenleri medeni durum değişkenine göre incelendiğinde anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Ayrıca, Ergün'ün (2017) okul çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmada çalışanların evli ya da bekar olmalarının örgütsel bağlılık ve örgütsel destek üzerinde anlamlı bir farka yol açmadığı tespit edilmiştir.

Diğer yandan, alanyazında bu bulgu ile örtüşmeyen araştırmalar da mevcuttur. Durna ve Eren (2005) eğitim ve sağlık çalışanları arasında yaptıkları araştırmada evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının bekarlara göre daha yüksek olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde Mathieu ve Zajac (1990) ve Benkhoff (1997, s. 114) örgütsel bağlılığın evli çalışanlarda daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile yapılan bir çalışmada evli öğretmenlerin normatif bağlılıklarının bekar öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır (Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen, 2010 s. 106). Ancak diğer bir çalışmada bekar çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin evlilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Mete ve Aksoy, 2015, s. 241). İşyerinde zorbalıkla ilgili çalışmada evli çalışanların zorbalık davranışlarına bekar çalışanlardan daha sık maruz kaldığı rapor edilmiştir (Tambur ve Vadi, 2009, s. 800). Dolayısıyla, evli ve bekar çalışanların kişisel ya da yönetsel nedenlerle muhalefet düzeylerinde farklılık olması beklenebilecek bir durumdur. Ancak bu araştırmanın bulguları örgütsel muhalefetin nedenlerinin medeni durum değişkenine göre farklılık göstermediği yönündedir.

5.1.6. Muhalefetin Nedenlerinin Sendika Üyeliğine Göre İncelenmesi

Araştırma bulgularına göre sendika üyeliği değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerinin kişisel ve yönetsel boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Buna bağlı olarak, sendika üyesi olan ve olmayan öğretmenlerin muhalefet nedenlerinin aynı olduğu söylenebilir.

Bu bulgu alanyazındaki çalışmaların bazıları ile benzer niteliktedir (Dağlı ve Ağalday, 2014; Dağlı ve Ağalday, 2015). İlgili çalışmalarda öğretmenlerin muhalefet biçimleri ve nedenlerinde sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı bir fark saptanmamıştır. İlkokul öğretmenlerinin katılımıyla gerçekleşen bir çalışmada öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre incelendiğinde örgütsel güven puanları arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir (Yılmaz, 2006, s. 105). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının çeşitli değişkenler açısından incelendiği diğer bir çalışmada ise öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre örgütsel bağlılığında anlamlı fark saptanmamıştır (Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen, 2010, s. 109). İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine dair bir çalışmada öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre incelendiğinde yöneticiye güven alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmamıştır (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013). Alanyazındaki ilgili çalışmaların ışığında öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre

muhalefet nedenlerinin farklılık göstermemesi beklenebilecek bir durumdur ancak diğer yandan bu bulgular Özdemir 'in (2010) bulgularıyla örtüşmemektedir. İlgili çalışmada sendikalı olmayan öğretmenlerin kişisel ve yönetsel nedenleri sendikalı öğretmenlere kıyasla daha az muhalefet sebebi olarak algıladıkları saptanmıştır.

5.1.7. Muhalefetin Nedenlerinin Okul Büyüklüğüne Göre İncelenmesi

Araştırma bulguları incelendiğinde okul büyüklüğü değişkenine göre öğretmenlerin muhalefet nedenlerinin kişisel ve yönetsel boyutlarında anlamlı farklılık görülmemiştir. Diğer bir deyişle, küçük okul, orta büyüklükte okul ve büyük okullardaki öğretmenlerin muhalefet nedenleri aynıdır. Bu bulgular Özdemir'in (2010) bulguları ile desteklenmektedir. İlgili araştırmalarda da öğretmenlerin muhalefet algılarının ve nedenlerinin okul büyüklüğü değişkenine göre anlamlı fark göstermediği saptanmıştır.

5.1.8. Muhalefetin Nedenlerinin Yöneticilik Tecrübesine Göre İncelenmesi

Araştırma bulgularına göre yöneticilik tecrübesi değişkenine göre öğretmenlerin muhalefet nedenlerinin kişisel ve yönetsel boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Öğretmenlerin, yöneticilerin çatışma yönetimine dair algılarının incelendiği bir araştırmada yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışma yönetimi olarak daha çok hükmetme stilini kullandıkları rapor edilmiştir (Arslantaş ve Özkan, 2012, 566). Okul yöneticiliğinden öğretmenliğe dönen öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada yöneticilik tecrübesi olan öğretmenlerin yöneticiyken öğretmenlerden beklediği davranışları öğretmenliğe döndüklerinde sergiledikleri ifade edilmiştir (Kılınç ve diğerleri, 2017, s. 63). Alanyazındaki bu araştırmaların ışığında yöneticilik tecrübesi olan öğretmenlerin yönetici davranışlarını daha hassas şekilde değerlendirdiğini söylemek mümkündür. Öte yandan bu çalışma kapsamında yöneticilik tecrübesine göre öğretmenlerin muhalefet nedenlerinin kişisel ve yönetsel boyutlarda anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür.

5.1.9. Muhalefetin Nedenlerinin Okul Türüne Göre İncelenmesi

Araştırma bulguları incelendiğinde okul türü değişkenine göre öğretmenlerin muhalefet nedenlerinin kişisel ve yönetsel boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Diğer bir deyişle, resmi ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin benzer nedenlerle muhalif davranışlarda bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu bulgu alanyazındaki bazı çalışmalar

ile desteklenmektedir. Gökçe (2012) özel ve resmi okullardaki öğretmen ve idarecilerin maruz kaldıkları mobbing davranışlarının benzer olduğunu saptamıştır. Diğer bir çalışmada, resmi ve devlet okullarındaki öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinde anlamlı fark tespit edilmemiştir (Yılmaz, 2010). Nitekim, bu çalışmalar ışığında resmi ve devlet okullarındaki öğretmenlerin benzer sıkıntılar çektiği ve yakın düzeylerde tükenmişlik yaşadıkları göz önünde bulundurularak muhalefet nedenlerinde anlamlı fark olmaması anlaşılabilir bir durumdur. Ancak alanyazında özel okullar ve devlet okulları arasında farklı alanlarda kıyaslamaların yapıldığı bazı çalışmalar bu okulların farklı örgütsel iklimlere ve dolayısıyla da görev yapan öğretmenlerin muhalefet etmek için farklı nedenlere sahip olabileceklerini düşündürebilir. Bu bağlamda, özel okullarda örgütsel bağlılık düzeyinin resmi okullara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Aslan ve Bakır, 2014). Benzer şekilde, Erdoğan (2006) araştırmasında özel okul yöneticilerinin örgütsel bağlılığının resmi okullardaki yöneticilere göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, özel okul idarecilerinin kendilerini resmi okul idarecilerine göre daha fazla eleştirebildikleri rapor edilmiştir (Demir, 2007). Bu araştırmaların bulguları ele alındığında iki okul türündeki yönetici davranışlarının farklılık gösterebileceği söylenebilir. Bir diğer çalışmada resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin yabancılaşma düzeylerinin beş altboyuttan üçünde özel okullardaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır (Eryılmaz ve Burgaz, 2011). İlgili araştırmaların sonuçları iki okul türü arasındaki bazı yapısal ve idari farklılıklara işaret ettiğini söylemek mümkündür. Öte yandan, bu çalışmada resmi ve özel okulu öğretmenlerin muhalefet nedenlerinin benzer olduğu tespit edilmiştir. Alanyazındaki çalışmalarda muhalefetin nedenlerinin okul türü açısından incelenmediği görülmüştür, dolayısıyla bu araştırmanın bulguları gelecekte yürütülecek çalışmalar açısından bir destek sağlayacak niteliktedir.

5.1.10. Muhalefetin Nedenlerinin Algılanan Yönetim Tarzına Göre İncelenmesi

Araştırma bulgularında okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan yönetim tarzına göre öğretmenlerin muhalefet nedenlerinin hem kişisel hem de yönetsel boyutlarında anlamlı farklılık saptanmıştır. Kişisel nedenler boyutu incelendiğinde öğretmenlerin serbestiyetçi tarzda olduğunu düşündükleri yöneticilere demokratik olarak algıladıkları yöneticilerden daha fazla muhalefet ettikleri görülmüştür. Yönetsel nedenler boyutunda ise öğretmenlerin demokratik olarak gördükleri yöneticilere hem otokratik hem

de serbestiyetçi tarzdaki idarecilerden daha az muhalefet ettikleri saptanmıştır. İlgili bulgular değerlendirildiğinde öğretmenlerin demokratik olarak algıladıkları yöneticilerle hem kişisel hem de yönetsel nedenleri daha az muhalefet nedeni olarak gördüklerini anlaşılmaktadır. Bu bulgular örgütsel demokrasinin muhalefetin nedenleri açısından etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Öte yandan, yönetsel nedenler boyutundaki anlamlı fark öğretmenlerin örgüt içinde alınan kararlarda söz hakkı sahibi olmak istediklerini de işaret etmektedir. Bu bulgular Redding 'in (1985) alınan kötü yönetsel kararların tahammül sınırlarını zorlayarak muhalefeti tetikleme tespiti ile desteklenmektedir. Ayrıca Kassing ve Armstrong 'a (2002) göre de karar alma muhalefete yol açabilecek bir süreçtir. Öğretmenlerin algıladıkları yönetim tarzlarına göre yöneticilere muhalefet etme nedenlerinin istatistiksel olarak her iki boyutta da farklılık göstermesi demokratik bir yönetici ile çalıştıklarında karar alma sürecine dahil olarak kötü kararlar alınmasına engel olabileceklerini düşündüklerini destekler niteliktedir. Bu araştırmanın bulguları yönetsel boyutta öğretmenlerin en az muhalif davranışları demokratik olarak algıladıkları yöneticilere sergilediklerini göstermiştir. Dolayısıyla da öğretmenlerin çok katı veya belirsizlik içinde hissettikleri yönetimleri tercih etmedikleri ancak yönetici tarafından genel bir çerçevenin belirlenip kararlara kendilerinin de dahil edildikleri, yasal haklarının engellenmediği, adil bir okul ikliminde daha az muhalefe ettikleri görülmüştür. Diğer bir deyişle, öğretmenlerin okul yöneticilerinin görevlerini doğru bir şekilde yapmasını ve etkili olmasını beklediği söylenebilir. Kassing ve Armstrong 'da (2002) etkisiz yönetimin muhalefet nedeni olduğunu vurgulamıştır.

5.2. Öneriler

5.2.1. Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler

Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin idarecilerin yönetim tarzına dair algılarının muhalefet düzeylerini etkilediği saptanmıştır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin demokratik bir okul iklimini desteklemesi, öğretmenlerin uzmanlık bilgisi ve tecrübelerine başvurarak karar sürecine katılımlarını arttırmasının okullardaki öğretmen-yönetici çatışmalarının azalmasına yardımcı olabilir. Özellikle öğretmenleri doğrudan ilgilendiren konularda yöneticilerin danışmadan karar almasının öğretmenlerin muhalefet etme nedenlerinin en başında geldiği görülmüştür. Ayrıca, öğretmenlerin iş yapma biçimine müdahale edilmesinin de muhalefet sebepleri arasında üst sıralarda olduğu görülmüştür.

Bu sonuca bağı olarak genel bir çerçeve doğrultusunda öğretmenlere kendi benimsedikleri yöntem ve yaklaşımları kullanabilme fırsatı sağlanması öğretmenlerin en önemli muhalefet etme nedenlerinin önüne geçebilecektir. Diğer bir yandan öğretmenlerin adaletsiz, etik dışı, yasalara ve ahlaka aykırı olarak değerlendirdikleri yönetici davranışlarına da muhalefet ettikleri görülmüştür. Bu açıdan özellikle görev ve kaynakların dağıtımı, yasal hakların kullanılması gibi hususlarda yöneticilerin ayrı bir hassasiyet göstermesinin faydalı olabileceği söylenebilir.

Araştırma sonuçları ele alındığında öğretmenlerin aslında işini doğru yapan, kişisel ve yönetsel açıdan uygun davranabilen yöneticilere daha az muhalefet ettiği görülmüştür. Dolayısıyla, okul yöneticilerinin akademik bir eğitim olarak yeterliklerinin artması ile öğretmenlerin muhalefet düzeylerinin de azalacağı düşünülmektedir.

Öğretmen ve yöneticilerin etkileşimini artırarak birbirlerini daha iyi anlayabilmeleri açısından okul olarak toplu olarak hem kurum içinde hem de dışında sosyal faaliyetler gerçekleştirilmesi yardımcı olacaktır. Karşılıklı olarak anlayışın geliştiği okul kültüründe anlaşmazlıkların, çatışmaların daha az olacağı ve muhalefetin yapıcı yönlerinden daha fazla yarar sağlanabileceği düşünülmektedir.

5.2.2. Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

Alanyazında öğretmenlerin muhalefet nedenlerine ilişkin kısıtlı çalışma mevcuttur. Bu çalışmada öğretmenlerin muhalefet nedenlerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, medeni durum, sendika üyeliği, okul büyüklüğü, yöneticilik tecrübesi ve okul büyüklüğüne göre farklılık göstermediği görülmüştür. Öte yandan, öğretmenlerin muhalefet nedenlerinin okul yöneticisinin algılanan yönetim tarzına göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu sonuç, nitel çalışmalar aracılığıyla farklı açılardan ele alınarak genişletilebilir. Ayrıca, farklı çalışmalarda muhalefetin örgütsel açıdan yararlarının incelenmesi okullarda muhalefete ilişkin bakış açısına olumlu katkı sağlayabilir.

KAYNAKLAR

- Akada, T. (2015). *Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 395298).
- Arslantaş, H. İ., & Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570.
- Aslan, M., & Bakır, A. (2014). Resmi ve özel okul öğretmenlerinin paylaşılan liderliğe ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*; 15(1), 117-142.
- Aydın, İ. (2016). *Öğretimde denetim*. (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi* (10. Baskı). Ankara: Gazi Yayıncılık.
- Balcı, A. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baltaş, A., & Selvi, İ. (2013). *Türk kültüründe yönetmek: yerel değerlerle küresel başarılar kazanmak*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press
- Barry, B. (1974). 'Exit, voice, and loyalty'. *British Journal of Political Science*, 4(1), 79-107.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment. *Personnel review*.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192.
- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive behavior*, 20(3), 173-184.

- Bottery, M. (1992). Education, dissent, and the internationalisation of schooling. *Westminster Studies in Education*, 15(1), 69-78.
- Brodelt, S. S. (1970). The Problem of Growing Dissent in the High Schools. *The High School Journal*, 53(6), 363-371.
- Bursalioğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, ř. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2014). Öğretmenlerin rgtsel muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 170-182.
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2015). Öğretmenlerin rgtsel muhalefetin nedenlerine İlişkin görüşleri. *Elementary Education Online*, 14(3).
- Demir, M. (2007). "Resmi ve özel ortaöğretim kurumu yöneticilerinin karar verme süreçlerinin etik değerler ve ilkeler açısından incelenmesi":(İstanbul ili rneği). (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 210275).
- Durna, U., & Eren, V. (2005).  bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Dogus Universitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 185-201.
- Erdoğmuş, H. (2006). *Resmi-zel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki:(İstanbul rneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 191625).
- Ergün, H. (2017). *rgtsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler*. (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 495711).
- Eryılmaz, A., & Burgaz, B. (2011). Özel ve resmi lise ğretmenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeyleri. *Eğitim ve Bilim*, 36(161).

- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 26(4), 596-607.
- Folger, R., & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 79-90.
- Gökçe, O., & Şahin, A. (2004). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Gökçe, A. (2012). Mobbing: iş yerinde yıldırma özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (18), 272-286.
- Güneş, D. (2014). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven ve kolektif yeterlik algıları ile örgütsel farkındalık düzeyleri arasındaki ilişki. (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 357720).
- Infante, D. A., & Gorden, W. I. (1987). Superior and subordinate communication profiles: Implications for independent-mindedness and upward effectiveness. *Communication Studies*, 38(2), 73-80.
- Islam, R., & bin Mohd Rasad, S. (2006). Employee performance evaluation by the AHP: A case study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3).
- Haidt, J., & Kesebir, S. (2010). Morality. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (p. 797–832). John Wiley & Sons Inc.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (24. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.

- Kassing, J. W., ve Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396.
- Kassing, J. W., ve Armstrong, T. A. (2001). Examining the association of job tenure, employment history, and organizational status with employee dissent. *Communication Research Reports*, 18(3), 264-273.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the organization as it relates to control expectancies. *Communication Research Reports*, 18(2), 118-127.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355.
- Kassing, J. W., & DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120.
- Kassing, J. (2011). *Dissent in organizations* (Vol. 4). Polity.
- Kassing, J. W., & McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about what's fair: Exploring the relationship between perceptions of justice and employee dissent. *Communication research reports*, 25(1), 34-43.
- Kavak, O., & Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 33.
- Kılınç, A. Ç., Koşar, S., Emre, E. R., & Koşar, D. (2017). Okul yöneticiliği görevinden öğretmenliğe dönüş: yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 10(3), 53-73.

- Kurşunoğlu, A., Bakay, M. E., & Tanrıoğen, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri.
- Lee, C., & Farh, J. L. (1999). The effects of gender in organizational justice perception. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(1), 133-143.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Garner, J. T. (2009). When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies*, 60(2), 197-218.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M., ve Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.
- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), 283-299.
- Infante, D. A., & Gorden, W. I. (1991). How employees see the boss: Test of an argumentative and affirming model of supervisors' communicative behavior. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 55(3), 294-304.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 77-94.
- Özdemir, M. (2010). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Ankara İli Örneği)*. (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 279917).
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34(3), 245-258.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230.

- Rusbult, C., & Lowery, D. (1985). When bureaucrats get the blues: Responses to dissatisfaction among federal employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 15(1), 80-103.
- Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2010). Çalışma hayatında psikolojik tacizin (mobbing) nedenleri, sonuçları ve Türkiye'deki hukuksal gelişimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 37-46.
- Mete, M., & Aksoy, C. (2015). Çalışanların adalet algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılığın karşılaştırılması: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Electronic Journal of Social Sciences*, 14(54).
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680.
- Özgür, B. (2004). Kamu yönetiminde yönetici çıkmazı. *Maliye Dergisi*, 145(1), 1-53.
- Püsküllüoğlu, E. I., & Altinkurt, Y. (2018). Öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 897-914.
- Sprague, J., & Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high-technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). BG Tabachnick. *LS fidell using multivariate statistics* (sixth ed.). Boston: Pearson

- Tambur, M., & Vadi, M. (2009). Bullying at work: research in Estonia using the Negative Acts Questionnaire Revised (NAQ-R). *Review of International Comparative Management*, 10(4), 791-805.
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı (2006). *Mesleki Eğitim Ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi*. Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı
- Teyfur, M., Beytekin, O. F., & Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir il örneği). *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty*, 21.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. *Organizational communication: Traditional themes and new directions*, 13, 179-210.
- Tonus, H. Z., & Oruç, İ. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde etik dışı davranışlar ve yönetimi: bir işletmenin personel yönetmeliği içerik analizi. *İş Ahlakı Dergisi*, 5(10), 149-181.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2019) *Güncel Türkçe Sözlük*. Ankara: TDK.
- Stohl, C., & Cheney, G. (2001). Participatory processes/paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349-407.
- Vandekerckhove, W., & Commers, M. R. (2003). Downward workplace mobbing: a sign of the times?. *Journal of business Ethics*, 45(1-2), 41-50.
- Yıldız, K. (2014). Örgütsel muhalefet. *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 43.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi (Doktora Tezi)*. YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 189460).

Yılmaz, B. (2010). *Resmi ve özel ilköğretim okullarındaki sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 271218).

Yukl, G. (1982, Ekim). *Managerial Leadership and the Effective Principal*. National Inst. of Education (ED), Washington, DC.



EKLER

EK 1. Sakarya İli Merkez İlçelerindeki Okullar ve Öğretmen Sayıları

R / Ö	İLÇE	KURUM TÜRÜ	KURUM	ÖĞRETMEN SAYISI
Resmi	ADAPAZARI	Anadolu Meslek Programı	İMKB Sakarya Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	126
Resmi	ADAPAZARI	Anadolu Meslek Programı	Fatih Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	107
Resmi	ADAPAZARI	Anadolu Meslek Programı	Adapazarı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	79
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk İlkokulu	ADAPAZARI ÖZEL ŞAHİN İLKOKULU	65
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Atatürk İlkokulu	65
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Mithatpaşa Ortaokulu	64
Resmi	ADAPAZARI	Anadolu İmam Hatip Lisesi	Vali Mustafa Büyük Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	58
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Aykut Yiğit Ortaokulu	56
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Ahmet Akkoç Ortaokulu	55
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Sait Faik Abasıyanık Ortaokulu	54
Resmi	ADAPAZARI	İmam Hatip Ortaokulu	Adapazarı İmam Hatip Ortaokulu	52
Resmi	ADAPAZARI	Anadolu Meslek Programı	İMKB Mehmet Akif Ersoy Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	52
Resmi	ADAPAZARI	Anadolu Lisesi	Atatürk Anadolu Lisesi	50
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Yenigün Ortaokulu	50
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Nuri Bayar Ortaokulu	48
Resmi	ADAPAZARI	Anadolu Lisesi	Yunus Emre Anadolu Lisesi	47
Resmi	ADAPAZARI	Anadolu Lisesi	Adapazarı Hacı Zehra Akkoç Kız Anadolu Lisesi	46
Resmi	ADAPAZARI	Anadolu Lisesi	Tes-İş Adapazarı Anadolu Lisesi	46
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk Ortaokulu	ADAPAZARI ÖZEL ŞAHİN ORTAOKULU	45
Resmi	ADAPAZARI	Anadolu İmam Hatip Lisesi	Yenikent Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	45
Resmi	ADAPAZARI	Anadolu Lisesi	Cumhuriyet Anadolu Lisesi	44
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Toki İlkokulu	44
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Arif Nihat Asya Ortaokulu	43
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Şehit Ahmet Akyol İlkokulu	41
Resmi	ADAPAZARI	Anadolu Meslek Programı	Adapazarı SATSO Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	39
Özel	ADAPAZARI	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL ANKA ANADOLU LİSESİ	39
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Mustafa Kemal Atatürk Ortaokulu	39
Özel	ADAPAZARI	Özel Hazırlık Sınıfı Bulunan Anadolu Lisesi	ADAPAZARI ÖZEL ENKA ANADOLU LİSESİ	38
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Sabihanım Ortaokulu	38
Resmi	ADAPAZARI	Anadolu Meslek Programı	Adapazarı Prof. Dr.Tansu Çiller Mesleki ve	37

Teknik Anadolu Lisesi

Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Eser İlkokulu	37
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Osmanbey İlkokulu	36
Resmi	ADAPAZARI	Anadolu Meslek Programı	75. Yıl Cumhuriyet Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	35
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Ozanlar Ortaokulu	35
Resmi	ADAPAZARI	Anadolu Lisesi	Güneşler Anadolu Lisesi	34
Resmi	ADAPAZARI	İmam Hatip Lisesi	Adapazarı Anadolu İmam Hatip Lisesi	34
Resmi	ADAPAZARI	İmam Hatip Ortaokulu	Mevlana İmam Hatip Ortaokulu	33
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	21 Haziran İlkokulu	32
Resmi	ADAPAZARI	Anadolu Meslek Programı	Sezginler Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	32
Özel	ADAPAZARI	Özel Anadolu Lisesi	ADAPAZARI ÖZEL ŞAHİN ANADOLU LİSESİ	31
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Namık Kemal Ortaokulu	31
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk İlkokulu	ADAPAZARI ÖZEL ENKA İLKOKULU	30
Resmi	ADAPAZARI	Fen Lisesi	Sakarya Cevat Ayhan Fen Lisesi	30
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Türk-İş İlkokulu	30
Özel	ADAPAZARI	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL SAKARYA UĞUR DEĞİŞİM ANADOLU LİSESİ	29
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Selçukbey İlkokulu	29
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Şehit Mustafa Özen İlkokulu	29
Özel	ADAPAZARI	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL DOĞA ANADOLU LİSESİ	28
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Fatih İlkokulu	28
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Cengiz Topel Ortaokulu	28
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Şirinevler Ortaokulu	27
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk Ortaokulu	ADAPAZARI ÖZEL ENKA ORTAOKULU	26
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL ADA ANKA ORTAOKULU	26
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	17 Ağustos İlkokulu	26
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Cengiz Topel İlkokulu	26
Resmi	ADAPAZARI	İmam Hatip Lisesi	Yenikent Anadolu İmam Hatip Lisesi	26
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Şehit Fatih Kemal Yarar Ortaokulu	25
Özel	ADAPAZARI	Özel Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	ÖZEL ADAPAZARI KALE MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	24
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	İstiklal Ortaokulu	24
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk İlkokulu	ÖZEL SAKARYA BAHÇEŞEHİR KOLEJİ İLKOKULU	23
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Mehmet Akif Ersoy İlkokulu	23
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Orhangazi İlkokulu	23
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Vakıfkent Toki İlkokulu	23
Resmi	ADAPAZARI	Sosyal Bilimler Lisesi	Sakarya Cemil Meriç Sosyal Bilimler Lisesi	23
Özel	ADAPAZARI	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL SAKARYA BOĞAZIÇI KOLEJİ ANADOLU LİSESİ	22
Özel	ADAPAZARI	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL SAKARYA YANKI KOLEJİ ANADOLU LİSESİ	22

Resmi	ADAPAZARI	Anadolu Lisesi	Ozanlar Anadolu Lisesi	22
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Mehmet Nuri İlkokulu	22
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Talat Tömekçe İlkokulu	22
Resmi	ADAPAZARI	Güzel Sanatlar Lisesi	Sakarya Güzel Sanatlar Lisesi	21
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Kurtuluş Ortaokulu	21
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk İlkokulu	ÖZEL DOĞA İLKOKULU	20
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Vali Mustafa Uygur Ortaokulu	20
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk İlkokulu	ÖZEL BİLNET İLKOKULU	19
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL ADA ŞAFAK ORTAOKULU	19
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL BİLNET ORTAOKULU	19
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL SAKARYA BAHÇEŞEHİR KOLEJİ ORTAOKULU	19
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Karaosman İlkokulu	19
Resmi	ADAPAZARI	İmam Hatip Ortaokulu	Nuri Bayar İmam Hatip Ortaokulu	19
Özel	ADAPAZARI	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL ADAPAZARI VİZYON ANADOLU LİSESİ	18
Özel	ADAPAZARI	Özel Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	ÖZEL ŞAHİN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	18
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL DOĞA ORTAOKULU	18
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	İsmet İnönü İlkokulu	18
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Sakarya İlkokulu	18
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Vali Mustafa Uygur İlkokulu	18
Resmi	ADAPAZARI	İmam Hatip Ortaokulu	Fatih İmam Hatip Ortaokulu	18
Özel	ADAPAZARI	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL ÖLÇÜN ANADOLU LİSESİ	17
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Karaman İlkokulu	17
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Kurtuluş İlkokulu	17
Özel	ADAPAZARI	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL KALE ANADOLU LİSESİ	16
Özel	ADAPAZARI	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL NEVA ANADOLU LİSESİ	16
Özel	ADAPAZARI	Özel Fen Lisesi	ÖZEL SAKARYA UĞUR FEN LİSESİ	16
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk İlkokulu	ÖZEL ANKA İLKOKULU	16
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Çökekler İlkokulu	16
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Mustafa Kemalpaşa İlkokulu	16
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Hızırtepe Ortaokulu	16
Özel	ADAPAZARI	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL SAKARYA BAHÇEŞEHİR KOLEJİ ANADOLU LİSESİ	15
Özel	ADAPAZARI	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL SAKARYA SINAV ANADOLU LİSESİ	15
Özel	ADAPAZARI	Özel Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	ÖZEL MARİFET MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	15
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL SERDİVAN KALE ORTAOKULU	15
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Budaklar İlkokulu	15
Resmi	ADAPAZARI	İmam Hatip Ortaokulu	Mustafa Kemalpaşa İmam Hatip Ortaokulu	15
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Şehit Lokman Eker Ortaokulu	15

Özel	ADAPAZARI	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL BİLNET ANADOLU LİSESİ	14
Özel	ADAPAZARI	Özel Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	ÖZEL SAKARYA NURİ DEMİRAĞ HAVACILIK VE TEKNOLOJİ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	14
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Şehit Abdullah Ömür İlkokulu	14
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Murtaza Erdoğan Ortaokulu	14
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Necdet İslar İlkokulu	13
Özel	ADAPAZARI	Özel Fen Lisesi	ÖZEL NEVA FEN LİSESİ	12
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL TED SAKARYA KOLEJİ ORTAOKULU	12
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Karadere Ortaokulu	12
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk İlkokulu	ÖZEL ADABİLİM İLKOKULU	11
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL ADABİLİM ORTAOKULU	11
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL SAKARYA BOĞAZIÇI KOLEJİ ORTAOKULU	11
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL SAKARYA UĞUR ORTAOKULU	11
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Evrenköy İlkokulu	11
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Murtaza Erdoğan İlkokulu	11
Resmi	ADAPAZARI	İmam Hatip Ortaokulu	Vakıfkent TOKİ İmam Hatip Ortaokulu	11
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Evrenköy Ortaokulu	11
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Çamyolu İlkokulu	10
Resmi	ADAPAZARI	İmam Hatip Ortaokulu	Medine Müdafii Fahreddin Paşa İmam Hatip Ortaokulu	10
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk İlkokulu	ÖZEL SERDİVAN KALE İLKOKULU	9
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk İlkokulu	ÖZEL TED SAKARYA KOLEJİ İLKOKULU	9
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Berna Yılmaz İlkokulu	9
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Berna Yılmaz Ortaokulu	9
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Taşkısığı Ortaokulu	9
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Köprübaşı İlkokulu	8
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Karadere İlkokulu	7
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Çamyolu Ortaokulu	7
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Karakamış Ortaokulu	7
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Yavuz Selim Ortaokulu	7
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Bayraktar İlkokulu	6
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Taşkısığı İlkokulu	6
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Yavuz Selim İlkokulu	6
Resmi	ADAPAZARI	Anadolu İmam Hatip Lisesi	Tevfik İleri Anadolu İmam Hatip Lisesi	5
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Karakamış İlkokulu	5
Resmi	ADAPAZARI	İmam Hatip Ortaokulu	Şehit Fatih Kemal Yarar İmam Hatip Ortaokulu	5
Özel	ADAPAZARI	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL ADABİLİM ANADOLU LİSESİ	
Resmi	ERENLER	Anadolu İmam Hatip Lisesi	Halit Evin Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	50
Resmi	ERENLER	Ortaokul	Yücel Ballık Ortaokulu	49

Resmi	ERENLER	Anadolu Meslek Programı	Şen Piliç Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	47
Resmi	ERENLER	Anadolu Lisesi	Vali Mustafa Cahit Kırac Anadolu Lisesi	46
Resmi	ERENLER	Anadolu Lisesi	Ali Dilmen Anadolu Lisesi	45
Resmi	ERENLER	Ortaokul	Yunus Çiloğlu Ortaokulu	45
Resmi	ERENLER	Anadolu Meslek Programı	Erenler Yunus Çiloğlu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	39
Resmi	ERENLER	Anadolu Lisesi	Figen Sakalioğlu Anadolu Lisesi	37
Özel	ERENLER	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL MEFKURE ORTAOKULU	35
Özel	ERENLER	Özel Türk İlkokulu	ÖZEL MEFKURE İLKOKULU	33
Resmi	ERENLER	İmam Hatip Lisesi	Halit Evin Anadolu İmam Hatip Lisesi	33
Resmi	ERENLER	İlkokul	Erenler İlkokulu	31
Özel	ERENLER	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL MEFKURE ANADOLU LİSESİ	29
Resmi	ERENLER	İlkokul	Ali Dilmen İlkokulu	28
Özel	ERENLER	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL ERENLER GÜNEŞ ORTAOKULU	26
Resmi	ERENLER	Ortaokul	Yeşiltepe Ortaokulu	22
Özel	ERENLER	Özel Türk İlkokulu	ÖZEL ERENLER GÜNEŞ İLKOKULU	21
Resmi	ERENLER	İlkokul	Kut-ul Amare Zaferi İlkokulu	21
Resmi	ERENLER	İlkokul	Yeşiltepe İlkokulu	21
Resmi	ERENLER	İlkokul	Çaybaşı Yeniköy İlkokulu	18
Resmi	ERENLER	Ortaokul	Mehmet Gölhan Ortaokulu	18
Özel	ERENLER	Özel Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	ÖZEL ALTINKÜRE TEKNOKENT KOLEJİ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	17
Özel	ERENLER	Özel Türk İlkokulu	ÖZEL TÜMEL EVRENSEL BİLGİ İLKOKULU	17
Resmi	ERENLER	Ortaokul	Abdullah Esmâ Kocabıyık Ortaokulu	16
Resmi	ERENLER	İmam Hatip Ortaokulu	Şehit Bülent Yurtseven İmam Hatip Ortaokulu	15
Özel	ERENLER	Özel Fen Lisesi	ÖZEL MEFKURE FEN LİSESİ	14
Özel	ERENLER	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL SAKARYA AÇILIM ORTAOKULU	14
Özel	ERENLER	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL TÜMEL EVRENSEL BİLGİ ORTAOKULU	14
Resmi	ERENLER	İmam Hatip Ortaokulu	Çaybaşı Yeniköy İmam Hatip Ortaokulu	14
Resmi	ERENLER	Ortaokul	Erenler Ortaokulu	14
Resmi	ERENLER	Ortaokul	Hacı Mehmet Akkoç Ortaokulu	13
Resmi	ERENLER	İlkokul	Küpçüler İlkokulu	12
Resmi	ERENLER	İlkokul	Nurettin Tepe İlkokulu	12
Resmi	ERENLER	İlkokul	Abdullah Esmâ Kocabıyık İlkokulu	11
Resmi	ERENLER	İlkokul	Mehmet Gölhan İlkokulu	11
Resmi	ERENLER	İlkokul	Kayalar Reşitbey İlkokulu	10
Özel	ERENLER	Özel Türk İlkokulu	ÖZEL SAKARYA AÇILIM İLKOKULU	8
Resmi	ERENLER	Ortaokul	Küpçüler Ortaokulu	8
Resmi	ERENLER	İlkokul	Akşemsettin İlkokulu	7
Resmi	ERENLER	İlkokul	TEV Esat Egesoy Bedia Başgöz İlkokulu	7

Resmi	ERENLER	Ortaokul	Akşemsettin Ortaokulu	7
Resmi	ERENLER	Ortaokul	Büyükesence Ortaokulu	7
Resmi	ERENLER	Ortaokul	Ekinli Ortaokulu	7
Resmi	ERENLER	Ortaokul	Şehit Mehmet Solak Ortaokulu	7
Resmi	ERENLER	İlkokul	Büyükesence İlkokulu	6
Resmi	ERENLER	İlkokul	Ekinli İlkokulu	6
Resmi	ERENLER	İlkokul	Süleyman Şah İlkokulu	6
Resmi	ERENLER	Ortaokul	Süleyman Şah Ortaokulu	6
Resmi	ERENLER	Ortaokul	TEV Esat Egesoy Bedia Başgöz Ortaokulu	6
Resmi	ERENLER	İlkokul	Şehit Mehmet Solak İlkokulu	5
Resmi	ERENLER	İlkokul	Sarıcalar İlkokulu	3
Resmi	ERENLER	İlkokul	Çaybaşı Yeşiltepe İlkokulu	2
Özel	ERENLER	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL ALTINKÜRE ANADOLU LİSESİ	0
Özel	ERENLER	Özel Fen Lisesi	ÖZEL ALTINKÜRE FEN LİSESİ	0
Resmi	SERDİVAN	İlkokul	Bahçelievler Gazi İlkokulu	65
Resmi	SERDİVAN	Anadolu Lisesi	Serdivan Anadolu Lisesi	56
Resmi	SERDİVAN	Anadolu Lisesi	Şehit Erol Olçok Anadolu Lisesi	52
Resmi	SERDİVAN	İmam Hatip Lisesi	Serdivan Anadolu İmam Hatip Lisesi	52
Resmi	SERDİVAN	Anadolu Lisesi	Sakarya Anadolu Lisesi	49
Resmi	SERDİVAN	Ortaokul	Zübeyde Hanım Ortaokulu	47
Resmi	SERDİVAN	Ortaokul	Aydın Gürdamar Ortaokulu	45
Resmi	SERDİVAN	Ortaokul	Hakkı Demir Ortaokulu	44
Resmi	SERDİVAN	Anadolu Meslek Programı	TOBB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	43
Resmi	SERDİVAN	İlkokul	Mehmet Zorlu İlkokulu	43
Resmi	SERDİVAN	Anadolu Lisesi	Şehit Üsteğmen Selçuk Esedoğlu Anadolu Lisesi	42
Resmi	SERDİVAN	Anadolu Lisesi	Mithatpaşa Anadolu Lisesi	40
Resmi	SERDİVAN	Anadolu Meslek Programı	Serdivan Farabi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	39
Resmi	SERDİVAN	İmam Hatip Ortaokulu	Serdivan İmam Hatip Ortaokulu	39
Özel	SERDİVAN	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL NEVA ORTAOKULU	37
Özel	SERDİVAN	Özel Türk İlkokulu	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ VAKFI ÖZEL İLKOKULU	36
Resmi	SERDİVAN	İlkokul	Yunus Emre İlkokulu	36
Resmi	SERDİVAN	Ortaokul	Mehmet Zumra Kuş Ortaokulu	33
Özel	SERDİVAN	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL SERDİVAN TEKSEN ORTAOKULU	32
Özel	SERDİVAN	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL SERDİVAN ALTINKÜRE ANADOLU LİSESİ	31
Resmi	SERDİVAN	İlkokul	Mehmet Demir İlkokulu	30
Özel	SERDİVAN	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL FINAL AKADEMİ ANADOLU LİSESİ	28
Özel	SERDİVAN	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL SERDİVAN TEKSEN ANADOLU LİSESİ	28
Resmi	SERDİVAN	İlkokul	Şehit Fethi Sekin İlkokulu	28

Özel	SERDİVAN	Özel Türk İlkokulu	ÖZEL BİL SAKARYA İLKOKULU	27
Özel	SERDİVAN	Özel Türk İlkokulu	ÖZEL SERDİVAN TEKSEN İLKOKULU	27
Özel	SERDİVAN	Özel Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	ÖZEL SERDİVAN KALE MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	26
Özel	SERDİVAN	Özel Anadolu Lisesi	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ VAKFI ÖZEL ANADOLU LİSESİ	25
Özel	SERDİVAN	Özel Fen Lisesi	ÖZEL SERDİVAN ALTINKÜRE FEN LİSESİ	25
Resmi	SERDİVAN	Spor Lisesi	Sakarya Spor Lisesi	25
Özel	SERDİVAN	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL BEŞSEKİZ ORTAOKULU	24
Resmi	SERDİVAN	Anadolu İmam Hatip Lisesi	Serdivan Şehit Mehmet Öztürk Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	24
Özel	SERDİVAN	Özel Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	ÖZEL DOĞU MARMARA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	23
Özel	SERDİVAN	Özel Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	ÖZEL KALE MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	23
Özel	SERDİVAN	Özel Türk İlkokulu	ÖZEL NEVA İLKOKULU	23
Özel	SERDİVAN	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL SAKARYA İLKE ORTAOKULU	22
Özel	SERDİVAN	Özel Türk Ortaokulu	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ VAKFI ÖZEL ORTAOKULU	22
Resmi	SERDİVAN	Fen Lisesi	15 Temmuz Şehitler Fen Lisesi	22
Özel	SERDİVAN	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL ADAMEKTEP ANADOLU LİSESİ	20
Resmi	SERDİVAN	Anadolu İmam Hatip Lisesi	Şehit Yılmaz Ercan Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	20
Özel	SERDİVAN	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL BİL SAKARYA ORTAOKULU	19
Özel	SERDİVAN	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL SAKARYA SERİ ANADOLU LİSESİ	18
Özel	SERDİVAN	Özel Fen ve Teknoloji Lisesi	ÖZEL BİL SERDİVAN FEN VE TEKNOLOJİ LİSESİ	18
Özel	SERDİVAN	Özel Türk İlkokulu	ÖZEL ALTINKÜRE İLKOKULU	18
Özel	SERDİVAN	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL SAKARYA YÖNDER ORTAOKULU	17
Resmi	SERDİVAN	İlkokul	Kazımpaşa İlkokulu	17
Resmi	SERDİVAN	Ortaokul	Kazımpaşa Ortaokulu	16
Özel	SERDİVAN	Özel Türk İlkokulu	ÖZEL SAKARYA YÖNDER İLKOKULU	15
Resmi	SERDİVAN	Ortaokul	Mehmet Sadık Eratik Ortaokulu	15
Özel	SERDİVAN	Özel Türk İlkokulu	ÖZEL SAKARYA İLKE İLKOKULU	14
Resmi	SERDİVAN	Ortaokul	Hacı Emine Oba Ortaokulu	14
Özel	SERDİVAN	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL YENİ DOĞU MARMARA ANADOLU LİSESİ	13
Özel	SERDİVAN	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL DORUK ORTAOKULU	13
Resmi	SERDİVAN	İlkokul	Fevzi Çakmak İlkokulu	13
Resmi	SERDİVAN	İlkokul	Hacı Emine Oba İlkokulu	13
Özel	SERDİVAN	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL SAKARYA İLKE BAŞARI ORTAOKULU	12
Özel	SERDİVAN	Özel Anadolu Lisesi	ÖZEL SAKARYA İLKE BAŞARI ANADOLU LİSESİ	11
Resmi	SERDİVAN	Ortaokul	Aşağıdere Ortaokulu	10

Özel	SERDİVAN	Özel Türk İlkokulu	ÖZEL SAKARYA AK İLKOKULU	8
Özel	SERDİVAN	Özel Türk İlkokulu	ÖZEL SAKARYA İLKE BAŞARI İLKOKULU	7
Resmi	SERDİVAN	Ortaokul	Neyyir Hanım Ortaokulu	7
Resmi	SERDİVAN	İlkokul	Aşağıdere İlkokulu	6
Resmi	SERDİVAN	İlkokul	Fatma Özkan İlkokulu	6
Resmi	SERDİVAN	İlkokul	Neyyir Hanım İlkokulu	6
Resmi	SERDİVAN	Ortaokul	Fatma Özkan Ortaokulu	6
Resmi	SERDİVAN	İlkokul	Yukarıdere İlkokulu	1
Özel	SERDİVAN	Özel Türk Ortaokulu	ÖZEL ALTINKÜRE ORTAOKULU	20

Kaynak: Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğü (2020)



EK 2. Araştırma Örneklemine Alınan Okullar ve Okul Büyüklükleri

RESMİ / ÖZEL	İLÇE	KURUM TÜRÜ	KURUM	OKUL BÜYÜKLÜĞÜ
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Ahmet Akkoç İlköğretim Okulu	BO
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Dr. Nuri Bayar Ortaokulu	BO
Resmi	ADAPAZARI	Anadolu Lisesi	Atatürk Anadolu Lisesi	BO
Resmi	ADAPAZARI	Anadolu İmam Hatip Lisesi	Vali Mustafa Büyük Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	BO
Resmi	ADAPAZARI	İlkokul	Eser İlkokulu	OBO
Resmi	ADAPAZARI	Ortaokul	Sabihahanim Ortaokulu	OBO
Resmi	ADAPAZARI	İmam Hatip Ortaokulu	Dr. Nuri Bayar İmam Hatip Ortaokulu	KO
Özel	ADAPAZARI	Özel Anadolu Lisesi	Özel Kale Anadolu Lisesi	KO
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk Ortaokulu	Özel Serdivan Kale Ortaokulu	KO
Özel	ADAPAZARI	Özel Türk İlkokulu	Özel Serdivan Kale İlkokulu	KO
Resmi	ADAPAZARI	Güzel Sanatlar Lisesi	Sakaya Güzel Sanatlar Lisesi	KO
Resmi	SERDİVAN	Anadolu Lisesi	Sakarya Anadolu Lisesi	BO
Resmi	SERDİVAN	Ortaokul	Zübeyde Hanım Ortaokulu	BO
Resmi	SERDİVAN	Ortaokul	Hakkı Demir Ortaokulu	BO
Resmi	SERDİVAN	Anadolu Meslek Programı	TOBB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	BO
Resmi	SERDİVAN	Anadolu Lisesi	Şehit Erol Olçok Anadolu Lisesi	BO
Resmi	SERDİVAN	Anadolu Meslek Programı	Serdivan Farabi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	OBO
Resmi	SERDİVAN	İlkokul	Mehmet Demir İlkokulu	OBO
Resmi	SERDİVAN	İmam Hatip Ortaokulu	Serdivan İmam Hatip Ortaokulu	OBO
Özel	SERDİVAN	Özel Anadolu Lisesi	Özel Serdivan Altınküre Anadolu Lisesi	OBO
Özel	SERDİVAN	Özel Fen Lisesi	Özel Serdivan Altınküre Fen Lisesi	OBO
Özel	SERDİVAN	Özel Türk İlkokulu	Sakarya Üniversitesi Vakfı Özel İlkokulu	OBO
Özel	SERDİVAN	Özel Türk Ortaokulu	Özel Altınküre Ortaokulu	KO
Özel	SERDİVAN	Özel Türk İlkokulu	Özel Altınküre İlkokulu	KO
Özel	SERDİVAN	Özel Türk Ortaokulu	Özel Doruk Ortaokulu	KO

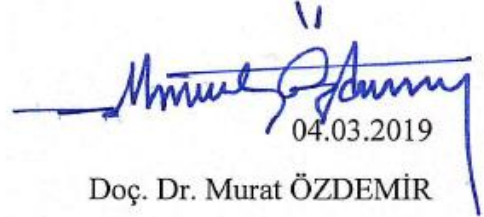
Özel	SERDİVAN	Özel Fen ve Teknoloji Lisesi	Özel Bil Serdivan Fen ve Teknoloji Lisesi	KO
Özel	SERDİVAN	Özel Türk Ortaokulu	Özel Sakarya İlke Ortaokulu	KO
Özel	SERDİVAN	Özel Türk İlkokulu	Özel Sakarya İlke İlkokulu	KO
Özel	SERDİVAN	Özel Türk Ortaokulu	Özel Sakarya Yönder Ortaokulu	KO
Özel	SERDİVAN	Özel Türk İlkokulu	Özel Sakarya Yönder İlkokulu	KO
Resmi	SERDİVAN	Spor Lisesi	Sakarya Spor Lisesi	KO
Resni	SERDİVAN	Anadolu İmam Hatip Lisesi	Şehit Yılmaz Ercan Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	KO
Resmi	SERDİVAN	Anadolu İmam Hatip Lisesi	Serdivan Şehit Mehmet Öztürk Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	KO
Özel	SERDİVAN	Özel Türk Ortaokulu	Sakarya Üniversitesi Vakfı Özel Ortaokulu	KO
Özel	SERDİVAN	Özel Anadolu Lisesi	Sakarya Üniversitesi Vakfı Özel Anadolu Lisesi	KO
Resmi	ERENLER	Anadolu Lisesi	Ali Dilmen Anadolu Lisesi	BO
Resmi	ERENLER	Anadolu İmam Hatip Lisesi	Halit Evin Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	BO
Resmi	ERENLER	Anadolu Meslek Programı	Şen Piliç Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	BO
Resmi	ERENLER	Anadolu Lisesi	Vali Mustafa Cahit Kırac Anadolu Lisesi	BO
Resmi	ERENLER	Anadolu İmam Hatip Lisesi	Halit Evin Anadolu İmam Hatip Lisesi	OBO
Özel	ERENLER	Özel Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Özel Altinküre Teknokent Koleji Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	KO

EK 3. Ölçek Kullanım İzni

Sayın Orkun ÖZTÜRK,

Tarafımca geliştirilmiş olan “**Örgütsel Muhalefet Ölçeğini**” yüksek lisans tezinizde veri toplama aracı olarak kullanmanıza izin verdiğim hususunda, bilgilerinizi dilerim.

Başarı dilekleriyle


04.03.2019

Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR

Hacettepe Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü

EK 4. Araştırma İzni



T.C.
SAKARYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 29065503-44-E.18571192
Konu : Anket Uygulaması
Orkun ÖZTÜRK

01/10/2019

VALİLİK MAKAMINA

Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri EABD Eğitim Yönetimi ve Denetimi tezli yüksek lisans programı öğrencisi Orkun ÖZTÜRK'ün "*Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Nedenlerine İlişkin Görüşleri*" başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında anket yapma talebi adı geçen üniversitenin 27.05.2019 tarihli ve E.7293 sayılı yazıları ile bildirilmiştir.

Söz konusu anket çalışmasının, ilimiz resmi/özel okullarda görev yapan öğretmenlere, eğitim öğretimin aksamasına mahal vermeden gönüllülük esasına dayalı olarak, okul yönetiminin belirleyeceği zaman ve şartlarda 2019-2020 eğitim öğretim yılında uygulanması, çalışmada sadece ekteki mühürlü anket sorularının kullanılması ve yasal gerekliliğin ilgili okul müdürlüklerince yerine getirilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Fazilet DURMUŞ
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
01/10/2019

Abdul Rauf ULUSOY
Vali a.
Vali Yardımcısı

Resmî Daireler Kampüsü B Blok 54290 Adapazarı / SAKARYA
Elektronik Ağ: <http://sakarya.meb.gov.tr>
e-posta: projelerekibi54@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Ayla Serpil KAYA Öğretmen
Tel : (0264) 251 36 14-15-16 Dahili: 1228
Faks: (0264) 251 36 0

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 52ec-1248-34b5-bea0-9717 kodu ile teyit edilebilir.

EK 5. Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 09/05/2019-E.5869



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu

Sayı :61923333/050.99/
Konu :12/11 Orkun ÖZTÜRK

Sayın Orkun ÖZTÜRK

İlgi : Orkun ÖZTÜRK 24/04/2019 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 08.05.2019 tarihli ve 12 sayılı toplantısında alınan "11" nolu karar örneği ekte sunulmuştur.
Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Arif BİLGİN
Etik Kurulu Başkanı

11. Orkun ÖZTÜRK'ün " Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Nedenlerine İlişkin Görüşleri " başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.
Yapılan görüşmeler sonunda; Orkun ÖZTÜRK'ün " Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Nedenlerine İlişkin Görüşleri " başlıklı çalışmasının Etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Evrakı Doğrulamak İçin : <http://193.140.253.232/envision.Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEA5494DY>

Etik Kurulu Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:
sakaryauniversitesi@hs01.kep.tr
Tel:0264 295 50 00 Faks:0264 295 50 31
E-Posta :ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ :www.sakarya.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 6. Muhalefetin Nedenleri Ölçeği

Örgütsel Muhalefet Ölçeği, Muhalefetin Nedenleri Alt Ölçeği

Değerli Öğretmenim,

Bu anket öğretmenlerin okul yöneticilerine muhalefet etme nedenlerini saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket ile elde edilecek veriler yürütmekte olduğum yüksek lisans tez çalışması kapsamında değerlendirilecek olup yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Bu nedenle ankette isminizi belirtmenize gerek yoktur. Ankette yer alan sorulara gerçek ve samimi cevaplar vermeniz, araştırmanın geçerli ve güvenilir sonuçlar vermesi bakımından son derece önemlidir. Lütfen tüm sorulara cevap veriniz. Araştırma sonuçları hakkında bilgi edinmek isterseniz irtibat kurmak için lütfen tereddüt etmeyiniz. Araştırmaya vermiş olduğunuz destekten ötürü teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Orkun ÖZTÜRK
Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Tel: 537 609 97 74
E-posta: orkunozturk@sakarya.edu.tr

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Size uygun seçeneğin yanındaki parantezi (X) ile işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek ()
2. Yaşınız : 21-30 () 31-39 () 40-49 () 50-59 () 60 ve üzeri ()
3. Eğitim Durumunuz : Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü ()
4. Kıdeminiz : 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 ve üstü ()
5. Medeni Durumunuz : Evli () Bekar ()
6. Bir Sendikaya Üye misiniz? Evet () Hayır ()
7. Okulunuzdaki öğretmen sayısı: 28 ve daha az () 29-39 () 40 ve üzeri ()
8. Daha önce yöneticilik yaptınız mı? Evet () Hayır ()
9. Çalıştığınız okul türü: Devlet Okulu () Özel Okul ()
10. Okul yöneticinizin yönetim tarzı nedir? Otokratik () Demokratik () Serbestiyetçi ()

B. MUHALEFETİN NEDENLERİ

Aşağıda öğretmenlerin muhalefet etmelerine yol açabilecek kimi yönetici davranışları sıralanmıştır. Yöneticilerinizin bu davranışlarına muhalefet etme sıklığınızı lütfen işaretleyiniz.

Size uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

	Aşağıdaki okul yöneticisi davranışları sizin için ne sıklıkta muhalefet etme nedenidir?	Hiçbir zaman (1)	Nadiren (2)	Ara sıra (3)	Çoğunlukla (4)	Her zaman (5)
1	Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması	1	2	3	4	5
2	Kaynakları adaletsiz dağıtması	1	2	3	4	5
3	Görevleri adaletsiz dağıtması	1	2	3	4	5
4	Bana hakaret etmesi	1	2	3	4	5
5	Okul araç gerecini kişisel amaçları için kullanması	1	2	3	4	5
6	İşlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması	1	2	3	4	5
7	İşini özen göstermeden yapması	1	2	3	4	5
8	Bazı öğretmenleri kayırması	1	2	3	4	5
9	Yasal haklarını kullanmamı engellemeye çalışması	1	2	3	4	5
10	İş yapma biçimime müdahale etmesi	1	2	3	4	5
11	Okul kaynaklarını verimsiz kullanması	1	2	3	4	5
12	Kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması	1	2	3	4	5
13	Benden, yasa dışı bir iş yapmamı istemesi	1	2	3	4	5
14	Verimli çalışabileceğim bir ortam yaratmaması	1	2	3	4	5
15	Sicil puanımı hak ettiğimden düşük vermesi	1	2	3	4	5
16	Öğretmenler arasında çeşitli nedenle ayrımcılık yapması	1	2	3	4	5
17	Benimle gayri-ciddi bir üslupla konuşması	1	2	3	4	5
18	Okulda yaşadığım sorunlara duyarsız olması	1	2	3	4	5
19	Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması	1	2	3	4	5
20	Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi	1	2	3	4	5
21	Kendi politik görüşünü bana kabul ettirmeye çalışması	1	2	3	4	5
22	Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması	1	2	3	4	5
23	Bana karşı sözlü tacizde bulunması	1	2	3	4	5
24	Bana karşı fiili tacizde bulunması	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ VE İLETİŞİM BİLGİLERİ

Adı ve Soyadı: Orkun ÖZTÜRK

E-posta: orkunozturk@outlook.com.tr

İletişim: 0537 609 97 74

ÖĞRENİM DURUMU

Yüksek Lisans: Eğitim Yönetimi ve Denetimi (Tezli) (Sakarya Üniversitesi) 2017-2020

Lisans: İngilizce Öğretmenliği (Sakarya Üniversitesi) 2012-2017

GÖREVLER:

Gören Unvanı	Görev Yeri	Yıl
İngilizce Öğretmeni	SAÜ Vakfı Özel Okulları	2017-
İngilizce Öğretmeni / Zümre Başkanı	SAÜ Vakfı Özel İlkokulu ve Ortaokulu	2018-2019
Yabancı Diller Koordinatörü	SAÜ Vakfı Özel Okulları	2019-2020

ESERLER

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan bildiriler:

Titrek, O., Ilgın, İ, Öztürk O., Öztürk, A. (2018, Temmuz). *Teachers' Opinions on the Functionality of Educational Projects*. IV. International Conference On Lifelong Education And Leadership For All. Lower Silesia University, Wrocław-POLONYA.