



The Opinions of the Teachers Related to the Causes of Organizational Dissent*

Abidin DAĞLI[†], Bünyamin AĞALDAY[‡]

ABSTRACT. The aim of this study is to find out the reasons of teachers' dissent against school administration in secondary schools. The research was in survey model. The research population consisted of teachers working in the public secondary schools located in the city center of Mardin during the 2011-2012 academic year. Randomly selected 191 teachers composed the sample. The datum of the study were collected through a questionnaire of 23 items taken from "Dissent's Reasons" section of "Scale of Organizational Dissent" which was developed by Özdemir (2010). The results derived from the data are as follows; (1) Teachers "occasionally" see the administrator's behaviors as something to dissent for. Teachers mostly dissent for "managers' taking decision concerning teachers without consulting him/her" whereas teachers rarely dissent for "administrator's political disclosure." (2) A significant difference is not determined between the mean of teachers' opinions about the causes of organizational dissent for the variables of education level, seniority, gender, union membership, the number of teachers in the school.

Key Words: Dissent, organizational dissent, dissent-triggering events, primary school.

SUMMARY

Purpose and significance: The aim of this study is to determine the reasons of secondary school teachers' dissent for school administration. The research intends to find out answers to the following questions: (i) How do the reasons of organizational dissent change according to teachers' opinion, (ii) Do the reasons of organizational dissent in respect to teachers' opinion vary significantly in terms of (ii.a) educational background, (ii.b) seniority, (ii.c) gender, (ii.d) union membership, (ii.e) school size variables? Determining the administrators' behaviors causing teacher dissent and taking precautions accordingly would contribute to embracement of democratic tools within the school and the development of teachers' positive attitude towards the school as well as increased job satisfaction.

Method: In this research, survey model was applied. The research population consisted of teachers working in the public secondary schools located in the city center of Mardin during 2011-2012 academic year. Randomly selected 191 teachers composed the research sample. The data was collected through a questionnaire of 23 items taken from "Dissent's Reasons" section of "Scale of Organizational Dissent" developed by Özdemir (2010). SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) was used for the analysis of the data. For the analysis of the data *t*-test and variance analysis (One-Way ANOVA) were used. The significance level was set at ,05.

Results: The following results are obtained after the analysis of the data; (1) Teachers "occasionally" see the administrator's behaviors as something to dissent for. Teachers mostly dissent for the "managers' taking decision concerning teachers without consulting him/her" whereas teachers rarely dissent for administrator's political disclosure. (2) A significant difference is not determined between the mean of the teachers' opinions about the causes of organizational dissent in terms of education level, seniority, gender, union membership, the number of teachers in the school variables.

Discussion and Conclusions: The research concludes that teachers mostly dissent for decision-making of administrators. Kassing (1998, p. 185) also indicated that organizational conflict and administrators' exclusionary manner against the members in decision-making process would cause dissent. Decision-making in organizations is affected by the leadership types of administrators and the structure of organization (Özdemir, 2010, p. 55). The members would trust the administrators more when they share the reasons for making decisions and their opinion is taken into account. Therefore, members' perception of justice is affected positively. Administrators need to include the members in decisions concerning them. The administrators need to give the members a chance to question the decisions, explain the reasons behind the decisions and inform the members on time. Decision-making is at the heart of administration.

* This study is based on the paper presented at the International Perspectives on New Aspects of Learning in Teacher Education- Building Bridges Conference organised by Dicle University (Turkey), the University of Teacher Education St.Gallen (Switzerland) and Dortmund University (Germany), 2nd-4th of October, 2013.

[†] Dicle University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences. dagli@dicle.edu.tr

[‡] Mardin Artuklu University, Vocational College. bagalday_47@hotmail.com

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşleri[§]

Abidin DAĞLI^{**}, Bünyamin AĞALDAY^{††}

ÖZ. Bu araştırmanın amacı, resmi ilköğretim okullarının II. kademesinde görevli öğretmenlerin; okul yöneticilerine muhalefet etme nedenlerini saptamaktır. Araştırma, genel tarama modelinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Mardin il merkezindeki resmi ilköğretim okullarının II. kademesinde görevli öğretmenler oluşturmuştur. Evrenden seçkisiz örneklem yöntemi ile seçilen 191 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Form, 23 maddeden oluşmaktadır. Verilerin analizi sonucunda; (1) Öğretmenlerin, genel olarak yönetici davranışlarını “Ara sıra” muhalefet etme nedeni olarak gördükleri saptanmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin muhalefet etmelerine neden olan en yüksek düzeyli yönetici davranışı, “yöneticilerin öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışmadan karar almaları” iken, en düşük düzeyli yönetici davranışı ise, “yöneticilerin politik görüşlerini açık seçik belli etmesi” olarak saptanmıştır. (2) Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında; öğrenim durumu, kıdem, cinsiyet, sendika üyeliği ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Anahtar Sözcükler: Muhalefet, örgütsel muhalefet, muhalefeti tetikleyen olaylar, ilköğretim okulu.

GİRİŞ

Örgüt üyeleri, kendi değerleri ve ihtiyaçları doğrultusunda iş yaşamını etkilemek ve iş yaşamına adapte olmak için, görüşlerini ifade etme çabasına girerler. Örgüt üyelerinin görüşlerini ifade etmeleri, bireysel ve bağımsız düşünmenin bir yansıması olarak görülebilir (Gorden, Infante ve Graham, 1988, s. 103). Örgütlerde insanların hedefleri ve beklentilerinin farklı olması, beraberinde birtakım anlaşmazlıkları ve muhalefeti (ihtilafı) getirir (Garner, 2006, s. 3).

Muhalefet kavramı, “bir tutuma, görüşe, davranışa karşı olma durumu” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 1998). Muhalefet, *h-I-f* kökünden gelen Arapça bir kavramdır. Aynı kökten gelen ihtilaf kavramı gibi, “herkesin ayrı bir yol tutması ve görüş ayrılığı” anlamına gelmektedir (Ardoğan, 2004, s. 172). Muhalefet kavramının İngilizce karşılığı olan *dissent* sözcüğü de, Morris (1969)’e göre, Latince *dissentire* kelimesinden türetilmiş olup, “dis”, ayrı, farklı anlamlarına gelirken, “sentire” ise hissetmek anlamına gelmektedir. Böylece *dissentire* kelimesi “ayrı hissetmek” anlamına gelmektedir (Kassing, 1997, s. 312’den akt.).

Muhalefet, tetikleyici bir olayın bireyin tahammül sınırlarını aşması durumunda oluşur (Redding, 1985, s. 246). Muhalefetle ilgili literatürde çeşitli tanımlar yapılmakla birlikte, bu tanımlarda ön plana çıkan hususları beş başlıkta değerlendirmek mümkündür. Bunlar; (i) muhalefetin içinde bulunulan şartlardan duyulan memnuniyetsizlik sonucu oluşması, (ii) muhalefetin, örgüt içindeki statükoyla ayrı düşüldüğünde, savunma pozisyonunun alınması gerektirdiği durumlarda oluşması, (iii) muhalefetin açıkça protesto yapılmasının ve itirazın dile getirilmesinin gerektirdiği durumlarda oluşması, (iv) muhalefetin doğal olarak hasmane duyguları içerdiği durumlarda oluşması, (v) muhalefetin ağırlıklı olarak ilkesel konulardan oluşmasıdır (Kassing, 1997, s. 312).

Örgütsel muhalefet ise, örgüt üyelerinin, örgüt içindeki birtakım uyumsuzlukları ve aykırı görüşleri dile getirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997, s. 326). Örgütsel muhalefet sürecinde örgüt üyeleri, bir yandan örgütsel yönetimle fikir ayrılığına düşerken, diğer yandan bu fikir ayrılığını ifade etmektedirler (Kassing, 2008, s. 343). Örgüt üyeleri, muhalif görüşlerini dile getirmeden önce, örgüt içerisinde bir sorun olduğunu algılamaktadırlar. Bu algılamayla birlikte, bu sorunun ciddiyetinin farkında olmaları ve muhalif görüşlerini sergilemeleri durumunda kendilerine yönelik verilecek tepkileri ölçmektedirler (Graham, 1986, s. 3).

[§] Bu çalışma, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, St. Gallen Eğitim Fakültesi ve Dortmund Üniversitesi işbirliği ile (2-4 Ekim, 2013) düzenlenen *International Perspectives On New Aspects of Learning In Teacher Education-Öğretmen Yetiştirmede Uluslararası Perspektifte Yeni Yaklaşımlar* konulu uluslararası sempozyumda bildiri olarak sunulmuş ve kısmen geliştirilmiştir.

^{**} Dicle Üniversitesi, Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü. dagli@dicle.edu.tr.

^{††} Mardin Artuklu Üniversitesi, Mardin Meslek Yüksekokulu, bagalday_47@hotmail.com.

Örgütsel uygulamalar ya da politikalarla ilgili anlaşmazlıkların ya da zıt fikirlerin ifadesi olarak tanımlanan örgütsel muhalefet, tetikleyici bir olayla başlar (Graham, 1986, s.2; Kassing, 1997, s.314). Bu tetikleyici olay, örgüt üyelerini, örgütsel uygulamalar ve politikalar hakkındaki muhalif fikirlerini dile getirme ve paylaşma zorunluluğunu hissetmelerine sevk eder (Kassing ve Armstrong, 2002, s. 43). Örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini dile getirmeleri için her şeyden önce örgüt içerisinde bir sorun olduğunu algılamaları ve bu sorunu, müdahale edilmeye değer bulmaları gerekmektedir (Graham, 1986, s. 2).

Örgütsel muhalefet, örgüt içi demokrasinin gelişmesine katkı sağlarken, örgüt içinde meydana gelebilecek sorunların irdelenmesi bakımından da büyük önem taşımaktadır (Kassing, 2002, s. 190). Örgüt içi sorunların teşhis edilmesi bir bakıma bu sorunların çözümüne dönük önlemlerin alınmasına, örgütün yenileşmesine ve gelişmesine katkı sağlayabilir (Özdemir, 2010, s. 20). Hegstrom (1991, s. 141), örgüt üyelerinin örgüt içindeki görev ve sorumluluklarıyla birlikte örgüt üyelerine tanınan ayrıcalıkların, muhalefete neden olabileceğini belirtmektedir. Graham (1986, s. 11) da, örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesinde iki tür muhalefet mesajı olduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki olan *kışıye avantaj sağlayan muhalefet mesajlarına* (personal-advantage dissents message) göre, örgüt üyelerinin çalışma saatlerinin sekteye uğratılması ya da kendilerinden normal çalışma sürelerinden daha fazla çalışmalarının istenmesi gibi çalışma şartlarının olumsuz olması durumunda, örgüt üyeleri muhalif davranışlar sergilerler. İkincisi, *ilkeli muhalefet mesajlarına* (principled dissent messages) göre, örgüt üyeleri, etik dışı ya da şüpheli uygulamalara karşı muhalif davranışlar sergilemektedir.

Kassing ve Armstrong (2002, s. 44), örgütsel muhalefete yol açan tetikleyici olayları dokuz başlık altında toplamıştır. Bunlar; (i) *örgüt üyelerine yönelik davranışlar*, (ii) *örgütsel değişme*, (iii) *karar alımı*, (iv) *etkisizlik*, (v) *görev/sorumluluk*, (vi) *kaynaklar*, (vii) *etik*, (viii) *performans değerlendirme* ve (ix) *zararın önlenmesidir*. Bu tetikleyici olaylar aşağıda Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel muhalefeti tetikleyen olayların tipolojisi

1. Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar	Yöneticilerin örgüt üyelerine yönelik davranışlarının adaletsiz ve örgüt üyelerinin haklarını ihlal edici yönde olmasına ilişkin muhalefet
2. Örgütsel Değişme	Örgütsel değişime yönelik muhalefet
3. Karar Alımı	Örgütsel kararlara ve bu kararların alınma biçimine yönelik muhalefet
4. Etkisizlik	Örgüt içindeki kimi etkisiz uygulamalara yönelik muhalefet
5. Görev/Sorumluluk	Kendisinin ya da diğer örgüt üyelerinin görev ve sorumluluklarına yönelik muhalefet
6. Kaynaklar	Örgütsel kaynakların temin edilmesi ve kullanılmasına yönelik muhalefet
7. Etik	Örgüt içi etik dışı uygulamalara yönelik muhalefet
8. Performans Değerlendirme	Kendisinin ya da diğer örgüt üyelerinin performanslarının değerlendirilmesine yönelik muhalefet
9. Zararın Önlenmesi	Örgütsel kimi uygulamanın örgüt üyesinin kendisine, örgütteki arkadaşlarına ya da müşterilerine zarar vermesine yönelik muhalefet

Kaynak: 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.

Yukarıda Tablo 1’de örgütsel muhalefeti tetikleyen olaylar aşağıda sırasıyla daha detaylı olarak ele alınmıştır.

1. Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar:

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen olaylardan biri, yöneticilerin örgüt üyelerine yönelik davranışlarının adaletsiz ve örgüt üyelerinin haklarını ihlal edici yönde olmasıdır (Kassing ve Armstrong, 2002, s. 44). Yöneticilerin, örgüt üyelerine yönelik, örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen davranışlarını, *işyeri zorbalığı* ve *işyerinde yıldırma* olarak iki başlıkta değerlendirmek mümkündür: *İşyeri zorbalığı*, örgüt üyelerini psikolojik açıdan yıpratmayı

amaçlayan bir tür şiddet davranışını ifade eden bir kavramdır. Burada *zorbalık*, abartılmış, artırılmış bir çatışma olarak görülebilir (Zapf ve Einarsen, 2001, s. 372). Örgütlerde zorbalık davranışları arasında tehdit, sindirme, tecrit etme, itibarını zedeleme ve iş performansını küçük düşürme davranışları bulunmaktadır (Fox ve Stallworth, 2009, s. 225). Örgütsel muhalefeti tetikleyen, yöneticilerin örgüt üyelerine yönelik davranışlarından bir diğeri de işyerinde *yıldırma* (*mobbing*). Mobbing, kuşatma, taciz ve rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamlarına gelmektedir. Örgütteki bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar veya astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir (Tınaz, 2006, s. 7).

2. Örgütsel Değişme

Değişme, planlı ve plansız olarak gerçekleşebilen, etkililik, verimlilik, güdülenme ve doyum düzeyinin artırılması gibi gelişmelerle sonuçlanması halinde olumlu, kontrolsüz bir oluşum içerisinde sapma ve verimliliğin azalması ile sonuçlanırsa olumsuz olarak nitelendirilen bir süreç olarak açıklanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996, s.207). Değişmeye karşı direnme iki boyutta incelenmektedir: Değişmeye karşı bireysel direnme, değişmeye karşı örgütsel direnme. Değişmeden etkilenen olan bireylerin değişmeye karşı direnmeleri her yenileşme girişiminde göz önünde bulundurulması gereken bir durumdur. Değişmeye ve yenileşmeye direnmek, örgütlerin doğasında vardır. Örgütler, örgüt performansı düşmeye başlayınca hemen bir şeyler yaparak verimi en üst düzeye çıkarmaya çalışırlar (Özdemir, 2000, s. 65).

3. Karar Alımı

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen olaylardan bir diğeri, örgütsel kararlar ve bu kararların alınma biçimidir (Kassing ve Armstrong, 2002, s. 44). Örgütlerde karar alımını, yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri ve örgütün yapısı etkiler (Özdemir, 2010, s. 55).

4. Etkisizlik

Örgüt içindeki kimi etkisiz uygulamalarla ilgilidir (Kassing ve Armstrong, 2002, s. 44). Yöneticinin temel görevi, örgütün amacına uygun olarak işleyişin sağlanmasıdır. Örgütsel amacın başarılmasına dönük etkinlikleri planlama, uygulama ve denetlenme sürecinde yöneticiden kimi yeterliklere sahip olması beklenmektedir. Yeterlik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olmasıdır (Başaran, 2000, s. 204). Örgütsel etkililik, etkili yönetici davranışlarıyla gerçekleşebilir.

5. Görev/Sorumluluk

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen olaylardan biri de kendilerinin ya da diğer örgüt üyelerinin görev ve sorumluluklarıdır (Kassing ve Armstrong, 2002, s. 44). Yönetim süreci; örgüt yapısını, yönetimin işlevlerini gerçekleştirme, örgüt için belirlenen amaçlara başkaları aracılığıyla ulaşma ve başkalarına iş gördürme olarak ifade edilebilir (Demirtaş ve Güneş 2002, s. 148). Etkili bir yönetici, yönetim süreçlerini iyi tanıyan ve kullanabilen kişidir (Karagöz, 2006, s. 23).

6. Kaynaklar

Örgütsel kaynakların temin edilmesi ve kullanılmasıyla ilgilidir (Kassing ve Armstrong, 2002, s. 44). Örgütte kaynaklar dağıtılırken, örgüt üyelerinin beklentileri karşılanmadığı zaman veya beklendikleri tavırları görmedikleri zaman, örgüt üyeleri haksızlığa uğradıklarını düşünürler. Böyle adaletsiz bir durumun oluştuğunu gördüklerinde, adaleti sağlama veya adil davranışlarla karşılık verme yönünde motive olurlar (Moorman, 1991, s. 847). Bir işyerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir (Greenberg, 1990, s. 406). Örgütün sahip olduğu kaynakların adil dağıtılmaması, kaynakların pay edilmesi sürecinde izlenen yöntemin yanlı olması ve yöneticilerin örgüt üyelerine dönük tavır ve davranışlarında adil olmaması, örgüt üyelerinin iş doyum düzeylerinin azalmasına neden olacaktır (Yürür, 2008). Bu da, örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesine neden olabilir.

7. Etik

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen olaylardan birisi de örgüt

içerisinde etik dışı uygulamalardır (Kassing ve Armstrong, 2002, s. 44). Haksız mal edinme, irtikâp (kötü iş yapma), aşırma, zimmete para geçirme, kaçakçılık, resmi ihaleye fesat karıştırma, görevin gerektirdiklerini yapmaktan kaçınma, yetkiyi kötüye kullanma, gücün istismar edilmesi, kayırmacılık, ayrımcılık, ihmal, yaranma, hakaret, kötü alışkanlıklar, dedikodu ve araçlar yoluyla iş yürütme gibi eylem ve uygulamalar, örgütlerde en sık karşılaşılan etik dışı davranışlar arasında bulunmaktadır (Aydın, 2002, s. 60).

8. Performans Değerlendirme

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen olaylardan bir diğeri kendilerinin ya da diğer örgüt üyelerinin performanslarının değerlendirilmesiyle ilgilidir (Kassing ve Armstrong, 2002, s. 44). Performans değerlendirme, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Performans değerlendirme ile işgörenlere, yaptıkları işe ilişkin geribildirim verilerek, örgüt için onların bireysel katkılarını arttırmak amaçlanmaktadır. Performans değerlendirme ile örgüt içerisinde yer alan tüm bireyler etkinliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini gözden geçirme fırsatı bulacaklar ve sonrasında, eksiklikleri ve yetersizlikleri ortaya çıktığında bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme imkânı bulacaktır (Bayram, 2006, s. 53).

9. Zararın Önlenmesi

Örgütsel kimi uygulamanın örgüt üyesinin kendisine, örgütteki arkadaşlarına ya da müşterilerine zarar vermesiyle ilgilidir (Kassing ve Armstrong, 2002, s. 44). Lynch, Krause ve Kaplan (1997, s. 619)'a göre, yöneticilerin, örgüt üyelerine doğrudan ya da dolaylı olarak verebileceği zararlar arasında iş kazalarına dönük tedbir almaması, çalışma ortamının temizliğini ve hijyenini sağlamaması, çalışanların işyerinde tükettiği gıdaların kontrolünü yapmaması ya da yaptırmaması, çalışma ortamının gerektirdiği ısı ve ışık gibi fiziksel koşulları oluşturmaması, çalışanların dinlenebileceği ortamları oluşturmaması ve benzeri nedenler sayılabilir. İşyeri ortamına ilişkin bu tür olumsuz koşulların çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığını tehdit ettiği pek çok araştırmada saptanmış bulunmaktadır. "Örgüt yöneticileri, örgüt içerisinde muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerine, üç farklı şekilde tepki vermektedir. Yöneticilerin, muhalif örgüt üyelerine yönelik ilk tepkisi, *örgüt üyelerini ödüllendirmek iken*, diğer iki tepkisi de *muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerini yok saymak ve cezalandırmaktır*" (Graham, 1986, s. 28).

Yapılan literatür taramasında, Türkiye'de, ilköğretim okullarının II. kademesinde görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerine odaklanan bir çalışmaya rastlanamamıştır. İşte bu araştırma ile ilköğretim okullarının II. kademesinde görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri ve bunun öğretmenler açısından çeşitli değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini ortaya çıkartmak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular ve geliştirilecek olan önerilerin, okulların verimliliğinin artırılmasına yardımcı olacağı ve bundan sonra yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, resmi ilköğretim okullarının II. kademesinde görevli öğretmenlerin; okul yöneticilerine muhalefet etme nedenlerini saptamaktır. Bu amaçla, şu sorulara yanıt aranmıştır: (i) Öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel muhalefetin *nedenleri* nasıl bir dağılım göstermektedir?, (ii) Öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel muhalefetin *nedenleri*; (ii.a) öğrenim durumu, (ii.b) kıdem, (ii.c) cinsiyet, (ii.d) sendika üyeliği, (ii.e) okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir fark oluşturmakta mıdır?

YÖNTEM

Araştırma Deseni

Bu araştırma, genel tarama modelinde yapılmıştır. Genel tarama modelleri çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2005, s.79). Bu yönteme dayanan araştırmalarda durum nedir, neredeyiz, ne yapmak istiyoruz, nereye, hangi yöne gitmeliyiz, oraya nasıl gideriz gibi sorulara mevcut zaman kesiti içinde olduğu düşünülen verilere dayanılarak cevap bulmak istenir (Kaptan, 1998, s. 59).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Mardin il merkezindeki 47 resmi ilköğretim okulunun II. kademesinde görev yapan 591 öğretmen oluşturmaktadır. Evrenden seçkisiz örneklem yöntemi ile seçilen 30 okuldaki 220 öğretmene anket uygulanmış, ancak 191 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu durumda, örneklemin evreni temsil etme oranı % 32,31'dir. Okul büyüklüklerinin belirlenmesinde Jones (1997, s.78)'un ileri sürdüğü, öğretmen sayısının 28 ve daha az olduğu okullar '*küçük okul*', 29-39 arası öğretmenin görev yaptığı okullar '*orta büyüklükte okul*' ve öğretmen sayısının 40 ve daha üzeri olduğu okullar '*büyük okul*' sınıflaması dikkate alınmıştır.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, Özdemir (2010) tarafından geliştirilen ve "Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri" ile ilgili araştırmada kullanılan ölçme aracının ikinci bölümü olan "*Muhalefetin Nedenleri*" bölümü kullanılmıştır. Bu bölümde, öğretmenlerin muhalif davranışlarını tetikleyen yönetici davranışları saptanmaya çalışılmıştır. Muhalefetin Nedenleri Alt-Ölçek formunda öğretmenlerin muhalefetine konu olabilecek 24 yönetici davranışı yer almaktadır (ilgili bölümün 15. maddesi, "*Sicil puanımı hak ettiğimden düşük vermesi*", Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'nin 15.06.2011 tarihli ve 27965 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan yönetmelikle kaldırılması sonucu, ölçekten çıkarılmıştır. İlgili madde ölçekten çıkarıldıktan sonra ölçekteki toplam madde sayısı 23'e düşmüştür).

Özdemir (2010), ölçeğin faktör analizine uygunluğunu KMO katsayısı ve Barlett Sphericity küresellik testi ile sinamıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin KMO değerinin .93 ve Barlett Sphericity değerinin de anlamlı ($p < .05$) çıktığı saptanmıştır. Bu sonuçlara göre, ölçeğin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir. Faktör analizi sırasında, ölçekte yer alan ve birbirinden bağımsız alt faktörleri belirlemek amacıyla Varimax dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Bu döndürme sonrasında muhalefetin nedenleri alt-ölçeğinin iki faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçeğe ait faktör sayısının belirlenmesinde ise öz-değer (Eigenvalue) ile çizgi grafiğinden (Scree Plot) yararlanılmıştır. Analiz sırasında ölçekte yer alan maddelerin tümüne ait faktör yük değeri .35'in üzerinde çıkmıştır. Faktör analizi sırasında Muhalefetin Nedenleri Ölçeğine ait iki faktörün birlikte, varyansın % 70,83'ünü açıkladığı saptanmıştır.

Muhalefetin Nedenleri alt-ölçeğinin I. Faktörü olan *yönetmel nedenler* 14 maddeden (1, 2, 3, 5, 7, 8, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19) oluşmakta ve bu faktörün Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı .96'dır. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenilirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenilirliği için yeterli görülmektedir. Bu faktöre ait açıklanan varyans oranı ise % 37.52 olarak belirlenmiştir. Yine bu faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin .57'nin üzerinde olduğu saptanmıştır. Faktörde yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonları .62 ile .88 arasında değiştiği saptanmıştır. Bu tür ölçeklerde madde toplam korelasyonlarının .30 ve üzerinde olmasının bireyleri iyi derecede ayırt ettiği ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2014, s.183). Buna göre Muhalefetin Nedenleri alt-ölçeğine ait I. faktörün güvenilirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

Muhalefetin Nedenleri alt-ölçeğinin II. Faktörü olan *kişisel nedenler* 9 maddeden (4, 6, 9, 10, 13, 20, 21, 22, 23) oluşmakta ve bu faktörün Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı .97'dir. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenilirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenilirliği için yeterli görülmektedir. Faktöre ait açıklanan varyans oranı ise % 33.30 olarak belirlenmiştir. Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin .58 ile .93 arasında değiştiği saptanmıştır. Faktörde yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonları ise .93 ile .67 arasında değişmektedir. Buna göre Muhalefetin Nedenleri alt-ölçeğine ait II. faktörün güvenilirlik değerinin de yüksek olduğu kabul edilmiştir.

Yukarıda Özdemir (2010) tarafından yapılan bütün bu analizlere ek olarak bu araştırmada veri toplama aracının güvenilirliği için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış ve ölçek bazında ,98 olarak saptanmıştır. Bu araştırmada kullanılan ölçme aracı iki bölümden oluşmaktadır: *I. bölümde* kişisel bilgilerle ilgili beş, *II. bölümde* ise öğretmenlerin yöneticilere *muhalafet etme nedenleri* ile ilgili 23 madde yer almaktadır. Kişisel bilgiler hariç, 23 maddeden oluşan veri toplama aracındaki soruların cevap seçenekleri ve bu seçeneklere verilen değerler; “*Her zaman*” (5), “*Çoğunlukla*” (4), “*Ara sıra*” (3), “*Nadiren*” (2), “*Hiçbir zaman*” (1) puan olarak belirlenmiştir.

Verilerin Çözülmesi

Açıklamalara uygun olarak doldurulan anketler değerlendirilmeye alınmıştır. Veriler, bilgisayar ortamında SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada istatistiksel işlemler olarak; yüzde (%), aritmetik ortalama (X), standart sapma (Ss) gibi betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde ve yorumunda t-testi ve tek yönlü varyans analizlerinden yararlanılmıştır. Anlamlılık düzeyi ,05 olarak alınmıştır. Ortalamalar yorumlanırken anketin II. bölümünde yer alan maddeler için; 1.00-1.79 arasındaki ortalama değerlerin “*Hiçbir zaman*”, 1.80-2.59 arasındaki ortalama değerlerin “*Nadiren*”, 2.60-3.39 arasındaki ortalama değerlerin “*Ara sıra*”, 3.40-4.19 arasındaki ortalama değerlerin “*Çoğunlukla*”, 4.20-5.00 arasındaki ortalama değerlerin “*Her zaman*” derecesinde yer aldığı kabul edilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerinin yorumlanmasında bu puanların aritmetik ortalamalarından yararlanılmıştır. Ortalamalardan çıkan düzeylerin yer aldığı aralıklar, en düşük değer 1 ile en yüksek değer 5 arasındaki seri genişliğinin seçenek sayısına bölümü ile elde edilmiştir.

BULGULAR

Bu bölümde, sırasıyla ilköğretim II. kademedeki görevli (6, 7 ve 8. sınıf) öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel muhalafetin; (I) *nedenleri* ve (II) bu *nedenlerin* (a) öğrenim durumu, (b) kıdem, (c) cinsiyet, (d) sendika ve (e) okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı ile ilgili bulgular yer almaktadır.

I. Öğretmenlerin Örgütsel Muhalafetin Nedenlerine İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin muhalafet etmelerine neden olan yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel muhalafetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması 2,93’dür. Bu da, öğretmenlerin, genel olarak yönetici davranışlarını “*Ara sıra*” muhalafet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir. Öğretmenlerin muhalafet etmelerine neden olan en yüksek düzeyli üç yönetici davranışı; (1) “*Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması* ($\bar{X}=3,23$)”, (2) “*yasal haklarımı kullanmamı engellemeye çalışması* ($\bar{X}=3,21$)” ve (3) “*görevleri adaletsiz dağıtması* ($\bar{X}=3,20$)”. Öğretmenler, muhalafet etmelerine neden olan en yüksek düzeyli üç yönetici davranışını “*Ara sıra*” muhalafet etme nedeni olarak görmektedirler. Öğretmenlerin muhalafet etmelerine neden olan en düşük düzeyli üç yönetici davranışı ise; (1) “*Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi* ($\bar{X}=2,16$)”, (2) “*okul araç gerecini kişisel amaçları için kullanması* ($\bar{X}=2,56$)” ve (3) “*işini özen göstermeden yapması* ($\bar{X}=2,59$)”. Öğretmenlerin, muhalafet etmelerine neden olan en düşük düzeyli üç yönetici davranışını “*Nadiren*”, muhalafet etme nedeni olarak gördükleri söylenebilir. Genel olarak öğretmenlerin muhalafet etmelerinin, yöneticilerin kötü ya da yetersiz yönetim anlayışından kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 2. Öğretmenlerin muhalefet etmelerine neden olan yönetici davranışlarının ortalaması, standart sapması ve derecelendirilmesi

Muhalefet Etme Nedenleri	Ortalama	Derece	Ss
01.Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması	3,23	Ara sıra	1,36
02.Kaynakları adaletsiz dağıtması	3,06	Ara sıra	1,42
03.Görevleri adaletsiz dağıtması	3,20	Ara sıra	1,37
04.Bana hakaret etmesi	3,06	Ara sıra	1,91
05.Okul araç gerecini kişisel amaçları için kullanması	2,56	Nadiren	1,49
06.İşlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması	2,72	Ara sıra	1,58
07.İşini özen göstermeden yapması	2,59	Nadiren	1,32
08.Bazı öğretmenleri kayırması	3,14	Ara sıra	1,37
09.Yasal haklarını kullanmamı engellemeye çalışması	3,21	Ara sıra	1,71
10.İş yapma biçimime müdahale etmesi	2,95	Ara sıra	1,46
11.Okul kaynaklarını verimsiz kullanması	2,70	Ara Sıra	1,33
12.Kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması	2,99	Ara sıra	1,39
13.Benden, yasa dışı bir iş yapmamı istemesi	3,06	Ara sıra	1,89
14.Verimli çalışabileceğim bir çalışma ortamı yaratmaması	2,92	Ara sıra	1,37
15.Öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması	3,01	Ara sıra	1,42
16.Benimle gayrı-ciddi bir üslupla konuşması	2,90	Ara sıra	1,64
17.Okulda yaşadığım sorunlara duyarsız olması	2,89	Ara sıra	1,44
18.Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması	2,71	Ara sıra	1,58
19.Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi	2,16	Nadiren	1,42
20.Kendi politik görüşünü bana kabul ettirmeye çalışması	2,96	Ara sıra	1,87
21.Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması	3,08	Ara sıra	1,84
22.Bana karşı sözlü tacizde bulunması	3,08	Ara sıra	1,85
23.Bana karşı fiili tacizde bulunması	3,10	Ara sıra	1,95
Toplam	2,93	Ara sıra	1,33

II. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Arasında; (a) Öğrenim Durumu, (b) Kıdem, (c) Cinsiyet, (d) Sendika Üyeliği ve (e) Okul Büyüklüğü Değişkenlerine Göre Anlamlı Bir Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

II.a. Öğrenim Durumuna Göre Öğretmenlerin Görüşleri: Öğrenim durumu değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden yararlanılmış ve sonuçlar Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Öğrenim durumuna göre öğretmenlerinin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapmaları

Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	SS	SD	"t" Değeri	Sonuç
Lisans	178	2,94	1,34			
Lisansüstü	13	2,68	1,29	189	-,908	P>,05
Toplam	191	2,81				

Tablo 3’de görüldüğü gibi, öğrenim durumuna göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. İlgili tablo incelendiğinde, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre, örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması 2,81’dir. Bu da, öğrenim durumuna göre, öğretmenlerin, genel olarak yönetici davranışlarını “Ara sıra” muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir. Bu bulgulara dayanarak, her iki grup öğretmenin görüşlerinin birbirine yakın olduğu ve yönetici davranışlarını aynı düzeyde muhalefet etme nedeni olarak gördükleri ileri sürülebilir.

II.b. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Görüşleri: Mesleki kıdeme göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri ile ilgili olarak, Tablo 4’de ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapmaları

Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	SS
1-5 yıl	100	3,02	1,27
6-10 yıl	70	2,90	1,36
11-15 yıl	10	2,85	1,58
16 yıl ve üstü	11	2,95	1,45
Toplam	191	2,93	1,33

Tablo 4 incelendiğinde, mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 2,85 ile 3,02 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin varyans analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	"F" Değeri	Sonuç
Gruplar Arası	7,847	4	1,962		
Grup İçi	331,301	186	1,781	1,101	P>,05
Toplam	339,148	190			

Tablo 5’de görüldüğü gibi, mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Tablo 4 incelendiğinde, mesleki kıdeme göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması 2,93’dür. Bu da, mesleki kıdeme göre öğretmenlerin, genel olarak yönetici davranışlarını “Ara sıra” muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir.

II.c. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Görüşleri: Cinsiyete göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden yararlanılmış ve sonuçlar Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Cinsiyete göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapmaları

Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	SD	“t” Değeri	Sonuç
Bayan	68	2,81	1,33			
Erkek	123	2,99	1,33	189	-,908	P>,05
Toplam	191	2,93				

Tablo 6’da görüldüğü gibi, cinsiyete göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir. İlgili tablo incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyete göre, örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması 2,93’dür. Bu da, cinsiyete göre, öğretmenlerin, genel olarak yönetici davranışlarını “*Ara sıra*” muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir. Bu bulgulara dayanarak, bayan ve erkek öğretmenlerin görüşlerinin birbirine yakın olduğu ve yönetici davranışlarını aynı düzeyde muhalefet etme nedeni olarak gördükleri söylenebilir.

II.d. Sendika Üyeliğine Göre Öğretmenlerin Görüşleri: Sendika üyeliği değişkenine göre, öğretmenlerinin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden yararlanılmış ve sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Sendika üyeliğine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapmaları

Sendika Üyeliği	n	\bar{X}	SS	SD	“t” Değeri	Sonuç
Evet	106	2,95	1,33			
Hayır	85	2,89	1,33	189	,309	P>,05
Toplam	191	2,93				

Tablo 7’de görüldüğü gibi, sendika üyeliğine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Tablo incelendiğinde, sendika üyeliğine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması 2,93’dür. Bu da, sendika üyeliğine göre, öğretmenlerin, genel olarak yönetici davranışlarını “*Ara sıra*” muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir. Sendika üyeliği değişkenine göre, sendikaya üyeliği bulunan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}=2,95$), sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{X}=2,89$)” biraz daha yüksektir. Bu da, öğretmenlerin yöneticilerine karşı muhalefet etme konusunda bağlı oldukları sendikalardan destek almalarına bağlanabilir. Ancak, sendika üyeliği bulunan ve bulunmayan her iki grup öğretmenin, yönetici davranışlarını “*Ara sıra*” muhalefet etme nedeni olarak gördükleri saptanmıştır.

II.e. Okul Büyüklüğüne Göre Öğretmenlerin Görüşleri: Okul büyüklüğü değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri ile ilgili olarak, Tablo 8’de ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8. Okul büyüklüğüne göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapmaları

Okuldaki Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	SS
28 ve daha az (küçük okul)	100	3,06	1,26
29-39 arası (orta büyüklükteki okul)	61	2,81	1,43
40 ve üstü (büyük okul)	30	2,71	1,34
Toplam	191	2,93	1,33

Tablo 8 incelendiğinde, okul büyüklüğüne göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları 2,71 ile 3,06 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Okul büyüklüğüne göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin varyans analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	“F” Değeri	Sonuç
Gruplar Arası	3,986	2	1,993		
Grup İçi	335,162	188	1,783	1,118	P>,05
Toplam	339,148	190			

Tablo 9’da görüldüğü gibi, okul büyüklüğüne göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Ancak, küçük okullarda görevli olan öğretmenlerin orta ve büyük okullarda görevli olan öğretmenlere nazaran yönetici davranışlarını biraz daha fazla örgütsel muhalefetin nedeni olarak gördükleri söylenebilir. Bu da, küçük okullarda görevli öğretmenlerin yöneticileri ile daha fazla karşı karşıya gelmelerinden ve bunun sonucunda da yöneticilerin yaptığı çoğu işlerden haberdar olmalarından kaynaklanabilir. Tablo 8 incelendiğinde, öğretmenlerin okul büyüklüğüne göre, örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması 2,93’dür. Bu da, okul büyüklüğüne göre öğretmenlerin, genel olarak yönetici davranışlarını “*Ara sıra*” muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir. Küçük ($\bar{X}=3,06$), orta büyüklükte ($\bar{X}=2,81$) ve büyük okullarda ($\bar{X}=2,71$) görevli öğretmenlerin, örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri aynı düzeyde saptanmıştır. Bu da, öğretmenlerin yönetici davranışlarını “*Ara sıra*” muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma, resmi ilköğretim okullarının II. kademesinde görevli öğretmenlerin; okul yöneticilerine muhalefet etme nedenlerine ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada, okullardaki örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin öğretmen görüşleri doğrultusunda ulaşılan sonuçlar, ilgili literatür çerçevesinde araştırılmış ve kendi bağlamında tartışılmıştır.

Bu çalışmada, öğretmenlerin genel olarak yönetici davranışlarını “*Ara sıra*” muhalefet etme nedeni olarak gördükleri saptanmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin muhalefet etmelerine neden olan en yüksek düzeyli yönetici davranışının “karar alımı” ile ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özdemir’in (2010) çalışmasında elde edilen sonuçlar ile Kassing ve Armstrong (2002)’un “Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olayların Tipolojisi”nde belirttiği “Karar Alımı” kavramı, bu bulguları destekler niteliktedir. Redding (1985, s. 246), muhalefetin birçok nedenden kaynaklanabileceğini ileri sürerek bunlardan en önemlisinin, örgüt yöneticileri tarafından verilen *kötü kararlar* olduğunu ve bu kötü kararların, yasadışı, etik dışı olabileceği gibi verimsiz, kullanışsız ve örgüt üyelerini kızdıracak tarzda da olabileceğini ileri sürmektedir. Kassing (1998, s. 185) de, örgüt içi anlaşmazlıkların ve yöneticilerin örgütsel kararlara örgüt üyelerini dâhil etmemeleri sonucu, muhalefetin oluşabileceğini belirtmektedir. Örgütlerde karar alımını, yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri ve örgütün yapısı etkiler (Özdemir, 2010, s. 55). Örgüt yöneticilerinin, kendi üyelerinin fikirlerini alması, kararların dayandığı

gerekçeleri paylaşması, örgüt üyelerinin yöneticilerine güvenlerini artırabilir. Böylece, örgüttekilerin adalet algısı olumlu etkilenecektir (Söyük, 2007). Yöneticiler astları ilgilendiren konularda mutlaka onları karara katmalıdırlar. Alınan kararların sorgulanmasına fırsat tanınmalı, öğretmenlerle ilgili alınan kararlar tüm gerekçeleriyle birlikte gerektiğinde açıklanmalı ve öğretmenler zamanında haberdar edilmelidir. Karar yönetimin kalbidir.

Bu çalışmada ulaşılan bir diğer sonuç, öğretmenlerin yöneticilerce “*yasal haklarını kullanması konusunda engellenmeye çalışılmaları*”nı, muhalefet etme nedeni olarak görmeleridir. Yöneticilerin, öğretmenlerin *yasal haklarını kullanmayı engellemeye çalışması* etik ve yasa dışı bir davranıştır. Diğer taraftan, Kassing ve Armstrong (2002, s. 44), Redding (1985) ve Graham (1986), örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen olaylardan birisinin de örgüt içerisindeki etik dışı uygulamalar olduğunu ileri sürmektedir. Yöneticinin asıl amacı, örgüt üyelerinin faaliyetlerini etkilemektir. Faaliyetlerin etkilenmesi, örgüt üyelerinin davranışlarına yansyarak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Yöneticinin rol davranışları, izlediği strateji ve taktikler örgütte görevlerin başarılmasının ve uyumun sağlanmasının yanında, izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını etkiler (Arslantaş ve Dursun, 2008, s. 115).

Yöneticilerin, görevleri adaletsiz dağıtmalarının, öğretmenlerce muhalefet etme nedeni olarak görülmesi, bu çalışmada elde edilen bir diğer sonuçtur. Örgütsel muhalefet davranışı ile ilişkili örgütsel değişkenlerden biri örgütsel *adalettir*. Örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. Örgüt üyeleri, kendi örgütlerinde kendileri ile diğer örgüt üyelerini karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s. 78). Bir işyerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir (Greenberg, 1990, s. 406). Örgütün sahip olduğu kaynakları adil dağıtmaması, kaynakların pay edilmesi sürecinde izlediği yöntemin yanlı olması ve örgüt üyelerine dönük tavır ve davranışlarında adil olmaması, örgüt üyelerinin işdoymu düzeylerinin azalmasına neden olacaktır (Yürür, 2008, s. 298). Özgan ve Bozbayındır (2011), yaptıkları çalışmada, yöneticilerin adil olmayan uygulamalarının öğretmenlerin performansını düşüreceği ve okula olan bağlılıklarını azaltacağı gibi, olumsuz sonuçlar doğuracağını tespit etmişlerdir. Bu da, örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesine neden olabilir. Hegstrom (1991, s. 141) ise, örgüt üyelerinin örgüt içindeki görev ve sorumluluklarıyla birlikte örgüt üyelerine tanınan ayrıcalıkların, muhalefete neden olabileceğini belirtmektedir.

Bu çalışmada ulaşılan bir başka sonuç ise, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında; *öğrenim durumu, kıdem, cinsiyet, sendika üyeliği ve okul büyüklüğü* değişkenlerine göre anlamlı fark saptanmamıştır. Tüm bu değişkenlere göre, öğretmenlerin, yönetici davranışlarını “*Ara sıra*” muhalefet etme nedeni olarak gördükleri saptanmıştır. Bu bulgulara dayanarak, öğretmenlerin görüşlerinin birbirine yakın olduğu ve yönetici davranışlarını aynı düzeyde muhalefet etme nedeni olarak gördükleri söylenebilir.

Araştırma bulgularına dayalı olarak şu öneriler ileri sürülebilir: (i) Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul yöneticilerine yönelik olarak açılan hizmet-içi eğitim kurslarında meslek etiği ile ilgili konulara ağırlık verilmelidir, (ii) yöneticiler, okullarda öğretmenleri ilgilendiren konularda onları mutlaka karara katmalıdır. Gerektiğinde alınan kararların sorgulanmasına fırsat tanınmalıdır. Öğretmenler ile ilgili alınan kararlarda, gerekçeleriyle birlikte gerektiğinde tüm öğretmenler zamanında haberdar edilmelidir, (iii) okul yöneticileri, öğretmenlerin yasal haklarını kullanmasını engellemeye çalışmamalı ve okuldaki demokratik süreçlerin yeterli düzeyde gelişmesine önem vermelidir, (iv) okul yöneticileri, öğretmenlere görevleri adaletsiz dağıtmamalı ve bütün öğretmenlere adil davranmalıdır, (v) yöneticiler, kendilerine yönelik sergilenen muhalefet sürecini etkin bir şekilde yönetemediği durumlarda, muhalif davranışlarla karşı karşıya geleceklerini unutmamalıdırlar. Bu nedenle, yöneticilerin iletişim yeterliklerini geliştirmek ve muhalefetin yönetiminde onları etkin kılmak için Milli Eğitim Bakanlığı’nca hizmet-içi eğitim kursları düzenlenmelidir.

Bu araştırmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri ölçülmüş olup, bu konuda yöneticilerin görüşlerine dayalı araştırmalar da yapılabilir. Örgütsel muhalefetin nedenleri ile ilgili nicel ve nitel araştırmalar ortaöğretim okullarında yapılabilir. Ayrıca örgütsel

muhalefetin nedenleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel iletişim, örgütsel değişme ve iş doyumunu arasındaki ilişkisi incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Ardoğan, R. (2004). Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 171-189.
- Arslantaş, C. C., Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerinde Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111-128.
- Aydın, İ. (2002). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-66.
www.sayistay.gov.tr adresinden indirilmiştir.
- Büyüköztürk, S. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Demirtaş, H., Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Fox, S., Stallworth, L.E. (2009). Building a Framework For Two Internal Organizational Approaches to Resolving And Preventing Workplace Bullying:Alternative Dispute Resolution and Training. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 220-241. Retrieved at URL: library.bilkent.edu.tr.
- Garner, J.T. (2006). *When Things Go Wrong At Work: Expressions Of Organizational Dissent As Interpersonal Influence*. (Unpublished doctoral dissertation, Texas A And M University)
- Gorden, W.I., Infante, D.A., Graham, E.E. (1988). Corporate Conditions Conducive to Employee Voice:A Subordinate Perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*,1, 101-11. Retrieved at URL: library.bilkent.edu.tr.
- Graham, J.W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52. Retrieved at URL: library.bilkent.edu.tr.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. Retrieved at URL: library.bilkent.edu.tr.
- Hegstrom, T. G. (1991). Mimetic and Dissent Conditions in Organizational Rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18, 141-152. Retrieved at URL: library.bilkent.edu.tr.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.
- Karagöz, B.K. (2006). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler*". (Yayınlanmamış yüksekisans tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne)
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model Of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332. Retrieved at URL: library.bilkent.edu.tr.
- Kassing, J. W.(1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2),183-229. Retrieved at URL: library.bilkent.edu.tr.
- Kassing, J.W. (2002). Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187:209. Retrieved at URL: library.bilkent.edu.tr.
- Kassing, J.W. (2008). Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expressions of Dissent. *Management Communication Quarterly*, 56(3), 342-355. Retrieved at URL: library.bilkent.edu.tr.
- Kassing, J.W., Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going to Hear About This: Examining The Association Between Dissent-Triggering Events and Employee's Dissent Expressions. *Management Communication Quarterly*, 16 (39), 39-65. Retrieved at URL: library.bilkent.edu.tr.
- Jones, R.E. (1997). Teacher Pparticipation in Decisionmaking-its Relationship to Staff Morale and Students Achievement. *Education*,118 (1), 76-83.

- Lynch, J., Krause, N., Kaplan, G. A. (1997). Workplace Conditions, Socioeconomic Status, and the Risk Of Mortality And Acute Myocardial Infarction: The Kuopio Ischemic Heart Disease Risk Factor Study. *American Journal of Public Health*, 87, 617-622. Retrieved at URL: library.bilkent.edu.tr.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*. 76(6), 845-855. Retrieved at URL: library.bilkent.edu.tr.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri* (Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara). tez2.yok.gov.tr adresinden indirilmiştir.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96. iibf.erciyes.edu.tr adresinden indirilmiştir.
- Özgan, H., Bozbayındır, F. (2011). Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66-85.
- Redding, W.C. (1985). Rocking Boats, Blowing Whistles, and Teaching Speech Communication. *Communication Education*, 34, 245-258. Retrieved at URL: library.bilkent.edu.tr.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma* (Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul).
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312. sablon.sdu.edu.tr adresinden indirilmiştir.
- TDK. (1998). *Türkçe Sözlük*. Ankara: TDK Yayınları.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Zapf, D., Einarsen, S. (2001). Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice an Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369-373. Retrieved at URL: library.bilkent.edu.tr.