

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL MUHALEFETE İLİŞKİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ

Tijen AKADA

İzmir, 2015

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL MUHALEFETE İLİŞKİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ

Tijen AKADA

Danışman

Doç. Dr. Kadir BEYÇİOĞLU

İzmir, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmen Görüşleri**” isimli çalışmanın tamamen kendi çalışmam olduğunu, bilimsel etik ve geleneklere uygun şekilde yazıldığını ve yararlandığım her alıntıyı kaynak olarak gösterdiğimi onurumla doğrularım.



Tijen AKADA

13.06.2015

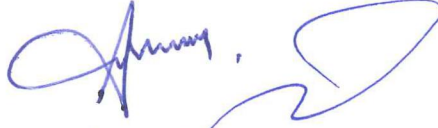
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

İşbu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Programında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan :Prof. Dr. Ruhi SARPKAYA



Üye :Doç. Dr. İdris ŞAHİN



Üye : Doç Dr. Kadir BEYCİOĞLU



Onay

Yukarıda imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

....../....../....

Prof. Dr. Ali Günay BALIM
Enstitü Müdürü

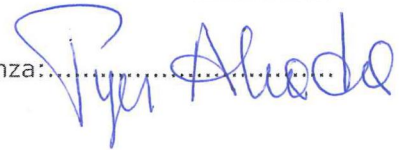
T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10080536
Yazar Adı / Soyadı	TİJEN AKADA
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 14126454524
Telefon	5355608386
E-Posta	akada_2000@yahoo.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmen Görüşleri
Tezin Tercümesi	Teachers' Views Regarding Organizational Dissent
Konu	Eğitim ve Öğretim = Education and Training
Üniversite	Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Bölüm	Eğitim Bilimleri Bölümü
Anabilim Dalı	Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Eğitim Denetimi ve Yönetimi Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2015
Sayfa	154
Tez Danışmanları	DOÇ. DR. KADİR BEYCİOĞLU 53068763424
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	
Kısıtlama	Yok

Yukarıda bilgileri kayıtlı olan tezinin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine ve internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.

09.07.2015

İmza: 

Bu çalışma Cumhuriyetin erken dönem eğitimcilerinden olan ve aydınlanma ışığını İzmir 'in en uzak köylerine götürmeye ömrünü adayan sevgili anneannem Drahşan Ekenkol, İzmir Milli Kütüphane Müdürü ve Türkiye 'de köylere gezici kitaplık götürme fikrinin yaratıcısı ve uygulayıcısı olan sevgili dedem Kemal Özertem ile o kuşakta eğitim veren bütün eğitimcilere ithaf edilmiştir. Bana mesleki ilham kaynağı oldukları için hepsine sonsuz minnetlerimi sunuyorum.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmam sırasında hem akademik hem de kişisel boyutlarda bana destek veren kişilere öncelikle burada teşekkürlerimi ve minnetlerimi sunmak istiyorum...

Tezim öncesinde ve sonrasında her zaman arkamda duran, derin bilgisi, yaratıcılığı ve muhteşem Türkçesiyle tezimin daha iyi bir duruma gelmesini sağlayan ve manevi desteğini de bu sürece katan çok değerli danışmanım Doç. Dr. Kadir Beycioğlu'na da sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmam sırasında bana her zaman cesaret veren ve her türlü desteğiyle arkamda duran Yrd. Doç. Dr. Zekavet Topçu Kabasakal'a ayrıca çok teşekkür ediyorum.

Çalışma konumu seçme aşamasında yazdığı tezle kutup yıldızım olan ve sorduğum her soruya anında geribildirimde bulunan ve beni cesaretlendiren Doç. Dr. Murat Özdemir'in de yeri ayrıdır, O'na da çok teşekkürlerimi iletiyorum.

Tez savunma jürimde bulunarak verdikleri değerli geribildirimlerle tezimin daha da gelişmesini sağlayan değerli akademisyenler Prof. Dr. Ruhi Sarpkaya'ya ve Doç. Dr. İdris Şahin'e de sonsuz teşekkürlerimi iletiyorum.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca aldığım derslerde bana emekleri geçen ve verdikleri bilgilerle beni geliştiren değerli hocalarım Prof. Dr. Esergül Balcı, Prof. Dr. Reşide Kabadayı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü Başkanı Doç. Dr. Ali Aksu, Doç. Dr. İdris Şahin ve Doç. Semiha Şahin'e de teşekkürü bir borç biliyorum. Ayrıca yüksek lisans çalışmama olanak sağlayan Bölüm Başkanım Prof. Dr. Ercan Akpınar'a verdiği izin ve destek için de ayrıca teşekkür ediyorum.

Son olarak da bu yoğun çalışma dönemimde biricik kızım Denise Fay Akada'ya yurt dışında bulunduğu süre içinde gösterdiği çalışma gayreti ve O'na kendi çocukları gibi bakan ve gözümün hiç arkada kalmamasını sağlayan sevgili kardeşim Onur Özdikmen ve eşi Marilynn Özdikmen'e sonsuz teşekkürlerimi iletiyorum.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	i
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	ii
YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ	iii
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU	
İTHAF SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
ÇİZELGELER LİSTESİ	xiv
ÖZET	xv
ABSTRACT	xvii

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1.	Problem Durumu	1
1.2.	Araştırmanın Amacı	14
1.3.	Araştırmanın Önemi	14
1.4.	Araştırmanın Problemi	16
1.4.1.	Alt Problemler	16
1.5.	Araştırmanın Sayıltıları	18
1.6.	Araştırmanın Sınırlılıkları	18
1.7.	Araştırmanın Anahtar Kavramlarının Tanımları	18

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR	21
2.1. Muhalefet	21
2.2. Örgütsel Muhalefet	22
2.3. Muhalif	26
2.4. Muhalefet Mesajları	28
2.5. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri	30
2.5.1. Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Teorisi	30
2.5.2. Örtük Kontrol Teorisi	38
2.5.3. Bağımsız Düşüme Teorisi	42
2.6. Muhalefet Süreci ve Örgütsel Muhalefet Modelleri	43
2.7. Eğitim Örgütlerinde Muhalefet	45
2.8. Muhalefetin Nedenleri	47
2.8.1. Eğitim Örgütlerinde Muhalefetin Nedenleri	49
2.9. Örgütsel Muhalefet Kararında Etkili Olabilen Değişkenler	52
2.9.1. Bireysel Değişkenler	53
2.9.2. İlişkisel Değişkenler	55
2.9.3. Örgütsel Değişkenler	56
2.10. Örgütsel Muhalefet Davranışları	61
2.10.1. Yukarıya (Açık/Dikey) Muhalefet	62
2.10.1.1. Somut Veriler Ortaya Koyarak Sorunu Dile Getirmek	63
2.10.1.2. Çözüm Önerileri Sunmak	64
2.10.1.3. Durumu Değiştirmek için Görüşlerini Israrlı Bir Biçimde Tekrarlamak	64
2.10.1.4. Çözüm İçin Harekete Geçmeyen Yöneticiyi Bir Üstüne Şikayet Etmek	65
2.10.1.5. İstifa Tehdidinde Bulunmak	65
2.10.2. Yatay Muhalefet	67
2.10.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet	69
2.10.4. Haber Uçurma	70
2.10.5. Siber Muhalefet	75

2.11.	Eğitim Örgütlerinde Muhalefet Davranışları	79
2.12.	Örgütsel Muhalefetin Yol Açtığı Sonuçlar	81
2.12.1.	Muhalefetin Eğitim Örgütlerinde Yol Açtığı Sonuçlar	85

BÖLÜM III

YÖNTEM	89
3.1. Araştırmanın Modeli	89
3.2. Evren ve Örneklem	89
3.3. Verilerin Toplanması	91
3.4. Veri Toplama Aracı: Örgütsel Muhalefet Ölçeği	93
3.5. Verilerin Çözümlemesi	96

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR		98
4.1.	Araştırma Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar	98
4.1.1.	Yukarıya Muhalefet Davranışına Yönelik Bulgular ve Yorumlar	100
4.1.2.	Yatay Muhalefet Davranışına Yönelik Bulgular ve Yorumlar	103
4.1.3.	Haber Uçurma Muhalefet Davranışına Yönelik Bulgular ve Yorumlar	106
4.2.	Muhalif Davranış Biçimlerinin Çeşitli Değişkenler Bakımından İncelenmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	108
4.2.1.	Öğretmenlerin Yukarıya Muhalefet Davranışlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İnceleme Sonuçları	109
4.2.1.1.	Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	109
4.2.1.2.	Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	110

4.2.1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	111
4.2.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	112
4.2.1.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	113
4.2.1.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	115
4.2.2. Öğretmenlerin Yatay Muhalefet Davranışlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İnceleme Sonuçları	116
4.2.2.1. Araştırmanın Yedinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	116
4.2.2.2. Araştırmanın Sekizinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	117
4.2.2.3. Araştırmanın Dokuzuncu Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	118
4.2.2.4. Araştırmanın Onuncu Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	120
4.2.2.5. Araştırmanın Onbirinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	121
4.2.2.6. Araştırmanın Onikinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	122
4.2.3. Öğretmenlerin Haber Uçurma Muhalefet Davranışlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İnceleme Sonuçları	124
4.2.3.1. Araştırmanın Onüçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	124
4.2.3.2. Araştırmanın Ondördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	125
4.2.3.3. Araştırmanın Onbeşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	127
4.2.3.4. Araştırmanın Onaltıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	128

4.2.3.5. Araştırmanın Onyedinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	129
4.2.3.6. Araştırmanın Onsekizinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	130

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. Araştırma Problemine İlişkin Sonuçlar	132
5.2. Öneriler	133
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	133
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	136

KAYNAKÇA

EKLER

Ek 1. Okul Büyüklüğü Ölçütüne Göre İzmir İli Buca Merkez İlçesinde Bulunan Ortaokulların Adları, Okul Büyüklükleri ve Öğretmen Sayıları	150
Ek 2. İzmir İli Buca İlçe Merkezinde Uygulama Yapılan Okulların Adları ve Bu Okullarda Görev Yapan Kadın, Erkek ve Toplam Öğretmen Sayıları ve Okul Büyüklükleri	151
Ek 3. Ölçek Uygulamasına İlişkin İzin Onayı	152
Ek 4. Araştırma İzni Onayı	153
Ek 5. Araştırma Ölçeği	154

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Okul Büyüklüğü Ölçütüne Göre İzmir İli Buca Merkez İlçesinde Bulunan Kamu Ortaokullarının Sayı ve Yüzdeleri	90
Tablo 2. Katılımcıların Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları	98
Tablo 3. “Yukarıya Muhalefet” Alt Boyutunda Öğretmenlerin Gösterdikleri Muhalif Davranışlar	101
Tablo 4. “Örtük Muhalefet” Alt Boyutunda Öğretmenlerin Gösterdikleri Muhalif Davranışlar	104
Tablo 5. “Haber Uçurma” Alt Boyutunda Öğretmenlerin Gösterdikleri Muhalif Davranışlar	107
Tablo 6. Açık Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Cinsiyeti Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	109
Tablo 7. Açık Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	110
Tablo 8. Açık Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin E-posta Kullanma Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	111
Tablo 9. Açık Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Sosyal Medya Kullanma Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	113
Tablo 10. Açık Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	114
Tablo 11. Açık Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	115
Tablo 12. Örtük Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	116

Tablo 13. Örtük Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	118
Tablo 14. Örtük Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin E-posta Kullanma Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	119
Tablo 15. Örtük Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Sosyal Medya Kullanma Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	120
Tablo 16. Örtük Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	121
Tablo 17. Örtük Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Ait ANOVA Sonuçları	123
Tablo 18. Haber Uçurma Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	124
Tablo 19. Haber Uçurma Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	126
Tablo 20. Haber Uçurma Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin E-posta Kullanma Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	127
Tablo 21. Haber Uçurma Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Sosyal Medya Kullanma Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	128
Tablo 22. Haber Uçurma Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	129
Tablo 23. Haber Uçurma Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	130

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Tipolojisi.	36
Şekil 2. Örgüt Üyelerinin İş Doyumsuzluğu Durumunda Sergiledikleri Dile Getirme Davranışları.	37

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Nedenler	48
Çizelge 2. Haber ucurma: 5 N, 1 K Analizi	73
Çizelge 3 Okul Büyüklüğü Ölçütüne Göre Araştırmanın Yapıldığı Okul, Dağıtılan ve Dönen Anket Sayıları ile Anket Dönüş Yüzdeleri	92
Çizelge 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çeşitli Değişkenlere Göre Sayı ve Yüzdeleri	93

ÖZET

Akada, Tijen. Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Programı, İzmir, 2015.

Bu çalışma İzmir ili Buca merkez ilçesinde yer alan kamu ortaokullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerini belirlemek üzere yürütülmüştür. Öğretmenlerin okul yöneticilerine gösterdikleri muhalif davranış biçimleri cinsiyet, sendika üyesi olup olmadıkları, e-posta ve sosyal medyayı (Twitter, Facebook vb.) kullanıp kullanmadıkları, eğitim durumları ve mesleki kıdemleri açısından incelenmiştir. Betimsel bir çalışma olup, tarama yöntemini kullanmış olan bu çalışma Buca merkez ilçesinde bulunan kamu ortaokullarında görev yapan 347 öğretmene Özdemir (2010) tarafından geliştirilen ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği'nin 'Muhafif Davranışlar' alt ölçeğinin uygulanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler SPSS (15.0) paket programıyla değerlendirilmiştir. Öğretmen davranışlarının çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, ANOVA ve LSD testi hesaplamaları işe koşulmaktadır.

Araştırma sonucunda görüş bildiren ortaokul öğretmenlerinin toplam muhalefet ortalamasının "ara sıra" diliminde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin "çoğunlukla" yukarıya muhalefet davranışı göstermekte olduğu ve en fazla "yöneticinin kendisine itiraz ederim", en az da "yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım" davranışlarını tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenler "ara sıra" yatay muhalefet davranışı göstermekte ve bu boyutta en fazla "derslerim dışında okulda zaman geçirmem", en az olarak da "yöneticiye küserim" tercihlerinde bulunmaktadır.

Öğretmenler “ara sıra” da haber uçurma davranışı gösterdiklerini beyan etmektedir. Öğretmenlerin haber uçurma boyutunda “ara sıra” düzeyinde en fazla gösterdikleri muhalif davranış “konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim” şeklinde olmakta ve katılımcı öğretmenler en az da “nadiren” düzeyinde “konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm” olmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyetleri, sendika üyesi olup olmamaları, okul içi iletişimde e-posta kullanıp kullanmamaları, sosyal medyayı kullanıp kullanmamaları, eğitim durumları ve mesleki kıdemleri anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyetlerine, sendika üyeliğine, okul içi iletişimde e-posta kullanıp kullanmamalarına, sosyal medyayı kullanıp kullanmamalarına ve mesleki kıdemlerine göre de anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Öte yandan eğitim durumunun yatay muhalefet davranışları açısından anlamlı bir fark yarattığı ve lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere oranla daha fazla yatay muhalefet davranışları gösterdikleri ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlerin haber uçurma davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyetlerine, kurum içi iletişimde e-posta kullanıp kullanmamalarına, sosyal medyayı kullanıp kullanmamalarına, kıdemlerine ve eğitim durumlarına göre de anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak sendika üyeliği değişkeni haber uçurma alt boyutunda anlamlı bir fark yaratmakta ve sendikalı öğretmenlerin sendikalı olmayan öğretmenlere oranla daha fazla haber uçurma davranışında bulundukları ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel muhalefet, öğretmen muhalefeti, öğretmen görüşleri, ortaokul, muhalefet pedagojisi, siber muhalefet, e-posta, sosyal medya

ABSTRACT

Akada, Tijen. Teachers' Views Regarding Organizational Dissent. Masters Thesis., T.C. Dokuz Eylül University, Department of Educational Administration and Policy, İzmir, 2015.

This research investigates views of secondary school teachers regarding organizational dissent. The participants are teachers working at public secondary schools in central Buca, İzmir, Turkey. In this study whether secondary school teachers' views on their dissident behaviors change significantly depending on their gender, being a union member, using email for in-school communication and using social media (Twitter, Facebook etc.), their educational status and tenure are investigated. The study is a descriptive survey administered to 347 secondary school teachers in central Buca. The teachers are given the Organizational Dissent Scale developed by Özdemir (2010) and the data are analyzed using the Statistical Package for Social Sciences 15.0 (SPSS, 15.0).

The results indicate that the participants "sometimes" dissent. When they dissent they "mostly" employ upward dissent channel and their most frequently used dissenting behavior is to "directly object to the school administrator him/herself". It is also found that the participants' least favored dissenting behavior is to "argue with the school administrator and try to convince him/her".

The participating teachers declare they "sometimes" employ lateral dissent. When they do so their most frequently used lateral dissent behavior is "I do not spend time at school other than my lessons". Their least favored behavior is "I do not talk to the school administrator" which is "rarely" used.

The participating teachers also declare they "sometimes" whistle blow. Their most frequently used whistle blowing behavior is that they "sometimes" "report the issue to "unions, political parties or other non governmental organizations". Their

least frequent whistle blowing behavior is to “report the issue to the press” and they “rarely” do so.

Whether the participating teachers’ views differ significantly depending on their gender, union membership, email and social media usage, educational status and tenure is also investigated. It is found that the participating teachers’ views about their upward dissent behaviors do not change significantly depending on their gender, union membership, email and social media usage, their educational status and tenure.

The participating teachers’ gender, union membership, email and social media usage, educational status and tenure are also investigated in terms of their lateral dissent behaviors. It is found that the participating teachers’ views about their lateral dissent behaviors do not change significantly depending on their gender, being a union member, using email and social media and tenure. On the other hand, it is found that teachers’ educational status make a significant difference on their lateral dissent behaviors and teachers with graduate degrees employ more lateral dissent than their undergraduate counterparts.

The participating teachers’ gender, union membership, email and social media usage, educational status and tenure are also investigated in terms of their whistle blowing behaviors. It is found that the participating teachers’ views about their whistle blowing behaviors do not change significantly depending on their gender, using email and social media, their educational status and tenure. On the other hand, it is found that teachers’ being a union member makes a significant difference on their whistle blowing behaviors. Teachers with union membership employ more whistle blowing than their non unionized counterparts.

Key words: Organizational dissent, teacher dissent, teachers’ views, secondary schools, pedagogy of dissent, cyberdissident, e-mail, social media

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırma konusuna genel bir giriş yapılmakta, araştırmanın problem durumu ortaya konmakta, amacı ve önemi açıklanmakta, araştırma problemi ve alt problemler ifade edilmekte, araştırmanın sayıltıları ve sınırlılıkları belirtilmekte ve araştırmada geçen temel kavramlar tanımlanmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Genellikle politikayla özdeşleşmiş görünen muhalefet olgusu aslında insanlık tarihinde her alanda karşımıza çıkmaktadır. Geçmiş dönemlerden günümüze kadar gelen öykülerde, mitlerde ve efsanelerde muhaliflerin erk sahiplerine karşı gösterdikleri direnişler ulusların bağımsızlık mücadeleleri vermelerine kadar gidebilmekte ve dünya haritasının yeniden inşa edilmesiyle son bulabilmektedir. Muhalefete dair en bilinen örneklerden birisi de Yunan mitolojisinde Prometheus'un öyküsünde karşımıza çıkar. Prometheus 'un "Yüce Tanrı" Zeus'un direktifine uymayarak insanlığa yararlı olmak idealiyle ateşi çalıp insanlara teslim etmesi tipik bir otoriteyle karşıt görüş sahibi olma ve ona muhalefet davranışı gösterme örneğidir. Prometheus, Zeus'a karşı çıkarak, insanlığa hizmet etmek amacıyla ateşi onlara vermiştir ancak muktedir Zeus, Prometheus'u bir dağa zincirleyerek, O'nu bir kartalın her gün karaciğerini yemesi ile cezalandırmış, insanlığı da Pandora'nın kutusundan çıkan her türlü musibet, ölüm, açlık ve savaşlar ile karşı karşıya bırakmıştır. Prometheus'un davranışı her ne kadar iyi niyetle yapılsa da kendisinin ve insanlığının çok ağır yaptırımlar görmesi ile sonuçlanmıştır. Bu efsanede olduğu gibi otoriteye karşıt görüşler ve davranışlar toplum yaşantısının her boyutunda hala söz konusu olabilmektedir. Toplumsal katmanların en küçük birimi olan aile dahil

olmak üzere (İslamoğlu, 2004) toplumun bütün kurumlarında rastlanabilen muhalefete günümüz örgütlerinde de rastlanır.

Örgütler, toplumsal gereksinimlerin bir kesimini karşılamak için önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere güçlerini gönüllü olarak eşgüdümleyen katılımcılardan oluşan açık sistemlerdir (Başaran, 1989). Bir örgütün var olabilmesi için üyelerin ortak bir amacının olması, birbirleriyle iletişim kurmayı istemeleri ve ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere üstlerine düşen görevleri yapmaya istek duymaları gerekir (Barnard'tan akt. Aydın, 2010). Bütün açık sistemler gibi, örgütler de çevreyle etkileşim içindedir, zaman içinde değişim geçirir, dönüşür, gelişir veya bozulmaya uğrarlar. Değişim ve gelişime ayak uyduramayarak bozulmaya uğrayan örgütlerin varlığı da sona erebilir. Örgütsel yaşantılar esnasında örgüt üyeleri ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere birbirleriyle iletişim ve işbirliği içinde davranırlar. Örgütsel dinamiklerin işleyişi sırasında üyeler zaman zaman örgütlerinde kendilerine uygun gelmeyen, kendi değer yargıları ve inançları çerçevesinde etik dışı, yasa dışı veya gayri meşru olarak nitelendirdikleri veya kendilerini doyumsuzluğa sevk eden durumlarla karşılaşabilirler ve bunları değiştirerek örgütlerini daha iyi bir yer yapmak isteyebilirler (Sprague ve Ruud, 1988). Örgüt üyelerinin düşünceleri yöneticilerinin görüşlerine ters düşebilir veya uygulamaları farklı biçimde yapmanın örgütleri, kendileri ve başkaları için daha iyi sonuçlar getirebileceğini düşünebilirler. Bu ve benzeri çeşitli durumlarda örgüt üyelerinin düşüncelerini dile getirerek örgütsel kararlara katılmak isteyebilmeleri ve örgüt içi demokrasinin işleyişine katkıda bulunmak istemeleri de olasılık dahilindedir.

Çeşitli örgütsel karar ve uygulamalara ilişkin olarak karşıt görüşler taşıyan örgüt üyeleri, yaşadıkları doyumsuzlukların itici gücüyle bazı davranışlar gösterebilmektedirler. Örneğin, örgütten ayrılabilmede, sabırla durumun kendiliğinden düzelmesini bekleyebilmekte (Hirschman, 1970) ya da kendilerini rahatsız eden etmenlere yönelik duygu ve düşüncelerini yöneticileri, iş arkadaşları, aile üyeleri, iş dışından arkadaşları veya başka kişilerle (Kassing ve Armstrong, 2002) ve/veya örgütlerle (Miceli ve Near, 2002) paylaşmak üzere dile getirebilmektedirler.

Örgüt üyelerinin yöneticilerine veya örgütsel karar ve uygulamalara ilişkin kendi görüş, kaygı veya eleştirilerini örgüt dinamiğine yansıtma araçlarından biri de çalışanın sesi (voice) kavramıyla açıklanmaktadır. Örgütsel kültürün bir ögesi olarak sergilenen çalışanın sesi, örgüt çalışanlarının bir iletişim kurma aracı olarak (Kassing, 2002) tartışılmakta ve araştırılmakta olan bir kavramdır. Çalışanların görüşlerini dile getirerek örgütsel karar ve uygulamalara katılmaları çalışanların güçlendirilmesinde ve örgütsel demokrasinin gelişmesinde de pay sahibi olabilmektedir (Özdemir, 2010).

Örgüt üyelerinin örgüt içinde mevcut olan çeşitli doyumsuzluk kaynaklarından ötürü seslerini kullanabilecekleri görüşü Hirschman tarafından dile getirilmektedir (Akt. Harris, 2013). Hirschman “Ayrılma-Dile Getirme-Sadakât (ADS)” kuramında örgütlerin çalışanları ve müşterileri gibi paydaşlarının örgüte ilişkin bazı doyumsuzluklar yaşadıkları durumlarda sahip oldukları seçeneklerini örgütten ayrılma, sadakat gösterme veya örgütte kalıp seslerini duyurmaya çalışma olarak kategorilendirmektedir (Akt. Harris, 2013). Hirschman’ın öne sürdüğü “ayrılma” (exit) örgüt çalışanları ve müşterilerinin örgütü bırakıp uzaklaşması, “dile getirme” ise örgütte kalmayı seçerek doyumsuzluklarını ve eleştirilerini seslendirmeyi tercih etmeleridir (Akt. Kassing, 1997b: 29). Kuramın üçüncü boyutunu oluşturan sadakat ise kimilerine göre örgüt üyelerinin ayrılma veya dile getirme seçeneklerinden hangisini kullanacaklarına karar verirken dikkate aldıkları bir aracı etmen (Kassing, 1997b), kimilerine göre ise üçüncü bir davranış seçeneğidir (Hoffmann, 2006).

Hirschman çalışanın sesini “örgüt üyelerinin örgütsel doyumsuzluklar yaşamaları durumunda başvurabilecekleri bir tepki seçeneği” olarak ifade etmektedir (Akt. Garner, 2013: 375). Örgütünün içinde bulunduğu durumdan ötürü doyumsuzluk yaşayan üyeler örgütünün gelişmesini ve düzelmesini sağlamak ve/veya örgütünün, kendisinin, diğer örgüt üyeleri veya örgütün müşterileri gibi başkalarının bazı kazanımlar elde etmesini sağlamak için görüşlerini ve eleştirilerini dile getirmek isteyebilmektedir. Seslendirdikleri karşıt görüşleri de “yaygın örgütsel

politika ve uygulamalara ve/veya yöneticinin kendisine” (Garner, 2006: 34) ilişkin olabilmektedir.

Çalışanlar seslerine başvurarak görüşlerini özgürce ifade edebilmektedir (Kassing, 2006). Tompkins ve Cheney’nin (Akt. Özdemir, 2010) Örtük Kontrol Teorisi’ne göre çalışanların görüşlerinin örgütün sahip olduğu görüşlere benzer olması için örgüt yöneticileri onlara örtük bir denetim uygulamaktadır. Bağımsız Düşünme Teorisine (Gorden ve Infante, 1987) göre ise işverenlerin denetim çabalarına rağmen çalışanlar örgütlerinin görüş ve uygulamalarına ters düşen görüşler geliştirebilmekte ve muhalefet göstermeye eğilimli olabilmektedir. Örgüt yönetiminin görüşlerine paralel de olsa veya onlardan farklı doğrultuda da olsa, Hegstrom’a göre seslendirilen görüşler örgüte yönetsel karar ve uygulamalara ilişkin geribildirimde bulunmakta ve üyelerin örgütte var olan uygulamalara ve politikalara karşı çıkan bir görüş dile getirmesi “örgütüne yapıcı geribildirim vermesi” anlamına gelmektedir (Akt. Garner, 2006: 7). Graham’a (1983) göre örgütsel bir değişimin başlangıç noktası bir çalışanın örgütte işler nasıl daha iyi bir hale getirilebilir sorusunu sormasıyla başlamakta ve dile getirilen karşıt görüşler sonucunda da örgütsel bir değişim gerçekleşerek örgüt daha iyi bir yer olabilmektedir. Farklı çevrelerden ve geçmişlerden gelerek farklılıkların beslediği bakış açılarına sahip olan örgüt üyelerinin görüşlerinin seslendirilmesi örgütsel gelişim ve demokratikleşme kaydedilmesi açısından da önemli olabilmektedir. Ayrıca çalışanların görüşlerini dile getirmeleri örgütlerine avantaj sağlayabildiği gibi muhalifin kendisine ve iş arkadaşları gibi başkalarına da getiriler kazandırabilmektedir (Kassing, 2002).

Her örgüt için “çalışanların itiraz edebilecekleri” (objectionable to workers) ve seslerini duyurmak isteyebilecekleri durumlar söz konusu olabilmektedir (Sprague ve Ruud’dan akt. Garner, 2006: 13). Örgüt çalışanları yöneticileriyle görüş ayrılıklarına düşebilmekte ve verilen görevlerden ve/veya “iş arkadaşlarının tutumlarından sıkılmış ve bunalmış” olabilmektedir (Hagedoorn, van Yperen, van de Viliert ve Buunk, 1999: 309). Örneğin, çalışanın hak ettiğini düşündüğü terfi kendinden daha az nitelikli birisine verilebilmekte, bu gibi durumlar örgütsel muhalefet doğurabilmekte ve gösterilebilecek olan muhalefet örgüt yaşantısının içine

işleyebilmektedir (Garner, 2006). Açık sistemler olan okullarımızda da bunlara benzer durumlar yaşanabilmektedir. Öğretmenler Milli Eğitim Bakanlığının veya bakanlığı temsil eden okul yöneticilerinin bazı kararlarını onaylamayabilmekte veya uygulamaların farklı biçimde yapıldığı takdirde daha etkili olabileceğini düşünebilmektedir.

Örgütsel muhalefet davranışı bir veya daha fazla örgüt üyesinin yöneticileri ve yöneticileri gibi düşünen diğer örgüt üyelerinden farklı görüşlere sahip olmasını ve bu görüşlerini açıkça dile getirmesini öngörmektedir. Akademik anlamda da örgütsel muhalefet “işgörenin örgütsel değer ve uygulamalara ilişkin yöneticisinin ve üst yönetim kademesinin taşıdığı inançtan farklı bir inanca sahip olması ve bu nedenle çalıştığı kurumun uygulama ve politikalarını sorgulamaya dönük etkileşimi” şeklinde tanımlanmaktadır (Garner, 2012: 226). Bu tanımıyla Garner (2013) muhalefetin devamlılık gösteren bir süreç özelliği taşıdığına ve muhalifin başkalarıyla girdiği etkileşimlerden oluştuğuna vurgu yapmaktadır.

Örgütsel muhalefet sürecini araştıran Kassing (1997b) tasarladığı Örgütsel Muhalefet Modelinde (ÖMM) muhalefetin dört aşamadan oluştuğunu rapor etmektedir. Kassing’in (1997b) Örgütsel Muhalefet Modeline göre birinci aşama muhalefeti başlatıcı olayların ortaya çıkmasıdır. Hangi nedenlerin örgütsel muhalefet davranışının fitilini ateşleyebileceğini araştıran Kassing ve Armstrong (2002) muhalefeti başlatıcı nedenleri dokuz kategoride toplayarak bunları;

- a) Örgüt üyelerine yönelik adil olmayan davranışlar,
- b) Örgütsel değişme,
- c) Örgütsel kararların alınış biçimi,
- ç) Etkisiz uygulamalar,
- d) Görev ve sorumluluklar,
- e) Örgütsel kaynaklar,
- f) Etik,
- g) Performans değerlendirilmesi ve

h) Müşterilerin veya örgüt üyelerinin uğrayabileceği zararların önlenmesi başlıkları altında sınıflandırmaktadır.

Kassing'in (1997a) modelinde ikinci aşama ise ortaya çıkan başlatıcı olay(lar)dan rahatsızlık duyan örgüt üyelerinin muhalefet gösterip göstermeme kararlarını vermelerinde etkili olabilecek çeşitli değişkenleri incelemeleri aşamasıdır. Bu etkenler bireysel (Kassing ve Avgtis, 1999), ilişkisel (Kassing, 2007) ve örgütsel etkenler (Kassing, 1997b) olarak kategorilendirilmektedir. Garner (2006) örgüt üyesinin kişisel amaçlarının da etkili olabileceğini öne sürerek bunlara bir eklemede bulunmaktadır. Sonuç olarak çalışanlar bu dinamikleri değerlendirerek muhalefet etme kararı verebilmekte veya karşıt görüşlerini dile getirmekten vazgeçebilmektedir.

Bireysel değişkenler; üyenin çatışmadan kaçınma gibi kişilik özellikleri (Sprague and Ruud, 1998), tartışmacılık ve sözel saldırganlık özellikleri (Kassing ve Avtgis, 1999), üyenin iş doyumu (Stanley, 1981), kıdemi ve iş garantisinin olup olmaması (Kassing, 2006; 2008) gibi bireyi ilgilendiren değişkenlerdir. İlişkisel değişkenler Milliken, Morrison ve Hewlin'e göre yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulabileceğinden kaygı duymaları ve sorun çıkartan kişi olarak görülmekten çekinmeleri gibi üyenin örgüt içinde kurduğu ilişkileri etkileyebilecek çeşitli değişkenlerdir (Akt. Gossett ve Kilker, 2006). Örgütsel değişkenler ise örgütsel adalet (Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2009), örgüt kültürü (De Dreu ve West, 2001), örgüt içinde konuşma özgürlüğünün var olup olmaması (Kassing, 2000a) ve örgütün önceki muhaliflere verdiği tepkiler (Croucher, Braziunaite, Homsey, Pillai, Saxena ve Agarwal, 2009) gibi örgüte ilişkin özellikleri kapsamaktadır. Örgütlerin daha önceki muhalif görüşlere verdikleri tepkiler üyelerin yeni karşıt görüşler dile getirebilmesinde balirleyici olabilmekte ve daha önce muhalefete olumsuz tepkiler gösterilen örgütlerde muhalif üyelerin görüş bildirmekten kaçınmasına neden olabilmektedir. Muhalefete genellikle hoşgörüsüz olan örgütlerde üyelerin karşıt görüş bildirmekten uzak durdukları rapor edilmektedir (Ewing, Nemeth, Scott ve Hart, Sprague ve Ruud'dan akt. Morrison ve Milliken, 2000). Örgüt üyesinin dikkate aldığı bu ve benzeri bireysel, ilişkisel ve örgütsel

değişkenler muhalifin görüşlerini ileteceği kanalı seçmesinde, düşüncelerini örgüt içinden kişilerle mi yoksa örgüt dışından olanlarla mı paylaşacağına karar vermesinde etkili olabilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Kassing'in (1997b) modelinde üçüncü aşamada muhalifler karşıt görüşlerini ileteceği kişileri/kanalları seçerler. Muhafif üye karşıt görüşlerini örgüt yöneticileri, iş arkadaşları ve diğer çalışanlar gibi örgüt içinden veya aile üyeleri, arkadaşları ve tanıdıkları gibi örgüt dışından kişilere bildirebilmektedir (Kassing, 1997b; 1998; Kassing ve Armstrong, 2002). Kassing (1997b; 1998) muhalifin karşıt görüşlerini doğrudan ve açıkça, örgütün yöneticilerine, patronlarına, idareye, örgüt içinde hiyerarşik olarak kendisinden daha üst düzeylerde bulunanlara (Kassing ve Armstrong, 2002) iletmesini yukarıya (açık/dikey) muhalefet olarak tanımlamaktadır. Örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini kendisine benzer statüde olan iş arkadaşlarına iletmesi ise yatay (örtük) muhalefet olarak adlandırılmaktadır (Kassing, 1997b). Muhafiflerin örgütsel eleştirilerini eşleri, hayat arkadaşları, aile üyeleri, iş dışındaki arkadaşları ya da yabancılar gibi örgütle ilgisi olmayan kişilere aktarması ise yer değiştirmiş muhalefet kapsamına girmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Bir diğer örgütsel muhalefet biçimi de haber uçurma (whistle blowing) olmaktadır (Kassing, 2011). Kavram İngilizcede ıslık ęalma anlamını taşımaktadır ve sözcüğün kullanımı İngiliz polisinin suç işlenmesine engel olmak amacıyla ıslık ęalarak olası suçluları uyarmasından gelmektedir (Aktan, 2006). Haber uçurma “eski veya yeni örgüt üyelerinin, işverenlerinin bilgisi çerçevesinde gerçekleşen yasadışı, etik dışı veya gayri meşru uygulamaları durumu değiştirmeye etkisi olabilecek kişi veya örgütlere açıklaması” olarak tanımlanmaktadır (Miceli ve Near, 2002: 456). Muhafifin karşıt görüşlerini aktardığı kişilerin kurum içinden olması durumuna içsel haber uçurma (internal whistle blowing), kurum dışından olması durumuna da dışsal haber uçurma (external whistle blowing) adı verilmektedir (Aktan, 2006).

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgütsel yaşantıların bir parçası haline gelebilmesinden ötürü örgüte ilişkin karşıt görüş ve eleştiriler İnternet üzerinden de iletilebilmektedir (Gossett ve Kilker, 2006). İnternetin, kullanıcıların

görüşlerini çok geniş bir kitleyle paylaşabilmesine olanak tanınması ve web sitelerinin, forumların ve benzeri İnternet uygulamalarının kullanıcılarına düşüncelerini video, ses ve metin gibi çeşitli formatlarda ve kimliğini açıklamaksızın, anonim kalmak suretiyle ifade edebilme fırsatı sunmasından ötürü, muhalefet sanal dünyada da kendisine bir kanal bulabilmektedir. Örgüt yaşantısında da elektronik posta (Turnage, 2010), kurum karşıtı web siteleri (Gossett ve Kilker, 2006) ve forumlar (Kulik, Pepper, Shapiro ve Cregan, 2012; Yüksel ve Tosun, 2013) gibi İnternet uygulamaları örgüt çalışanları, müşterileri ve diğer sesini duyurmak isteyen örgüt paydaşlarının her türlü görüşlerini dile getirmesine ortam sağlayabilmektedir. Kassing (2011: 140) “siber muhalifler” (cyber dissidents) terimini kullanarak İnternetin muhaliflerin sesini duyurabileceği bir platform oluşturabildiğine dikkat çekmektedir.

Kassing’in (1997b) modelinde dördüncü ve son aşama muhaliflerin görüşlerini seçtiği kişilere iletmesi olmaktadır. Bu iletiler sonucunda muhaliflere nasıl bakıldığı ve muhaliflerin nasıl algılandığı konusu da incelenmekte ve muhalefete farklı bakış açılarıyla yaklaşan örgütlerin muhaliflere olumlu ve olumsuz çeşitli tepkiler gösterebildikleri ortaya çıkmaktadır. Graham (1983) örgütün tepkilerinin meselenin kendisine veya muhalifin kendisine yönelik olmak üzere iki biçimde gerçekleşebileceğini rapor etmektedir. Graham (1986) muhalifin kendisine gösterilen tepkileri ise üç şekilde kategorize etmektedir. Bunlardan ilki yöneticinin destekleyici bir tutum sergileyerek muhalif üyeyi ödüllendirmesi biçimindedir (Sprague ve Ruud’dan akt. Özdemir, 2010). Diğer tepki biçimi muhalifin davranışının ne ödüllendirilmesi ne de cezalandırılması yani muhalifin görüşlerine tepki gösterilmemesi, üçüncüsü de muhalifin cezalandırılması şeklinde gerçekleşmektedir (Özdemir, 2010).

Alanyazın muhalefetin bastırılmaya, muhaliflerin susturulmaya ve cezalandırılmaya çalışıldığını gösteren çalışmalar sunmaktadır (Kassing, 2011). Klaas ve Denisi yöneticilerin muhalif çalışanlarına daha düşük performans notları verme eğilimi taşıdıklarına işaret etmektedir (Akt. Garner, 2014). Edwards muhaliflerin işlerine son verilebildiğini, Spinney ve Pierce çalışanların eski

görevlerinden farklı ve genellikle daha düşük statüsü olan görevlere atanabildiğini rapor etmektedir (Akt. Graham, 1983). Ayrıca yüz yüze iletişim çerçevesinde karşıt mesajlar veren muhaliflerin olduğu gibi, İnternet üzerinden görüş bildiren muhaliflerin de cezalandırılması söz konusu olabilmektedir (Burns ve Wagner, 2013; Hastings ve Payne, 2013). Çalışanların birbirlerine gönderdikleri eleştirel içerikli e-postaların yönetim tarafından fark edildiği durumlarda muhaliflerin kınama cezası alma veya işini kaybetme gibi yaptırımlarla karşılaşabilmesi söz konusu olmaktadır (Hastings ve Payne, 2013). Amerikan gazetelerinde düşüncelerini sanal ortamlarda paylaşmış öğretmenlerin de disipline sevk edildiğine veya işlerine son verildiğine ilişkin haberlerin yer alması (Burns ve Wagner, 2013) bazı ülkelerin eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen sanal muhalefete de yaptırımlarla yaklaştığını gösterebilmektedir.

Shahinpoor ve Matt (2007) muhalefetin olumsuz doğurguları olabileceğini kabul etmelerine karşın, muhalefet olgusuna olumlu yaklaşmaktadır. Yazarlar muhalif görüşlerin dikkate alınmasının örgütün kendisine ve üyelerine çeşitli avantajlar sağlayacağını belirtmekte ve muhalefetin olmadığı örgütlerde çalışanların etik dışı ve “zehirli” (toxic: zararlı, işlevsel olmayan, amaç dışı hareket eden, baskının ve gerginliğin yoğun olduğu) ortamlarda çalışmak durumunda kalacağını öne sürmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007: 37). Muhalefetin susturulması ve/veya örgüt yöneticilerinin çalışanlarının eleştiri ve karşıt görüşlerini dikkate almayabilmeleri çok vahim sonuçlar doğurabilmekte (Shahinpoor ve Matt, 2007) ve örgüt yöneticilerinin karşıt görüşleri göz önüne almadan gerçekleştirdikleri uygulamaların büyük başarısızlıklarla sonuçlanabildiği öne sürülmektedir (Bolkan ve Goodboy, 2013).

Muhalefetin örgüte ve örgüt üyelerine çeşitli olumlu getirileri de olabilmektedir. Bunlar arasında, muhalefetin söz konusu olduğu örgütlerin Banks, Hegstrom, Morrison ve Milliken ile Redding’e göre daha iyi kararlar verebilmeleri (Akt. Garner, 2013), Van Dyne ve Saavadra’ya göre örgütsel yenileşmenin (Akt. Severance, 2012) ve Teo ve Caspers’e göre etik sorumluluğun artabilmesi (Akt. Garner, 2014) gelmektedir. Muhalif görüşlerin dile getirebildiği örgütlerde Lutgen-

Sandwik, Riforgiate ve Fletcher’a göre çalışanların iş tatmini artabilmekte (Akt. Garner, 2014) ve çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için yeterli enerjiye sahip olmamaları anlamına gelen (Bakker ve diğ.’den akt. Kassing ve diğ., 2012) tükenmişlik dereceleri Avtgis, Thomas-Maddox, Taylor ve Patterson’a göre azalabilmektedir (Akt. Garner ve Bishop, 2012). Ayrıca örgütsel muhalefetin farklı görüşlerin dile getirildiği ortak bir platform yaratmak suretiyle örgütleri demokratikleştirebildiği de öne sürülmektedir (Özdemir, 2010). Hegstrom örgütlerin “daha demokratik ve etik” yerler olabilmeleri için muhalefete hoşgörüyle yaklaşılmasını önermektedir (Akt. Harris, 2013: 150).

Muhalefetin örgütsel çatışma ve muhalife karşı şiddet davranışları doğurabileceği vurgulanmakla beraber (Shahinpoor ve Matt, 2007) muhalif görüşlerin duymazdan gelinmesinin ya da muhaliflerin baskı altına alınmasının örgütler açısından bazı olumsuz sonuçlar yaratabileceği bildirilmektedir. Muhalefete izin verilmeyen örgütlerin daha otokratik yerlere dönüşmesi söz konusu olabilmektedir (Özdemir, 2010). Aynı zamanda muhaliflere uygulanan baskı muhalefeti susturabilmekte ve fazla otokratik, katı ve kendilerine yanlı davranılan ortamlarda çalışan kişiler muhalefet etme hakkını kullanmaktan uzaklaşabilmektedir (Stanley, 1981).

Muhalefetin birçok farklı kültürde ve hükümetler ve iş dünyası gibi birçok farklı örgüt türünde karşımıza çıkabildiği (Stanley, 1981) saptanmaktadır. Dünyanın çeşitli ülkelerindeki eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenler de muhalif davranışlarda bulunabilmektedir. Bu muhalif hareketleri inceleyen çalışmalar konuyu Chisholm, Cliggett ve Wyssmann, Favela, Kirk, Murillo ve Ronconi de olduğu gibi politik bakış açısından ve Gordon, MacKinnon, McMurray ve Mulcahy ve Irwin de olduğu gibi pedagojik bakış açısından olmak üzere iki farklı perspektiften incelemektedir (Akt. Özdemir, 2010).

Alanyazında Gordon, MacKinnon ve McMurray’in (Akt. Özdemir, 2010) çalışmaları gibi muhalif hareketleri ele alan çalışmalar öğretmen muhalefeti konusunu pedagojik bakış açısıyla değerlendirmektedir. Alanyazında oldukça yeni

olan öğretmen muhalefeti konusunu okul temelli olarak ele alan araştırmalar da bulunmaktadır (Özdemir, 2010; 2011; 2013a; 2013b; Burns ve Wagner, 2013; Dağlı ve Ağalday, 2014; Kaya, 2014). Görüldüğü üzere yapılan araştırmaların az sayıda olması öğretmen muhalefeti konusunun dünyada ve ülkemizde nispeten yeni incelenmeye başladığını göstermekte ve daha fazla çalışmanın yapılmasının alanyazına katkı sağlayabileceğini ortaya koymaktadır.

Türk eğitim sistemi her şehirde oluşturulan İl Milli Eğitim Müdürlükleri aracılığıyla Milli Eğitim Bakanlığının merkezden kontrolü altında yönetilen bir sistemdir (Wildy, Clarke, Styles ve Beycioğlu, 2010). Bu yapılanma da Milli Eğitim Bakanlığının okulları bir çeşit uzaktan denetim yoluyla merkezden yönetmesi olarak düşünülebilir. Türk Milli Eğitim sisteminin merkeziyetçi ve otokratik yapısının öğretmenlerin muhalif görüş geliştirmelerini tetikleyebilmesi ve bazı muhalefet hareketlerine yol açabilmesi olasıdır (Özdemir, 2010). Milli eğitim sistemimizin merkezden planlanması öğretmenlerin eğitim ve öğretime ilişkin görüşlerini sunabilmelerine olanak vermeyebilmektedir. Stohl ve Jennings'e göre çalışanlar mevcut örgütsel katılım şartlarından doyum almadıkları durumlarda örgütsel katılımı sağlayacak fırsatlar aramaktadır ve bu durum örgütleri muhalefete açık hale getirmektedir (Akt. Kassing, 1997b). Redding'e göre de verilen örgütsel kararların üyenin hoş görebileceği düzeyi aşması muhalefet tepkisi göstermesine yol açabilmektedir (Akt. Kassing, 1997b). Bunlardan ötürü eğitim sistemimizde öğretmenlerin politikalar ve uygulamalara ilişkin kararlara katılımlarını sağlayacak bazı kanalları kullanarak seslerini duyurmak isteyebilecekleri düşüncesi akla gelebilmektedir.

Türkiye'de öğretmenlerin görüşlerini duyurmak isteyebilecekleri bir diğer konu da sistemsel değişikliklere ilişkin olabilir. Türkiye'de milli eğitim sistemi özellikle son yıllarda birbiri arkasından sistemsel değişiklikler geçirmektedir. Milli Eğitim Bakanlığında 2000-2015 yılları arasında en kısıası dört buçuk ay olmak üzere yedi Milli Eğitim Bakanının görev yapması ve milli eğitim sisteminde çeşitli yapısal değişikliklere gidilmesi söz konusudur. Owens'a göre örgütsel değişme; "var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarma veya yeni amaçlar başarmada örgüte katkıda

bulunan planlı, alışılmışın dışında, önceden düşünülmüş özgün çaba" olarak ifade edilmektedir (Akt. Töremen, 2002).

Eğitim sistemimizde 2005-2015 yılları arasında Bakanlığın gerçekleştirdiği ve öğretmenlerden uygulamasını beklediği bazı büyük değişiklikler bulunmaktadır. Bunların arasında lise eğitiminin üç yıldan dört yıla çıkması, Anadolu ve Fen liselerinde bazı derslerin yabancı dilde öğretime son verilmesi, Liselere Giriş Sınavı yerine Ortaöğretim Kurumlarına Giriş Sınavı getirilmesi ve girilen sınavın içeriğinin, müfredatının ve katsayılarının değiştirilmesi ile ortaöğretimde var olan 79 okul türünün 15'e indirilmesi ve 4+4+4 düzenlemesi sayılabilir. Ayrıca okullarda FATİH (Fırsatları Arttırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi) projesinin uygulanmaya başlanması, okullara derslerde kullanılmak üzere Milli Eğitim Bakanlığının seçtiği Akıllı Tahtaların yerleştirilmesi ve öğrencilere tabletler dağıtılması ile öğretmenlerden bilişim teknolojilerini derslerinde aktif olarak kullanmalarının beklenmesi gibi öğretmenlerin uyum sağlaması gereken birçok değişiklik göze çarpmaktadır.

Okullarda değişim ve yenileşme hareketlerinin kaçınılmazlığı karşısında uyum sağlayabilmek adına kendisini de güncellemek zorunda kalacak olan öğretmenlerin (Beycioğlu ve Aslan, 2010) değişikliklere direnç gösterme olasılıkları da bulunmaktadır. Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan bir değerlendirme öğretmenlerin korkularından, güçlerini veya özerkliklerini kaybetme endişesinden, “dar görüşlü olmalarından” (close-mindedness), geleneklerinden, değer yargılarından, etik anlayışlarından, tahmin edilebilirliği tercih etmelerinden ve benzeri nedenlerden ötürü okullarında gerçekleşen değişikliklere direniş gösterebildiklerini rapor etmektedir (Burns ve Wagner, 2013: 29). Çalışanların değişime direncinin örgütsel doyumsuzluklara ve muhalefete yol açabileceği öne sürülmektedir (Sprague ve Ruud, 1988). Çalışanlar örgütsel doyumsuzluk yaşadığı durumlarda seslerini işe koşabilme seçeneklerinin yanı sıra örgütten ayrılma seçeneklerine de sahiptir (Hirschman, 1970). Graham (1983) örgütten ayrılmanın çalışan için maliyetinin yüksek olabileceğini, çalışanın taşınmasını veya başka bir sektöre geçmek üzere yeniden eğitim almasını gerektirebileceğini öne sürerek,

böylesi durumlarda çalışanların karşıt görüşlerini dile getirmeyi tercih edebileceğini öne sürmektedir. Hirschman da bir örgüte girmek için yüksek bedeller ödeyen çalışanların işlerinden ayrılmak veya sadakatle durumun düzelmesini beklemek yerine gördüğü sorunları dile getirmek için daha fazla çaba harcayabileceğini iddia ederek (Akt. Hoffman, 2006) yaşanan değişimlere karşı muhalif davranışlar gösterilmesinin söz konusu olabileceğini vurgulamaktadır.

Bir öğretmenin atanmak için geçirdiği zorlu süreçler, birçok adayı eleyerek kazanmak zorunda olduğu Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) ve devlet okullarına atanmış olmanın sunduğu iş garantisi dikkate alındığında kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin işlerinden ayrılmak yerine muhalif görüşlerini seslendirmeyi tercih edebilecekleri akla gelebilmektedir. Öte yandan polislerin davranışlarını inceleyen bir çalışma örgütsel doyumsuzluk durumlarında her zaman muhalif tepkiler gösterilmediğini, bazı kamu personelinin misilleme görme veya çeşitli yaptırımlarla karşılaşma çekinceleri nedeniyle sessiz kalmayı tercih edebildiğini ortaya koymaktadır (Yüksel ve Tosun, 2013). Böylece polisler gibi kamu görevlileri olan öğretmenlerin muhalefet etme veya sessiz kalma seçenekleri olduğu belirginleşmekte ve öğretmenlerin muhalif görüşlerini ortaya koyup koymayacakları sorusu akla gelebilmektedir. Alanyazında öğretmenlerin muhalefetine yönelik henüz çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Mevcut çalışmalardan bir tanesi Ankara'daki liselerde öğretmenlerin çeşitli nedenlerden ötürü okul yöneticilerine muhalif tepkiler gösterdiklerini rapor etmektedir (Özdemir, 2010). Bunlar İzmir'de kamu ortaokullarında öğretmenlerin sergilediği muhalif davranışların var olup olmadığını ve varsa hangi biçimlerde gerçekleştirildiğini incelemeye değer kılmaktadır.

Yapılan alanyazın taramasında İzmir'de kamu ortaokullarında görevli öğretmenlerin muhalif davranışlarına ilişkin görüşlerine odaklanan bir çalışmanın olmadığı belirlenmiştir. Bu çalışma eğer mevcutsa, İzmir ili Buca merkez ilçesinde kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenler tarafından okul yöneticilerine ne tür muhalif davranışlar gösterildiğini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Alanyazındaki çalışmalar Özdemir (2010), Dağlı ve Ağalday (2014) öğretmenlerin yüz yüze

muhalafet iletilerini ele alırken Burns ve Wagner (2013) Amerika Birleşik Devletlerindeki okullarda öğretmenlerin siber muhalafet davranışları da sergileyebildiğini rapor etmektedir. Bu araştırma öğretmen muhalafetinin varlığına ilişkin bulguları (Özdemir, 2010) göz önüne alarak ve küreselleşen dünyadaki muhalif öğretmen hareketlerinin Türkiye’ye de yansıyabileceğini öngörerek ortaokul öğretmenlerinin örgütsel muhalafete ilişkin görüşlerini cinsiyet, sendika üyeliği, okul içi iletişim amacıyla e-posta kullanma ve sosyal medya kullanma, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenleri açısından araştırmayı hedeflemektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, İzmir ili Buca merkez ilçesinde bulunan kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerine yönelik muhalif davranışlarına ilişkin görüşlerini belirlemektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Okul yöneticilerine gösterilen öğretmen muhalafetine ilişkin ilk kapsamlı çalışmayı yürüten Özdemir’in (2010) bulguları okul yöneticilerinin muhalafetle karşılaştıklarını, gösterilen muhalafetin farklı nedenlerden kaynaklanabildiğini ve farklı muhalif davranışlarla dışa vurulduğunu, çeşitli demografik değişkenlerin muhalif davranışlarla ilişkisi olabildiğini, okul yöneticilerinin muhalafete çeşitli davranış biçimleriyle tepki verebildiğini ve yapılan muhalafetin okullar, yöneticiler ve muhalifler bazında çeşitli sonuçlar yarattığını ortaya koymaktadır.

Özdemir (2010) çalışmasında 2009-2010 öğretim yılında Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan kamu genel liselerinde görevli 381 öğretmenin muhalafete ilişkin görüşlerini incelemekte ve öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu, sendika üyeliği, yaş, kıdem, medeni durum, görev yaptığı okul sayısı ve görev yaptığı okul büyüklüğü değişkenlerine göre değişip değişmediğini araştırmaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmen muhalafetine ilişkin görüşlerini ve muhalafetin yöneticiler, muhalifler ve okullar bazında sonuçlarını da açıklamaktadır.

Bu çalışma 2014-2015 öğretim yılında İzmir ili Buca merkez ilçesindeki kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenleri kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Son yıllarda eğitim sistemimizde gerçekleşen değişiklikler göz önüne alındığında İzmir ili Buca merkez ilçesinde görev yapan ortaokul öğretmenlerinin okul yöneticilerine gösterdikleri muhalif davranışlarına ilişkin görüşlerini tespit etmenin alanyazına katkı getirebileceği umulmaktadır.

Bu araştırmada öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu, sendika üyeliği ve mesleki kıdem değişkenlerine ek olarak, daha önce araştırılmamış olan e-posta ve sosyal medya kullanımı değişkenleri de incelenmekte ve bu değişkenlerin ortaokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığına ilişkin sonuçların alanyazına kazandırılması hedeflenmektedir.

Bu çalışmanın ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin gösterdikleri muhalif davranış biçimlerine yönelik görüşlerinin açığa çıkarılmasını sağlaması ve okullarda öğretmenlerin doyumsuzluk yaşadıkları durumlarda sergiledikleri muhalif davranış biçimlerinin ortaya konmasının okul yöneticilerinin karşılaşılabilecekleri muhalif davranışları öngörebilmesine ve çıkabilecek iletişim kopukluklarını giderebilmesine yardımcı olacağı umulmaktadır. Ayrıca bu çalışma öğretmenlerin gösterdikleri muhalefet davranışlarını bir iletişimsel değişken olarak inceleyip (Kassing, 1997b), okullarda daha şeffaf, demokratik ve sorun çözmeye yönelik bir iletişim ortamının oluşturulmasına katkıda bulunabilmeyi de amaçlamaktadır. Ortaokul öğretmenlerinin karşıt görüş sahibi oldukları durumlarda gösterebilecekleri muhalif tepkilerinin tespit edilmesinin okul yöneticilerine de iletişimsel becerilerini geliştirebilmesi ve çalışanları güçlendirebilmesi yönünde veri sağlayabilmesi umulmaktadır. Kendileri de okul yöneticileri olan Burns ve Wagner (2013) bütün okul yöneticilerine okullarında karşılaştıkları muhalefet davranışlarının hangi biçimde olduğunu bir gösterge olarak kabul etmelerini ve daha iyi ilişkiler kurabilmeleri için okul kültürünün bir ögesi olan iletişim yapısını geliştirmelerini önermektedir. Bu araştırma sonunda okul yöneticileriyle öğretmenlerin birbirleriyle daha iyi iletişim

kurabilmesinin daha hoşgörölü ve daha demokratik ortamlar sağlamaya katkıda bulunabilmesi ve bundan mikro düzeyde okul yöneticileri ve öğretmenlerinin, makro düzeyde de okulların öğrencilerinin, velilerinin ve bütün paydaşlarının yararlanabilmesi umulmaktadır. Muhalefetin örgütsel olgular arasında yer alması nedeniyle eğitim örgütlerinde gerçekleşen muhalefet konusunda yürütölen çalışmaların okulları ve dolayısıyla toplumu daha demokratikleştirebilmesinde (Özdemir, 2010) payı olabilmesi umulmaktadır.

1.4. Araştırmanın Problemi

Bu araştırma, İzmir ili Buca merkez ilçesinde görev yapmakta olan kamu ortaokulu öğretmenlerinin okul yöneticilerine yönelik ne tür muhalefet davranışları sergilediklerini ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bu çerçevede aşağıdaki sorular yanıtlanmaya çalışılmıştır;

Problem Cümlesi: İzmir ili Buca merkez ilçesinde kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin görüşleri ne düzeydedir?

1.4.1. Alt Problemler;

1. İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
2. İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde sendika üyesi olup olmamalarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde kurum içi iletişimde e-posta kullanıp kullanmamalarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde sosyal medyayı (Twitter, Facebook vb.) kullanıp kullanmamalarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

5. İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
6. İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
7. İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
8. İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde sendika üyesi olup olmamalarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
9. İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde kurum içi iletişimde e-posta kullanıp kullanmamalarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
10. İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde sosyal medyayı (Twitter, Facebook vb.) kullanıp kullanmamalarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
11. İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
12. İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
13. İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin haber uurma davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
14. İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin haber uurma davranışlarına ilişkin görüşlerinde sendika üyesi olup olmamalarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

15. İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin haber uçuurma davranışlarına ilişkin görüşlerinde kurum içi iletişimde e-posta kullanıp kullanmamalarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
16. İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin haber uçuurma davranışlarına ilişkin görüşlerinde sosyal medyayı (Twitter, Facebook vb.) kullanıp kullanmamalarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
17. İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin haber uçuurma davranışlarına ilişkin görüşlerinde eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
18. İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin haber uçuurma davranışlarına ilişkin görüşlerinde mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.5. Sayıtlar

Araştırmaya katılan kişilerin gerçek düşünceleri ve durumları paylaştıkları var sayılmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

Bu çalışma 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İzmir ili Buca merkez ilçesindeki kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri ile sınırlı tutulmuştur.

1.7. Araştırmanın Anahtar Kavramlarının Tanımları

Örgütsel muhalefet (organisational dissent), kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin kimi tutum, görüş ve eylemlerini onaylamaması ve bu durumu çeşitli şekillerde yöneticilere, diğer örgüt üyelerine ve örgüt içi ve örgüt dışı muhataplara iletmesi davranışdır (Özdemir, 2010).

Yukarıya (Açık/Dikey) muhalefet (eski adıyla dile getirilmiş muhalefet) (upward dissent, eski adıyla articulated dissent), öğretmenlerin okul yöneticilerinin kimi tutum, görüş ve eylemlerini onaylamayarak, düşüncelerini doğrudan ve açıkça yöneticilere, idareye veya komuta zincirinde daha üst basamakta olanlara ifade etmesi davranışıdır (Özdemir, 2010).

Yatay/Örtük muhalefet, (lateral dissent, eski adıyla latent dissent), öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kimi tutum, görüş ve eylemlerini onaylamadığı halde bunu okul yöneticilerine değil, okuldaki diğer öğretmen ve çalışanlara iletmesi davranışıdır (Özdemir, 2010).

Yer değiştirmiş muhalefet (displaced dissent), öğretmenlerin okul yöneticilerinin kimi tutum, görüş ve eylemlerini onaylamadığı durumları yönetici, öğretmen ve diğer çalışanlara değil, iş dışında yer alan ailesine ya da çalıştıkları kurumla ilgisi olmayan kişilere ifade etmesi davranışıdır (Özdemir, 2010).

Haber uçuurma (whistle blowing), öğretmenlerin kural ya da etik dışı örgütsel uygulamaları, sorunun çözümüne katkı getirmesi olasılığı olan örgüt içi ya da örgüt dışı paydaşlara iletmesi davranışıdır (Özdemir, 2010).

Kamu Ortaokulu Araştırma kapsamında ele alınan İzmir ili Buca merkez ilçesinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaokullardır.

Yönetici, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu ortaokullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarıdır (Özdemir, 2010).

Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Buca merkez ilçesindeki kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenlerdir.

İnternet, Milyonlarca bilgisayarı birbirine bağlayarak, iş dünyası, devlet kuruluşları, eğitim kuruluşları ve bireyler arasında dünya çapında veri alış verişini sağlayan, herkese açık bir bilgisayar ağı yapısıdır (Seferoğlu, 2011).

World Wide Web (Web), İnternetin metin, resim, hareketli resim, ses, video ve grafikleri bünyesinde barındıran çoklu ortam bölümü olarak bilinen ve Hipermetin Transfer Protokolünü (http) kullanarak belgeler arasında kurulan köprülerle bir sayfadan diğerine gidebilmeyi olanaklı kılan sistemdir (Seferoğlu, 2011).

Web 2.0, Web üzerinde yer alan sosyal ağlar, web temelli ansiklopediler, forumlar, podcastler ve benzerleri gibi ikinci kuşak İnternet uygulamalarıdır (Dearstyne, 2007). Lovink'ten aktaran Fuchs (2014: 36) Web 2.0'ın “kolay kullanıldığını, sosyalleşmeyi kolaylaştırdığını ve kullanıcılara ücretsiz olarak resim, metin veya video gibi değişik formatlarda içerik geliştirmelerine ve başkalarıyla paylaşmalarına olanak veren uygulamalar sağladığını” belirtmektedir.

E-posta, İnternet'in posta sistemi olup, bireylerin bilgisayar ağı bağlantısı üzerinden, bir veya birden fazla kişiye mesaj yollamalarını sağlayan sistemdir (Seferoğlu, 2011: 151).

Sosyal Medya (Sosyal Yazılım ve Sosyal Ağ), Shirky'e göre “geleneksel kurumsal kurumların ve örgütlerin çerçevesinin bütünüyle dışında, birbirimizle paylaşma ve işbirliği yapma olanağımızı arttıran, kolektif eyleme geçebilmemizi sağlayan araçlardır” (Akt. Fuchs, 2014: 35).

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde muhalefet, örgütsel muhalefet, muhalif, muhalefet mesajları, örgütsel muhalefetin kuramsal temelleri, muhalefet süreci, örgütsel muhalefet modelleri ve eğitim örgütlerinde muhalefet kavramları incelenmektedir. Örgütlerde muhalefeti başlatan nedenler, eğitim örgütlerinde muhalefeti başlatan nedenler, muhaliflerin davranışlarında belirleyici olan bireysel, ilişkisel ve örgütsel etmenler, örgütsel muhalefet davranışları ve eğitim örgütlerinde gösterile muhalif davranışlar açıklanmakta ve muhalefetin kişisel ve örgütsel boyutlarda yol açtığı bazı sonuçlar anlatılmaktadır.

2.1. Muhalefet

Muhalefet sözcüğü Türkçe'ye Arapça'dan girmiştir ve h-I-f kökeninden gelmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğü muhalefeti “bir tutuma, bir görüşe ve bir eyleme karşı olma durumu, aykırılık” olarak, muhalifi ise “aykırılık eden, uymayan, uygunluk göstermeyen” kişi olarak tanımlamaktadır. Kassing'in aktardığına göre muhalefet sözcüğü İngilizceye Latince'den kabul edilmiştir ve sözcük Latince “dissentire” iken modern İngilizcede “dissent” formuna dönüşmektedir. Bu sözcüğün Latince kökenini oluşturan “dis” ön eki “ayrı” anlamına gelmektedir ve “sentire” kısmı ise “hissetmek” demektir. Sözcük bütün olarak ayrı hissetme, farklı duygulara sahip olma (feeling apart) anlamını taşımaktadır ve örgütsel bağlamda muhalif üyenin örgütünden ayrı hissettiği anlamına gelmektedir (Morris'den akt. Kassing, 1997a: 312). Böylece muhalefet sözcüğün örgüt içinde bir çatışmayı ima etmediği, sadece muhalifin örgütte yaygın kabul gören görüşlerden farklı görüşlere sahip olduğu ve diğer üyelerle aynı hissiyatı taşımadığı (Kassing, 1997a: 312) anlaşılabilmektedir.

Muhalefet kavramı genellikle politik arenayla özdeşleştirilse de günümüzde muhalefet konusu örgüt çatısı altında da incelenmeye başlanmıştır (Özdemir, 2010). Hirschman politik tepkiler uyandırabilen örgütsel bozulmanın sadece politik partilerde değil, sendikalar, şirketler, gönüllü toplum kuruluşları gibi her tür örgüt içinde söz konusu olabileceğini rapor etmektedir (Akt. Keeley ve Graham, 1991). Kassing (1997b: 49) bazen örgütlere dışarıdan bakıldığında muhalefetin “görelî olarak yokmuş gibi” (relatively absent) görünebileceğini oysa hiçbir zaman örgütlerde tamamiyle yok olmayacağını, her zaman ve her örgütte belli bir oranda var olabileceğini beyan etmektedir. Muhalif görüşlerin seslendirilmesine izin vermeyen örgütlerde muhalif üyeler karşıt görüşlerini açıkça dile getiremeyebileceği için örgüt içinde muhalefet yokmuş izlenimi bırakabileceği ancak muhaliflerin karşıt görüşlerini yine de yöneticilerin kulağına gitmeyecek biçimlerde bir şekilde dile getirilebildikleri rapor edilmektedir (Kassing, 1997a). Ayrıca muhalefetin aile de içinde olmak üzere (İslamoğlu, 2004), devlet, din ve iş alanlarında yer alan birçok örgüt türünde ve birçok farklı kültürde varlığını sürdürmesi (Stanley, 1981) kavramın evrensel bir olgu olduğunu düşündürebilmektedir.

2.2. Örgütsel Muhalefet

Örgütsel davranışlardan olan örgütsel muhalefet örgütsel iletişim yöntemlerinden birisidir (Garner, 2013: 374). Muhalefetin örgüt üyelerinin bir tür direniş gösterme biçimi olduğu ve örgütsel direniş davranışları arasında değerlendirilebileceği de öne sürülmektedir (Kassing, 2011). Kassing (2011) örgütsel muhalefetin çatışma ile ilişkili olabildiğini ancak her muhalefetin her zaman çatışmaya yol açmayabileceğini vurgulamaktadır. Örgütsel muhalefet örgüt üyesinin karşıt görüşlerini açıkça dile getirmek suretiyle çoğunluğa karşı bir duruş sergilemesi olarak da değerlendirilebilmektedir (Kassing, 1998). Örgüt üyesinin karşıt görüşlerini dile getirmesi örgütsel bir değişiklik yaratmak amacı taşıyabilmekte ve politik bir tepki olarak gerçekleşebilmektedir (Mahaffey, Neu ve Taylor, 1991). Örgütsel muhalefet aynı zamanda üyelerin karşıt görüşlerini dile getirmesini içeren çalışanın sesi kavramıyla da ilişkilidir (Kassing, 1997b).

Çalışanın sesi kavramını ortaya atan Hirschman’a göre ses (dile getirme) örgütsel doyumsuzluk yaşayan ve karşıt görüş taşıyan çalışanların veya firmanın müşterilerinin örgütü terk etmek yerine, mevcut durumu değiştirmek yönünde gösterdikleri bir çabadır (Akt. Kassing, 2002). Çalışanlar örgüt içinde kendilerini doyumsuzluğa sürükleyen ve kaygıya sevk eden durumlarda ya da kendilerinin ve/veya örgütün durumunu daha iyiye götürecek görüşlere sahip olduklarını düşündüklerinde seslerine başvurabilirler (Detert ve Burris, 2007). Çalışanın sesi “eleştiri” ve “muhalefet” sözcükleri ile beraber değerlendirilebilmektedir (Gorden, Infante ve Izzo, 1988: 7). Çalışanın sesi örgütü geliştirme amacıyla öneriler sunmak, var olan sorunları tartışmak, örgüt içinde doyumsuzluk yaratan durumları düzelmek gibi amaçlarla “örgüt dışı kaynaklara başvurmak, sendika hareketlerinde yer almak ve haber uçurmak” (Rosbult ve Lowery’den akt. Gorden, Infante ve Izzo, 1988: 8) gibi örgütsel davranışlar şeklinde de işe koşulabilmektedir.

Kassing (2002: 189) örgütsel muhalefeti “örgütsel uygulamalar ve politikalara ilişkin anlaşmazlıkların ve karşıt görüşlerin ifade edilmesini içeren belirli bir çalışanın sesi biçimi” şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel muhalefette a) karşıt görüşlerin birisine dile getirilmesi b) hemfikir olunmayan düşünceleri “disagreement” veya karşıt görüşleri “opposing opinions” içermesi ve c) bu hemfikir olunmayan düşüncelerin ve karşıt görüşlerin örgütsel uygulamalara, politikalara ve/veya süreçlere/işleyişlere ilişkin olması söz konusudur (Croucher, Kassing ve Diers-Lawson, 2013: 426).

Günümüzde örgüt üyelerinin de Derber ve Schwartz ve Westin’e göre kararlarda söz sahibi olabilmesi, Chiles ve Zorn, Marshall ve Stohl’a göre çalışanların güçlendirilmesi, Cheney, Vredenburg ve Brender’e göre örgütsel demokrasinin yerleşmesi ve Dachler ve Wilpert ile Strauss’e göre çalışan katılımının sağlanabilmesi için uğraşlar verilmektedir (Akt. Kassing, 2006). Bu çabalar da örgüt üyelerinin karşıt görüşlerini dile getirmelerine zemin hazırlayabilmekte ve örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasında pay sahibi olabilmektedir (Kassing, 2006).

Garner (2013) muhalefet olgusuna sistematik bir bakış açısı ile yaklaşılması gerektiğini ve muhalefetin etkileşimlerden oluşan bir süreç olduğunu savunmaktadır. Garner’a (2013) göre örgütsel muhalefet, grup üyesi veya üyelerinin karşıt görüşlerini örgütlerine öneriler sunarak veya başka biçimlerde geribildirimde bulunarak kurduğu etkileşimlerdir. Bu tanımda muhalifin muhalefeti tek başına değil, örgütün diğer üyeleri olan yönetici ve/veya çalışanlarıyla etkileşimler kurarak oluşturduğu öne çıkmaktadır. Garner’a (2013: 374) göre muhalifler muhalefeti, yöneticileri ve iş arkadaşları ile “beraber” (co-constructed) oluşturmaktadır. Bu bakış açısıyla muhalefetin aktarıldığı kişilerin, Kassing’in (1997b) deyiimiyle muhalefetin izleyicilerinin, muhaliflerin görüşlerini ilettiği pasif alıcılar olmadığı, girdikleri etkileşimlerle muhalifin görüşlerinin ortaya çıkmasına katkıda bulunan paydaşları olduğu anlamı çıkabilmektedir (Garner, 2013).

Muhalefete farklı kişilerce farklı bakış açılarıyla yaklaşılmaktadır. Örneğin Hegstrom muhalefetin örgütsel dengeleri bozduğunu kabul etmesine rağmen, muhalefeti “örgütün çalışanları ve müşterilerinden gelen yapıcı geribildirim” şeklinde tanımlayarak (Akt. Garner, 2006: 7) karşıt görüş bildirmenin geribildirimsel işlevine dikkat çekmektedir. Hegstrom’a göre örgüt üyelerinin muhalif görüşlerine kulaklarını tıkayan örgütler önemli bir geribildirim alma fırsatını kaçırmaktadır (Akt. Kassing ve DiCioccio, 2004). Hegstrom geribildirimün örgütsel yanlışlıkları düzeltebileceğini, Tompkins de verilen geribildirimün örgütün başarısını etkileyebileceğini öne sürmektedir (Akt. Kassing, 1997b).

Öte yandan örgütlerin muhaliflere bakış açıları her zaman olumlu olmayabilmektedir. Kassing (2011: 16) bazı kişilerin muhalifleri “hain ve arkadan bıçaklayan üyeler” (traitoruos) olarak değerlendirilebileceklerini vurgulamaktadır. Kassing’e (2011: 16) göre muhalifler bazıları gözünde “karalanabilecek” kişiler, bazıları gözünde ise “aslanlaştırılabilir” kişiler (vilified by some, and lionized by others) olabilmektedir. Görüldüğü üzere muhaliflere yönelik algılar farklılık gösterebilmektedir.

Muhelif olma örgüt içinde çoğunluğun sahip olduğu görüşlere aykırı düşen, dolayısıyla grup normlarının dışında kalan görüşlere sahip olma durumudur (Donovan Wright, 2013). Farklı bakış açılarına, değer yargılarına ve inançlara sahip olabilen muhalifler yöneticilerini ve örgütün çoğunluğunu karşılarına almayı göze alarak, onlarınkine karşıt olan düşüncelerini, inançlarını, tutumlarını ve politikalarını açıkça dile getirebilen bir veya birden fazla örgüt üyesi olabilmektedir (De Dreu ve De Vries, 1997). Ancak muhalif konumuna düşmek sadece karşıt görüşlere sahip olmayı değil, bu görüşleri dile getirmeyi de gerektirmektedir. Muhelif olmak muhalifin hem örgüt üyelerinin çoğunluğunun benimsediği görüşlerden farklı düşünerek kendini gruptan ayrı hissetmesini, hem de sahip olduğu bu karşıt görüşleri açıkça seslendirerek kendisini deşifre etmesini içeren iki katmanlı bir durum olmaktadır (Kassing, 1997a).

Örgüt içinde karşıt görüş sahibi olan her üye görüşlerini dile getirerek muhalif konumuna düşme davranışı göstermeyebilmekte (Garner, 2006), bazıları sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Morrison ve Milliken'e (2000) göre çalışanlar muhalefet etmelerinin bir değişiklik yaratmayacağına ve bir sonuç getirmeyeceğine inanabilmekte veya görüşlerini seslendirmenin kendileri açısından tehlikeli olabileceğini, misilleme ile karşılaşabileceğini düşünebilmekte ve bu nedenle sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) üyelerin sessiz kalmasına başka nedenler de eklemekte ve muhaliflerin sorun çıkaran kişi (troublemaker) olarak görülmekten veya diğer örgüt üyeleri tarafından dışlanmak ve yalnız bırakılmak istemediklerinden ötürü de sessiz kalmayı tercih edebildiklerini belirtmektedir. Öte yandan sessiz kalan çalışanlar örgütün doyumsuzluk yaratan durumu ele alması ve düzeltmesi için gereken veriyi sağlamadıkları, dolayısıyla örgüt üyeliği yükümlülüklerini yerine getirmediği yargısıyla da eleştirilebilmektedir (Graham, 1983).

Örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini dile getirmeleri için örgütsel durumu fark ederek doyumsuzluk hissetmelerine ek olarak, kendilerinde konuşma sorumluluğu hissetmeleri de gerekmektedir (Graham, 1983). Miceli, Near ve Schwenk'e göre sosyal sorumluluk duygusu daha fazla olan çalışanlar örgütsel

konulara daha duyarlı olabilmekte ve mevcut durumu düzeltmek için karşıt görüşlerini seslendirme yoluna gidebilmektedir (Akt. Özdemir, 2010). Graham (1983) çalışanın alternatif iş bulma seçeneği kısıtlı ise, yeni iş bulması için taşınması gerekiyorsa veya yeni bir alanda çalışmaya başlayabilmesi için tekrar eğitim alması gerekiyorsa işten ayrılma maliyetinin yükselebildiğini ifade etmektedir. Farrell ve Rusbult, Leck ve Saunders, Rusbult ve Lowery işlerinden ve yöneticilerinden memnun olan çalışanların, Farrell ve Rusbult, Rusbult ve Lowery işlerine daha fazla yatırım yapmış olan ve daha iyi iş bulma alternatifleri olan çalışanların işlerinden ayrılmak yerine muhalif görüşlerini dile getirmeyi seçebildiğini rapor etmektedir (Akt. Kassing, 2002). Cannings uzun süreli iş güvencesine sahip olan ve terfi etme olasılığı olan çalışanların ve Leck ve Saunders örgütüne daha sadık olan çalışanların karşıt görüşlerini seslendirmeye yatkın olabildiğini rapor etmektedir (Akt. Kassing, 2002). Öte yandan Yüksel ve Tosun (2013) iş garantisi olan kamu sektöründe çalışanların muhalif görüşlerini seslendirme seçeneğini olduğu kadar işini kaybetmek gibi kaygılarından ötürü sessiz kalma seçeneğini de değerlendirdiklerini ifade etmektedir.

2.3. Muhalif

Yöneticilerine veya örgütsel görüş ve uygulamalara ilişkin karşıt görüşler besleyebilen muhalifler azınlık konumuna düşmüş üye veya üyelerdir. Hegstrom muhalifleri tespit edebilmek için “örgüt içinde kimin karşıt görüş bildirmekten korkmadığı” (who is not afraid to disagree in the organization) sorusunu sormayı önermektedir (Akt. Garner, 2006: 7). Garner (2013) muhalif sözcüğünü bir başkasına karşıt görüşlerini ifade eden kişi anlamında kullanmaktadır. Muhaliflerin nasıl saptanacağı araştırılırken onların diğer örgüt üyelerinden farklı nitelikleri olan, özel kişiler olmadığı, aslında diğer üyelerle aynı özelliklere sahip ve “normal” kişiler olduğu ifade edilmektedir (Graham, 1983: 4). Graham (1983: 4) bütün çalışanların “potansiyel birer muhalif” olma olasılığına işaret etmektedir. Muhalifler örgütsel sorun ve uygulamalar kendi vicdanlarının kabul edebileceği eşiği aştığı için karşıt görüşlerini açıklayan kişiler olarak görülmektedir (Graham, 1983).

Graham (1983: 3) muhalifi tanımlarken onun prensip sahibi olduğuna vurgu yapmakta ve muhalifi karşıt görüş bildirmeye sevk eden nedenler arasında muhalifin “adalet, ekonomi veya dürüstlük” gibi ilkelerinin çiğnenmesinin geldiğini öne sürmektedir. Graham (1983) ilkeleri doğrultusunda karşıt görüşlerini dile getirenleri ilkesel muhalifler olarak tanımlamaktadır. Graham’a göre ilkesel muhalifler prensiplerini çıkış noktası alan ve vicdanlarının sesine kulak vererek örgütte doğru gitmediğini varsaydıkları durumları düzeltebilmek amacıyla karşıt görüşlerini dile getirenler olmaktadır (Akt. Shahinpoor ve Matt, 2007). Graham (1986: 2) muhaliflerin karşıt görüşlerini açıklamak yoluyla örgütsel politika veya uygulamaları “protesto etmeye ve/veya değiştirmeye” (to protest and/or to change) çalıştığını belirtmektedir. Ancak bütün muhalifleri örgütünün çıkarlarını ön plana alan ve prensipleri doğrultusunda harekete geçen üyeler olarak nitelendirmek de eksik olabilmektedir. Araştırmalar, ilkeleri doğrultusunda karşıt görüş bildiren muhaliflerden başka, kişisel beklentilerini ve kazançlarını göz önünde tutarak karşıt görüş bildiren muhaliflerin de olabileceğini ortaya koymaktadır (Graham, 1986). Bu tür muhalifler kendilerine yönelik getiriler elde etmek üzere (personal advantaged dissent) muhalefet edenler şeklinde tanımlanarak (Graham, 1986) ilkesel muhaliflerden ayrı kategorilendirilmektedir.

Graham’a (1983) göre örgütsel muhalefet bir süreçtir, muhalet süreç içinde ortaya çıkan koşullardan kaynaklanır ve yaşanan örgütsel doyumsuzluklar üyelerin karşıt görüş geliştirmelerine yol açabilir. Ancak her doyumsuzluk yaşayan üye karşıt görüşlerini seslendirmeyebildiğinden ötürü muhalefetin karşıt görüşlerin dile getirilmesi boyutu da bulunmaktadır (Garner, 2006). Karşıt görüşlerini dile getirme kararını verecek olan örgüt üyeleri bazı bireysel, ilişkisel ve örgütsel parametreleri değerlendirmekte ve koşulların uygun olduğuna karar verirse muhalefet mesajları verebilmektedir (Kassing, 1997b). Verilen muhalefet mesajlarının da bazı farklılıklar içerebildiği rapor edilmektedir (Graham, 1983).

2.4. Muhalefet Mesajları

Muhalefet mesajları muhaliflerin karşıt görüşlerini ilettiği mesajlardır ve içerik bakımından ilkesel muhalefet mesajı (principled dissent message) ve kişiye yarar sağlayan muhalefet mesajı (personal advantaged dissent) olarak iki kategoride ele alınabilmektedir (Graham, 1986).

İlkesel muhalefet mesajları muhaliflerin örgüt içinde kendi kişisel ve vicdani ilkelerine ters düşen yanlışlıkları “örneğin, yozlaşmış, kamuya zarar verebilecek olan, yasa dışı, veya etik dışı eylemleri” (e.g., activities deemed corrupt, socially harmful, unlawful, or otherwise unethical) fark ettiklerinde, düzeltmek amacıyla verdikleri mesajlardır (Graham, 1983: 77). Graham’a (1983) göre, ilkesel muhalifler ahlaki ve vicdani bir sorumluluk duygusu içinde hareket ederek örgüt içinde kendi vicdani kanaatlerine ve ilkelerine uymayan düşünce veya uygulamalara karşı çıkmakta ve örgütünü daha iyi bir yapmak için muhalefet mesajı vermektedir.

Muhaliflerin verdiği bir diğer mesaj türü de muhalifin kendisine yarar sağlayan muhalefet mesajları (personal advantaged dissent messages) olarak tanımlanmaktadır (Graham, 1986). Kişisel çıkar gözeten mesajlar muhalifin kendisine getiriler sağlama amacına yönelik verilmektedir (Graham, 1986). Örgüt üyeleri kendi durumlarını iyileştirmek, ücretlerinin artmasını sağlamak, kendisine fazladan verilen görevlerin azaltılmasını istemek gibi (Kassing, 2000a) kendisine avantajlar sağlayabilecek içerikte mesajlar verebilmektedir. Bu çerçevede muhalefet mesajları örgüte yarar sağlamayı hedefleyen ilkesel muhalefet mesajları ve kişiye yarar sağlamayı amaçlayan mesajlar olarak ikiye ayrılmaktadır (Graham, 1986). Örneğin, lise öğretmenlerinin ders programlarını ve nöbet çizelgelerini kendilerine uygun hale getirmek veya zümre içerisinde paylaştıkları derslerin veya sınıfların kendilerine düşmesini sağlamak üzere (Özdemir, 2011) verdiği mesajlar kişisel avantaj sağlayacak mesajlar çerçevesinde ele alınabilir. Hegstrom kişiye yarar sağlayan ve örgüte yarar sağlayan muhalefet mesajlarının örtüşebildiğini öne sürmektedir (Akt. Garner, 2006).

Muhalefet mesajları odak noktaları bakımından da farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin saat bazında çalışan bir kişinin çalıştığı saatlerin arttırılmasını istemesi (Kassing ve Armstrong, 2002) kendi odaklı, örgütüne katkıda bulunmak amacıyla bir uygulamanın farklı biçimde yapılmasını önermesi ise örgüt odaklı mesajlar olarak değerlendirilebilir. Muhalife ücret artışı, daha uygun çalışma saatleri ve boş zaman getirileri (Kassing, 2011: 98) sağlayan muhalefet mesajları kendi odaklı mesajlara örnek verilebilir. Okullarda öğretmenlerin bir sorunu saptayarak okul yönetimine sorunun çözümüne ilişkin öneriler sunması (Burns ve Wagner, 2013) örgüt-odaklı, bir öğretmenin programında sabah saatlerini boş bıraktıracak düzenlemeler istemesi kendi odaklı muhalefet mesajlarına örnek olarak verilebilir.

Ayrıca muhalefet mesajları çalışanların iş arkadaşları ve firmanın müşterileri gibi başkalarına da kazanımlar sağlamak üzere verilebilmektedir (Sprague ve Ruud, 1988). Çalışanların bir başka örgüt üyesinin veya örgütün müşterilerinin hakkını korumak amacıyla verdikleri mesajlar veya çocuklarının okulundaki bazı durumlarından hoşnut olmayan, örneğin teneffüslerin kısıllığından şikayet eden velilerin bu yönde verdikleri mesajlar başkası odaklı mesajlardır. Hegstrom ile Sprague ve Ruud muhalefet mesajlarının muhalifin kendisi-odaklı, örgüt-odaklı veya iş arkadaşları ve müşteri gibi başkası odaklı olabileceğini desteklemektedir (Akt. Kassing, 2002).

Garner (2006) muhalefet mesajları konusuna ilişkin olarak muhalefet esnasında verilen mesajların bilgi edinme, yardım alma ve yöneticilerini etkilemek isteme gibi farklı amaçlar taşıyabildiğine ve muhalifin amaçlarının onun muhalefet davranışını etkileyebildiğine vurgu yapmaktadır. Ayrıca muhalefet mesajları yüzyüze, telefonda, e-posta ve benzeri bir uygulama ile veya çeşitli kanalların birlikte kullanılması ile de verilebilmektedir (Garner, 2014).

2.5. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri

Muhalefeti başlatan odakların ve muhaliflere gösterilen olumlu ve olumsuz tepkilerin çeşitliliği gibi, muhalefet davranışını açıklamaya yönelik kuramlar da örgütsel muhalefet kavramının farklı yönlerini açıklamaktadır. Bu tez çerçevesinde Kassing'ın (1997b) muhalefet davranışlarını açıklamakta önemli bir yeri olduğunu düşündüğü Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı, Örtük Kontrol Kuramı ve Bağımsız Düşünme Kuramları ele alınmaktadır. Hirschman tarafından 1970 yılında ortaya konan ve hoşnut olmadığı örgütsel durumlarla karşılaşan örgüt üyeleri ile müşterilerinin gösterebileceği örgütsel davranışları açıklamaya yönelik saptamalarda bulunan ADS kuramı, araştırmacıların başvurduğu (Akt. Kassing, 1997b) ve Farrell'in (1983) katkılarıyla son şekline ulaşan bir kuram olma özelliğini taşımaktadır. Örgütsel muhalefet kavramına temel oluşturan ikinci kuram Tompkins ve Cheney (1985) tarafından dile getirilmiş olan Örtük Kontrol Kuramıdır. Kuram, örgütte gücü ve kontrolü elinde bulunduran yönetim kademesinin örgüt üyelerinin davranışlarını doğrudan olmayan yöntemlerle nasıl denetlediklerini ve çalışanlarını kontrol altında tutmaya çalıştıklarını açıklamaya yönelik görüşler ileri sürmektedir (Özdemir, 2010). Üçüncü kuram ise Gorden ve Infante (1987) tarafından geliştirilmiş olan Bağımsız Düşünme Kuramı adını taşımakta ve örgüt içinde görüşlerini özgürce dile getirebilen örgüt üyelerinin örgütlerine daha bağlı üyeler olacağını savunmaktadır. Bu kuramlar aşağıda ortaya atıldıkları tarihsel sıraya bağlı kalarak açıklanmaktadır.

2.5.1. Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı (Theory of Exit-Voice-Loyalty)

Örgütler zamanla başlangıçtaki durumlarından farklılaşıp, değişebilmekte ve bozulabilmektedir. Örgütlerin bozulmaya (declining) ve yozlaşmaya (corruption) uğramalarının örgüt çalışanları, gönüllüleri ve müşterileri gibi paydaşlarında ne tür ekonomik ve politik tepki davranışlarına yol açabileceği ve gösterdikleri davranışların ne tür sonuçlar doğurabileceği ilgi çeken konular olabilmektedir. Keeley ve Graham (1991: 349) “firmalar, gönüllü örgütler, sendikalar, politik partiler vb.” çeşitli örgütlerin kaynak kısıtlamaları (resource shortages), insan tembelliği

(human laziness), başarısız liderlik (poor leadership) ve benzerleri gibi çeşitli nedenlerden ötürü bozularak etkisiz hale gelebildiğini rapor etmektedir. Hirschman bozulma riski taşıyan her örgütün üyelerinin doyumsuzluk ve kaygı durumları yaşayabileceğine dikkat çekmektedir (Akt. Vangel, 2011). Örgütsel anlamda kaygı duyma Graham tarafından “bir kişinin örgütsel performansın bazı bölümlerinin artırılabilmesi, en azından araştırılması gerektiği algısı” sahibi olması olarak açıklanmaktadır (Akt. Blackburn, 1988: 4).

Hirschman’ın “Ayrılma, Dile Getirme ve Sadakat: Şirketlerdeki, Örgütlerdeki ve Ülkelerdeki Bozulmalara Verilen Tepkiler” adlı kitabında dile getirdiği “Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı” örgüt üyelerini ve müşterilerini doyumsuzluğa iten çeşitli örgütsel durumlar olduğunda örgüt üyelerinin sahip oldukları tepki seçeneklerini açıklamaktadır (Akt. Gossett ve Kilker, 2006). Hirschman’a göre örgütünün içinde bulunduğu durumdan hoşnut olmayan veya kaygı duyan örgüt paydaşlarının gösterdikleri tepkilerden birisi örgütten ayrılmak (exit) olmaktadır (Akt. Kassing, 1997b). Ayrılma seçeneği Hirschman’a göre kişinin örgüt üyeliğine son vermesi ve örgütü terk etmesidir (Akt. Kassing, 1997b). Bir diğer seçenek olan dile getirme/seslendirme ise çalışanların eleştiriler ve çözüm önerileri gibi karşıt görüşlerini dile getirerek örgütsel bozulmaları düzeltmek amacıyla iletişim kurmaya çalışmasıdır (Akt. Kassing, 1997b).

Örgütsel davranışlar olan ayrılma ve dile getirme çeşitli şekillerde gerçekleşebilmektedir. Ayrılma durumunda, firmadan memnun olmayan müşteriler ürünlerini almaktan vazgeçebilmekte, çocuklarının okulundan memnun olmayan veliler çocuklarını okuldan alabilmekte (Keeley ve Graham, 1991) veya okul ortamında ise öğretmenler ve diğer çalışanlar istifa edebilmektedir. Dile getirme davranışında ise müşteriler üreticiye şikayet mektubu yazabilmekte, çalışanlar sendika kurabilmekte, veliler okulda protesto gösterileri düzenleyebilmekte (Keeley ve Graham, 1991) ya da çalışanlar ve veliler yöneticilerle, diğer çalışanlarla, aile üyeleriyle, tanıdıklarıyla hatta basın ve sivil toplum kuruluşlarıyla konuşma yoluna gidebilmektedirler.

Hirschman’a göre dile getirme üyelerin örgüt içinde kendilerine uygun gelmeyen durumlarla karşılaştıklarında memnuniyetsizliklerini ifade etmek için işe koştukları bir tepki davranışıdır (Akt. Garner, 2013). Hirschman örgüt üyelerinin seslendirme davranışı göstermesini doyumsuzluk yaşadıkları durumlarda örgütten ayrılmayı seçmeleri yerine, durumu değiştirmek ve düzeltmek yönünde bir çaba göstermeleri olarak tanımlamaktadır (Akt. Vangel, 2011). Seslendirme (dile getirme) davranışı bireysel veya kolektif biçimlerde gerçekleştirilebilmektedir (Akt. Flew, 2009). Bireysel biçimi örgüt üyesinin görüşlerini “açık kapı uygulamaları”, “öneri kutuları” ve “resmi şikayet prosedürleri” (grievance procedures) gibi yöntemlerle ifade etmesi şeklinde (Vangel, 2011: 5) veya O’Toole’a göre avukatı kanalıyla dile getirebilmesi şeklinde olabilmektedir (Akt. Vangel, 2011). Kolektif şekli ise Allen ve Tüselman’a göre örgüt üyesinin karşıt görüşlerini bağlı bulunduğu sendika ya da meslek örgütü aracılığıyla iletebilmesidir (Akt. Özdemir, 2010). Sendika ve meslek örgütlerine ek olarak, dernek ve vakıflar da muhalifin sesini duyurabilecek örgütler arasında yer almaktadır (Özdemir, 2010). Çalışanların bir çok biçimde duyurduğu sesleri çeşitli önerilerini, örgütüne ilişkin şikayetlerini ve karşıt görüşlerini içerebilmektedir.

Doyumsuzluk yaşayarak karşıt görüşlerini seslendirenlerin sadece örgüt çalışanları olmadığı, örgütlerin gönüllü çalışanları (Garner ve Bishop, 2012) ve müşterilerinin de (Gossett ve Kilker, 2006) muhalif görüşler dile getirebilecekleri rapor edilmekte ve potansiyel muhalif listesi genişlemektedir. Günümüzde İnternetin tanıdığı olanaklarla sadece örgüt üyeleri, örgüt gönüllüleri ve firma müşterileri değil, dünyadaki her İnternet kullanıcısı örgütsel durum ve uygulamalara ilişkin muhalif görüş beyan edebilecek kişiler arasında yer alabilmektedir.

Muhalif görüşler hem örgüt içinde hem de dışında bulunan alıcılara (kanallara) seslendirilebilmektedir (Kassing, 2001). Karşıt görüş ve eleştiriler örgüt içi kanallara yapıldığında iletiler yöneticiler ve mesai arkadaşları gibi örgütün diğer üyelerine yapılmaktadır (Kassing, 2001). Örgüt dışı kanallar ise eşler, aile üyeleri, iş dışından arkadaşlar, tanıdıklar ve yabancılar (Kassing ve Avtgis, 1999), medya ve

düzenleyici kurumlar (Kassing, 2001) hatta İnternet uygulamaları (Gossett ve Kilker, 2006) olabilmektedir.

Dile getirme iç ve dış kanallara yapılabildiği gibi yatay ve dikey olarak da yapılabilmektedir. Dile getirme davranışı çalışanın muhalif görüşlerini “iş arkadaşları veya sendika temsilcilerine” aktarması durumunda yatay, “üst yönetim kademelerine veya hükümetin düzenleyici kurumlarına” aktarması durumunda dikey biçimde gerçekleştirilmektedir (Graham, 1983: 10).

Graham (1983) örgütlerde ses ve ayrılma davranışlarının birlikte kullanılabilirdiğini de öne sürmekte ve karşıt görüşlerin seslendirilmesi olan örgütsel muhalefet diğer örgütsel davranışlarla beraber işe koşulabilmektedir. Örneğin çalışanlar işten ayrılırken de görüşlerini dile getirebilmektedirler. Barry de ayrılma ve dile getirme örgütsel davranışlarının birbirlerinden izole edilmemesi gerektiğini vurgulayarak, çalışanların örgütten ayrıldıktan sonra bile karşıt görüşlerini üst makamlara iletebilme ya da basına duyurabilme (Akt. Özdemir, 2010) seçeneği olduğuna dikkat çekmektedir. Örgütlerinden ayrılırken karşıt görüşlerini dile getiren çeşitli örgüt üyelerinin olabildiği genel olarak bilinmektedir. Günümüzde İnternet olanakları sayesinde kurum karşıtı web siteleri gibi uygulamaların herkesin görüşlerini ifade etmesine açık platformlar oluşturması da örgütten ayrılanların, ayrılmadan görüşlerini paylaşmak isteyenlerin, eskiden örgütte çalışmış ve ayrılmış olanlar gibi birçok kişinin diğer örgütsel davranışları sergilerken karşıt görüşlerini de dile getirebilmelerine ortam yaratabilmektedir (Gossett ve Kilker, 2006). Böylece çalışanların doyumsuzluk hissettiği durumlarda diğer örgütsel davranışlarla birlikte örgütsel muhalefet davranışı da gösterebilmesi söz konusu olabilmektedir (Kassing, 1997a).

ADS teorisinde adı geçen sadakat ise Hirschman tarafından örgüte duyulan bir bağlılık “attachment” olarak tanımlamaktadır. Yazarın bu kavramla tam olarak ne demek istediği 20 yılı aşkın bir süredir tartışılmakta ve farklı yorumlara sahne olmaktadır. Yazar çalışmasının bazı yerlerinde sadakati çalışanların işten ayrılma veya muhalefetini seslendirme kararını verirken işe koştuğu aracı bir etmen olarak

tanımlamaktadır. Buna göre sadakat çalışanın hangi davranışı göstereceğine karar verirken işe koştuğu bir tutum “attitudinal state” olarak değerlendirilebilmektedir. Hirschman örgütüne sadık bir çalışanın örgütten ayrılmaktansa örgütte kalarak sesini duyurmayı tercih edebileceğini belirtirken, sadakat duygusu daha düşük olan bir çalışanın da örgütü terk edebileceğini belirtmektedir (Leck ve Saunders, 1992: 220).

Bazen de Hirschman sadakat terimini çalışanların seslendirme veya örgütten ayrılma gibi başvurabileceği üçüncü bir davranış seçeneği olarak yorumlamaktadır. Hirschman sadakati çalışanların örgütünden ayrılmadan, “sessizlik içinde acı çekerek” ve işlerin daha iyiye gideceğini umarak örgütte kalmayı sürdürmesi olarak yorumlamaktadır. Bu durumda sadakat ayrılma ve dile getirme gibi bir davranış seçeneği olmaktadır (Leck ve Saunders, 1992; 220).

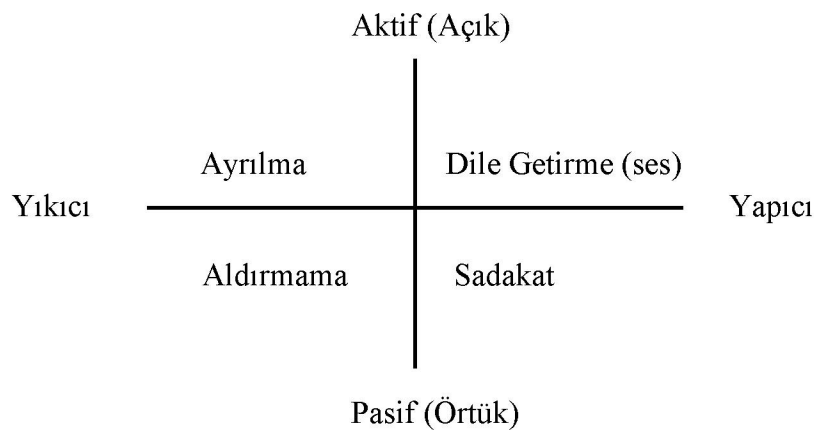
Hirschman’ın ADS teorisinde öne sürdüğü ayrılma, dile getirme ve sadakat seçeneklerine Farrell bir katkı getirerek, “aldırmama/ihmal etme“ (neglect) seçeneğini de eklemekte ve modeli Ayrılma, Dile Getirme, Sadakat, Aldırmama, ADSA” (Exit, Voice, Loyalty, Neglect, EVLN) şeklinde genişletmektedir (Akt. Garner, 2006). Farrell doyumsuzluk hisseden bazı çalışanların çalışma tempolarını yavaşlattıklarını, işlerini gerektiği gibi yapmadıklarını ve örgütün başarısını sekteye uğrattıklarını belirtmekte, bunun Klasik Yönetim kuramcılarından Taylor’ın bazı çalışanların yaptığını ileri sürdüğü “ayak sürüme” (soldiering) davranışına benzetilebileceğini söylemekte ve bu tavrı “aldırmama/ihmal etme” olarak tanımlamaktadır (Akt. Garner, 2006). Farrell’e göre, aldırmama davranışları çeşitli biçimlerde sergilenebilmektedir, örneğin çalışanlar işlerine geç gelebilmekte, hiç gelmeyebilmekte, yanlışlıklar yaparak işini savsaklayabilmekte, mesai saatlerinde özel işleriyle ilgilenebilmekte veya örgütsel gelişmelere katılmayarak durumu sessizce izlemeyi tercih edebilmektedir (Akt. Vangel, 2011).

Öğretmenlerin de aldırmama davranışlarını gösterebildiği, örneğin okul yöneticisiyle ihtilafa düştüklerinde asli görevlerini yavaşlattıkları veya hiç yapmadıkları, örneğin zil çaldığında nöbet görevine hemen gitmedikleri rapor edilmektedir (Özdemir, 2010). Amerika Birleşik Devletlerinde ise öğretmenlerin işe

geç gelme ve işten erken çıkma gibi okulda geçirdikleri süreyi kısıtlayan davranışlarda bulundukları rapor edilmektedir (Burns ve DiPaola, 2013). Aldırmayan çalışanların doyumsuzluk yaratan durumlara kayıtsız kalmasının örgütlerini daha da yıpratabileceği ve aldırmayanların örgütlerinin bozulma durumlarının devamına seyirci kalacağı yönünde görüşler de öne sürülmektedir (Gossett ve Kilker, 2006).

Örgüt üyelerinin gösterebilecekleri ADSA davranışlarını Farrell ile Rusbult ve Lowery yapıcı-yıkıcı ve aktif (açık)-pasif (örtük) adlı iki eksen boyunca yerleştirmektedir. Farrell ile Rusbult ve Lowery'in modeline göre, yapıcı eksen, örgütte daha iyi koşullar yaratmak amacını taşıyan davranışları, yıkıcı eksen de çalışan-örgüt ilişkilerini bozabilecek olanları içermektedir. Bu bakış açısıyla dile getirme ve sadakat, çalışanın örgütle ilişkisini sürdürmeyi ve daha iyileştirmeyi planladığı için yapıcı, ayrılma ve aldırmama ilişkinin bozulması riskini taşıdığı için yıkıcı davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Ayrılma ve dile getirme gibi doğrudan probleme yönelik olan davranışlar aktif, sadakat ve aldırmama da pasif davranışlar olarak nitelenebilmektedir (Akt. Hagedoorn, Van Yperen, Van De Vliert ve Buunk, 1999).

ADSA davranışlarının yapıcı-yıkıcı ve aktif-pasif eksenlerine yerleştirildiği model Şekil 1. de gösterilmektedir.

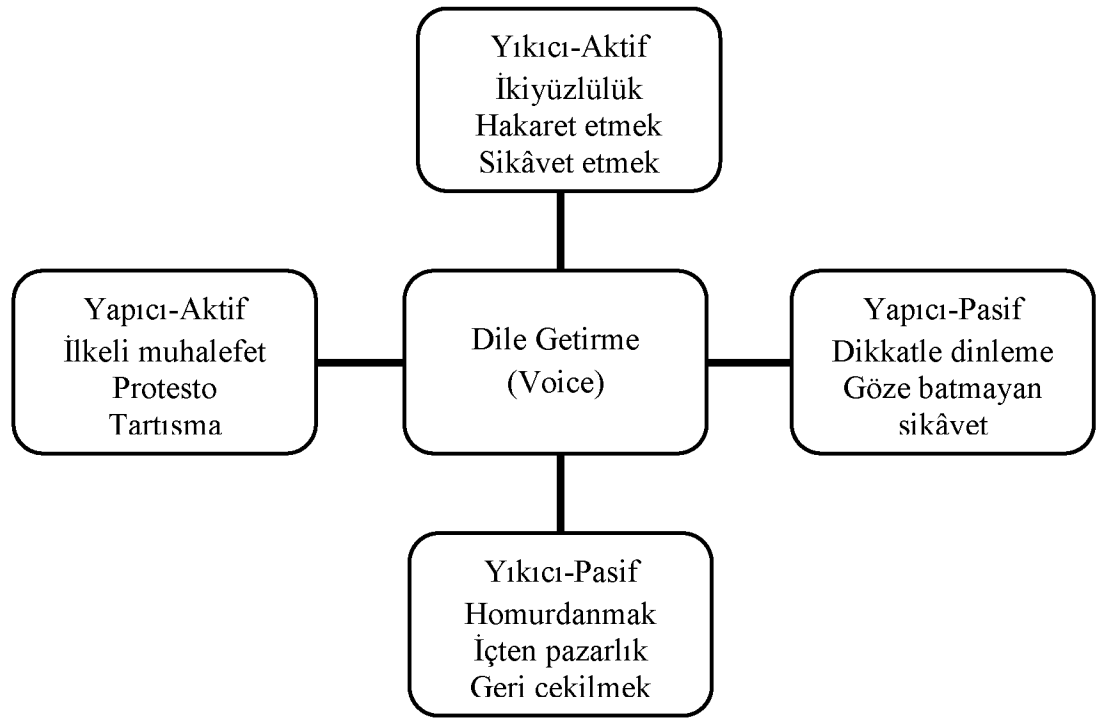


Şekil 1. İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Tipolojisi. (Rusbult ve Lowery, 1985'den akt. Özdemir, 2010).

Modelden görüldüğü üzere, dile getirme yapıcı ve aktif, sadakat yapıcı ve pasif, ayrılma yıkıcı ve aktif, aldırmama ise yıkıcı ve pasif davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Farrell ile Rusbult ve Lowery'nin seslendirmeyi yapıcı bir davranış olarak nitelendirmelerine karşın daha sonraki çalışmalar sesin yıkıcı sonuçlara da yol açabileceğini belirterek, sesin örgüt için yapıcı sonuçlar doğuran şeklini “destekleyici ses”, örgüt için olumsuz sonuçlara neden olabilen şeklini de “engelleyici ses” olarak iki kategoriye ayırmaktadır (Akt. Burke ve Cooper, 2013). Benzer bir kategorizasyona öğretmenler ve hemşireleri ele alan bir çalışmada da başvurularak ses, “saldırgan ses” (aggressive voice) ve “düşünceli ses” (considerate voice) olarak ayrılmaktadır (Hagedoorn ve diğ.,1999: 311). Saldırgan ses çalışanın ne olursa olsun sadece kendisinin kazanmasını amaçlayan ses, düşünceli ses ise hem çalışanın kendisinin hem de örgütünün kazanması amacıyla olan sestir (Hagedoorn ve diğ., 1999).

Gorden ses konusunda alanyazına bir katkıda bulunmakta ve sesi yapıcı-yıkıcı ile aktif-pasif eksenlerine yerleştirmektedir. Yapıcı ve yıkıcı eksenler muhaliflerin yöneticileri, iş arkadaşları gibi diğer örgüt üyeleri üzerinde yarattıkları izlenimi temsil etmektedir. Dile getirdikleri muhalifleri işbirliği yapıyor (cooperative) algısını yaratıyorsa yapıcı, “olumsuz ve antipatik” (adversarial) gösteriyorsa yıkıcı olarak değerlendirilmektedir. Aktif (açık) ses, net, belirgin ve herkesin işitebileceği, pasif (örtük) ses ise nispeten daha belirsiz ve zor işitilen sestir. Sendika görüşmeleri sırasında karşıt görüşler dile getirmek, önerilerde bulunmak ve ilkesel muhalefet yapmak aktif-yapıcı seslendirmeye, iş arkadaşlarına durumdan şikayet etmek ve hakaret etmek aktif-yıkıcı seslendirmeye örnek olabilmektedir. Dikkatle dinlemek, sessizce desteklemek gibi seslendirmeler pasif-yapıcıya, mızızlanmak, geri çekilmek (withdrawal) ve hesaplanmış sessizlik (calculated silence) pasif-yıkıcıya örnek verilebilmektedir (Kassing, 2002: 191).

Ses davranışının yapıcı-yıkıcı ve aktif-pasif boyutlarına yerleştirildiği model Şekil 2. de gösterilmektedir.



Şekil 2. Örgüt Üyelerinin İş Doyumsuzluğu Durumunda Sergiledikleri Dile Getirme Davranışları. Kaynak: Gorden, W. I. (1988).

Her çeşit örgütte duyulabilen muhalif sesler eğitim örgütleri olan okullarda da var olabilmektedir. Öğretmenler ve diğer çalışanlar gibi okulların iç paydaşları olan öğrenciler de ADSA modelinde adı geçen tepki davranışlarını gösterebilmektedir. Eğitim Fakültesi öğrencilerini de ele alan bir çalışma doyumsuzluk hisseden öğrencilerin ne tür davranışlar gösterdiklerini incelemektedir. Doyumsuz öğrencilerin okulu bırakma veya başka bir okula geçme gibi ayrılma, öğrenci konseyine seçilerek seslerini duyurmaya uğraşma, arkadaşlarına dert yanma ve karşıt görüşlerini bölüm başkanına iletme gibi dile getirme, ödevlerini özensiz yapma veya hiç yapmama gibi aldırmama ve dersleri dikkatle dinleme gibi sadakat davranışları gösterdiğini rapor etmektedir. Bazı davranış kategorilerinin de birbiriyle örtüşebildiği belirtilmektedir (Mahaffey, Dean ve Taylor, 1991).

Kassing (1997b), Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat ve Aldırmama Teorisi gibi, Örtük Kontrol Kuramının da doğrudan örgütsel muhalefet olgusunu açıklamayı hedef

almamasına rağmen konuya ışık tuttuğunu düşünmektedir. Aşağıda Örtük Kontrol Kuramının özellikleri açıklanmaktadır.

2.5.2. Örtük Kontrol Kuramı (Theory of Unobtrusive Control)

Örtük Kontrol Kuramı Tompkins ve Cheney tarafından 1985 yılında önerilen ve örgüt üyelerinin muhalefet sürecini açıklama özelliğine sahip bir kuram olma özelliğini taşımaktadır (Kassing, 1997b). Örgütsel kontrol “örgütsel amacın başarılmasına dönük örgüt üyelerinin davranışlarının düzenlenmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Bradach ve Eccle ile Costa ve Frankema’dan akt. Özdemir, 2010: 37).

Tompkins ve Cheney örgüt yöneticilerinin kendi görüşlerini örgüt üyelerine kabul ettirmek için çeşitli kontrol yöntemleri uygulayarak onları denetimleri altında tuttuklarını rapor etmektedir. Eskiden beri uygulanan kontrol yöntemleri basit kontrol, teknolojik/teknik kontrol ve bürokratik kontrol olarak adlandırılmaktadır. Tompkins ve Cheney bunlara örtük kontrol olarak adlandırılan yeni bir kontrol biçimini eklemektedir (Akt. Kassing, 1997b).

Geleneksel kontrol yöntemlerinden birisi olan basit kontrol yönteminde yöneticinin örgüt üzerinde sahip olduğu gücü açıkça ve kendi istediği biçimde kullanması söz konusudur (Kassing, 1997b). Basit kontrol örgüt yöneticilerinin örgüt üyelerini ödüllendirme veya ceza verme suretiyle doğrudan denetimleri altında tuttukları bir kontrol yöntemidir (Antoine, 1996). Örgüt yöneticilerinin kararları istediği biçimde alması (Marken’den akt. Özdemir, 2010) ve verdiği kararlar yoluyla üyeleri kontrol altında tutması otokratik kişilik özelliğini benimsediğini akla getirebilmektedir.

Yine geleneksel kontrol yöntemlerinden olan teknolojik/teknik kontrol örgüt yönetiminin örgüt üyelerini teknoloji kullanarak denetim altında tutmaya çalıştığı bir yöntemdir (Antoine, 1996). Özellikle örgütlerde video kaydı, bilgisayar destekli kamera, network denetimi ve benzeri çeşitli teknolojilerin örgüt üyelerinin

kontrolünü sağlamak üzere işe koşulduğu bilinmektedir. Örgütlerin çalışanlarının bazı İnternet sitelerine erişimini engellemesi veya onların bilgisayarlarını uzaktan denetleyebilmeleri teknolojik kontrolün bir biçimi olarak değerlendirilebilir. Amerikan Yönetim Birliğinin (American Management Association) 2007 yılında 304 şirket üzerinde yürüttüğü tarama sonuçları, örgütlerin % 43'ünün teknolojik araçlar kullanmak veya bir elemanını bu iş için görevlendirmek suretiyle örgüt üyelerinin e-posta mesajlarını izlediğini göstermektedir (Akt. Hastings ve Payne, 2013). Uygulanan teknolojik denetimler örgüt üyelerinde birbirlerine gönderdikleri e-postaların bile okunabileceği kaygısına neden olabilmekte (Hastings ve Payne, 2013) ve uygulanan teknolojik kontrolün boyutunu gösterebilmektedir.

Bir diğer geleneksel kontrol yöntemi de Weber'in öne sürdüğü bürokratik kontroldür. Weber bürokratik yapıların çalışanlarını sıkı bir kontrol altında tuttuğunu ve bunun çalışanları demir kafes "iron cage" içinde hapsedmesine benzetilebileceğini öne sürmektedir (Jain, 2004). Günümüzde bürokratik örgüt yapısının çalışanların örgüt kurallarına uymasını, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için bir araç olmaktan çıkarıp kendi başına bir amaç haline getirdiği eleştirisini almasına neden olmuştur (Jain, 2004). Bürokratik kontrol yönteminin basit ve teknolojik kontrol yöntemlerinden geliştiği ve bugün örgütlerde her üç yöntemin de kullanılabildiği ifade edilmektedir (Garner, 2014).

Basit kontrol, teknolojik kontrol ve bürokratik kontrol gibi geleneksel kontrol yöntemlerinin yeni örgüt yapılarına hitap etmekte yetersiz kalabildiği ve modern örgütlerin yeni nesil kontrol yöntemlerine ihtiyaç duyabildiği öne sürülmektedir (Özdemir, 2010). Bu çerçevede Tompkins ve Cheney'nin (1985) öne sürdüğü örtük kontrol, geleneksel yöntemler gibi dışsal bir kontrol mekanizması değildir, özellikleri arasında "takım çalışması ve koordinasyon, yatay hiyerarşik düzenlemeler, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ayrımın kaybolması, yoğun yüzyüze iletişim", yazılı kuralların önemini kaybetmesi ve yerine örgütün ortak değer ve hedeflerinin yol gösterici olarak benimsenmesi ile örgütün temel değerlerine ve misyonuna duyulan samimi adanmışlık gelmektedir (Kassing, 1997b: 22).

Tompkins ve Cheney'e (1985) göre örtük kontrol örgüt yöneticilerinin örgüt üyelerinin örgütsel değerleri, ilkeleri ve görüşleri benimsemelerini sağlayarak onların örgütün belirlediği çerçevede kararlar almasına ve örgütsel davranışlar sergilemesine yol açan dolaylı bir denetim biçimidir. Tompkins örgüt kuramcılarında Fayol, Taylor, Weber, Mayo, Follett, Argyris, Barnard gibi kuramcılarının iletişimi çok önemseydiğini (Akt. Glover, 2001) ve kökleri Klasik Kuramlara dayanan örgütsel yönetim geleneğinden gelen yöneticilerin, çalışanlarını verilen kararlarının doğru olduğuna ikna etmeleri gerektiğini düşündüklerini belirterek, çalışanları ikna etmenin ise onların örgütsel değerlerle özdeşleşmesinin (organizational identification) sağlanması yoluyla gerçekleştirilebileceğini rapor etmektedir.

Örgütsel özdeşleşme Kenneth Burke'nin araştırmalarından genişçe yararlanan bir konudur (Akt. Chreim, 2002) ve örgüt üyelerinin kontrolünde önemli bir araçtır (Kassing, 1997b). Tompkins ve Cheney'e (1985) göre örgüt üyeleri iletişim yoluyla kendilerine aşıl原因 örgütsel değerlere uygun hedefler kazanırlar ve gösterdikleri davranışlar örgütün hedeflerine paralel doğrultuda olur. Örgütsel değerleri öğrenmiş, özümsemiş ve örgütle özdeşleşmiş üyeler ortak tutum, inanç ve değerlere sahip olurlar ve dışarıdan bir zorlama olmasa bile örgütsel hedefler ve kararlar doğrultusunda hareket etmeyi seçebilirler ve örgüt de bu şekilde üyelerini kontrol edebilir. Johnson, Johnson ve Heimberg (1999: 2) örgütsel özdeşleşmeyi "bir bireyin çıkarlarının örgütün çıkarlarıyla birleşmesinin bu çıkarlara dayalı olarak özdeşleşmenin yaratılması ile sonuçlanan içten ve dıştan bir ikna süreci" şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel özdeşleşme süreci sırasında üyeler örgütlerinin nasıl karar verdiklerini öğrenmekte ve üyelerin kararları örgütün kararlarına benzer olmaktadır. Özdeşleşmiş üyelerin özellikleri belli ölçüde örgütün özelliklerine benzemektedir. Örgütler çalışanlarına karar verme serbestisini tanımakta ancak üyelerin verdikleri kararlar yine örgütsel kararlara uygun olduğu için çalışanlar örtük bir biçimde denetim altında tutulmaktadır (Mayer-Guell, 1999).

Örgüt üyelerinin örgütleriyle özdeşleşmeleri dereceleri arttıkça, örgütsel bakış açısıyla düşünme ve hareket etme düzeyleri de artmaktadır (Dutton ve diğ.'den akt. Kalemci Tüzün ve Çağlar, 2008). Örgütüyle özdeşleşmiş üyeler kendilerini

örgütünün bir bileşeni olarak görmekte (Ashforth ve Mael'den akt. Özdemir, 2010) ve Tompkins ve Cheney'e göre (1985) örgütüyle özdeşleşmiş üyeler örgütsel kararları kabul etme ve örgütün istediği şekilde davranmaya meyilli olmaktadır.

Yönetimin örgüt üyeleriyle kurduğu iletişimin onların örgütle özdeşleşmesini sağlamakta önemli bir rolü bulunmaktadır (DiSanza ve Bullis'den akt. Chreim, 2002). Tompkins ve Cheney (Akt. Kassing, 1997a) örgütün üst yöneticilerinin daha alt düzey yöneticilerinden örgüt üyelerine örgütsel değerleri kazandırmalarını beklediklerini ifade etmektedir. Yöneticiler çalışanlarından örgütsel değerlere ve inançlara uygun örgütsel kararlar vermelerini ve örgütsel davranışlarda bulunmalarını beklemektedir (Harris, 2013) ve görüldüğü üzere yöneticiler örgüt çalışanlarının kendi istedikleri doğrultuda düşünüp davranmalarını sağlamak üzere maaş ve ikramiye gibi dışsal ödülleri ve/veya örtük biçimde uyguladıkları ikna mekanizmalarını işe koşabilmektedir.

Günümüzde örgütler çeşitli yöntemlere bir arada başvurarak üyelerini kontrol altında tutabilmekte (Antoine, 1996) ve örtük kontrol da modern örgütlerde sistematik bir biçimde uygulanan yöntemler arasında varlığını sürdürmektedir (Tompkins ve Cheney, 1985). Uygulanan bu kontrol yöntemlerine rağmen bazı örgüt üyeleri örgütsel görüş ve kararlarla aynı doğrultuda düşünmeyebilmekte ve onlara karşı kendi görüşlerini savunabilmektedir. “Sendikalaşma, greve gitme, haber uçurma ve sabotaj” gibi çalışan davranışları örgüt üyelerinin örgütlerinin bakış açısı yönünde ve beklentileri doğrultusunda değil kendi bakış açıları doğrultusunda davrandıklarını gösteren ve onların örgütün kontrolüne boyun eğmediklerini yansıtan davranışlar arasında bulunmaktadır. Örgütsel muhalefet de bu davranışlar arasında yer almaktadır (Kassing, 1997b).

2.5.3. Bağımsız Düşünme Kuramı (Theory of Independent-Mindedness)

Örgüt yöneticileri iletişim kurarak örgüt üyelerine örgütsel değerleri, inançları ve tutumları aşlamakta ve çalışanlarından kendileri tarafından belirlenen bu ilkelere uygun davranmalarını ve örgütsel kararlar vermelerini beklemektedir (Tompkins ve Cheney, 1985). Öte yandan örgüt üyeleri kendi bireysel ilgi, ihtiyaç ve görüşlerini

örgüt içinde duyurabilme itkiyle seslerine başvurabilmektedir (Gorden ve Infante, 1987). Çalışanların sesleri onların bireyselliğinin ve bağımsız düşündüklerinin bir göstergesi olmakta ve çalışanların sahip çıktıkları bireysellikleri onları örgütün diğer üyelerinden ayırmaktadır (Gorden, Infante ve Graham, 1988). Dolayısıyla örgüt üyeleri bağımsız düşünme isteği ve davranışı gösterebilmektedir. Bağımsız Düşünme Kuramı bireylerin seslerini kullanmasalar bile istedikleri zaman kendilerini özgürce ifade edebilme serbestliğine sahip olduğunu bilmeleri anlamını taşımaktadır (Gorden, Infante ve Graham, 1988). Özellikle Amerika Birleşik Devletleri gibi konuşma özgürlüğüne değer veren ülkelerde (Kassing, 2011) çalışanlar örgüt içinde kendi görüşlerini ifade edebilmek için kendilerine fırsat verilmesini talep edebilmektedir (Gorden ve Infante, 1987). Çalışanlar görüşlerini açıkça ve özgürce paylaşma olanağına sahip olduğunda ise işlerine daha bağlı ve daha adanmış olabilmektedir (Gorden ve Infante, 1987).

Örgütlerin muhalefet kabulü (receptivity) karşıt görüşlerin seslendirilmesine zemin hazırlayabilmekte ve üyelerinin konuşmalarının sınırlandırılmayacağı veya misilleme görmeyeceği rahatlığını hissetmeleri görüşlerini ifade edebilmesine olanak sağlayabilmektedir (Gorden, Infante ve Graham, 1988). Çalışanlara fırsat tanındıkça seslendirme istekleri artabilmekte (Gorden, Holmberg ve Heisey'den akt. Kassing, 1997a), daha doyumlu ve örgütlerine daha adanmış üyeler durumuna gelebilmektedir (Gorden ve Infante'den akt. Kassing, 1997a). Temel olarak örgüt üyeleri örgütte görüşlerini dile getirebilmeyi istemekte ve örgütsel süreçlere katılmasına izin verildiği ölçüde de örgütte daha çok muhalefet söz konusu olabilmektedir (Kassing, 1997a). Örgütte demokrasi, katılım ve eşitliği önemseyen ve seslerini duyurmak isteyen üyeler varken örgütsel demokrasinin gerçekleşebilmesi için muhalefetin de var olabilmesi gerekmektedir (Cheney'den akt. Kassing, 1997a). Kassing'e göre (1997a) üyelerin yöneticilerinin kendilerini örtük bir biçimde denetlemek istemeleriyle, kendilerinin bireysel ve bağımsız düşünen kişiler olmak istemeleri arasındaki çelişki örgütsel muhalefete neden olabilmektedir.

2.6. Muhalefet Süreci ve Örgütsel Muhalefet Modelleri

Örgütsel muhalefet bir süreç olma özelliğini taşımakta ve bazı adımlardan oluşmaktadır (Garner, 2006). Graham (1983) ve Kassing (1997b) örgütsel muhalefet sürecini açıklamaya yönelik modeller önermektedir. İlkesel muhalefet kavramını araştıran Graham (1983: 2) örgüt üyelerinin kişisel prensipleri ve vicdani bakış açılarına ters gelen durumlarla karşılaştıklarında doyumsuzluklar yaşayarak “protesto etmek ve/veya durumda bir değişiklik yaratmak” amaçlı olarak muhalif söylemlerde bulunduklarını belirtmektedir. Graham (1986) daha sonra muhaliflerin kendi kişisel çıkarlarına ters düşen durumları da istedikleri yönde değiştirebilmek için muhalefete başvurabildiklerini eklemektedir.

Graham’ın (1983) ilkesel muhalefet davranışlarını açıklamaya yönelik modelinde muhalefetin örgütsel değişim yaratabilme gücüne vurgu yapılmaktadır. Graham (1983) muhalefet sürecinin başında bir çalışanın örgüt içinde yasadışı, etikdışı veya halkın güvenliğine zarar verebilme olasılığı taşıyan ve kendi ilke ve değerlerine ters düşen durumların farkına varması geldiğini belirtmekte ve bu gibi durumları “prensip meselesi” (issue of principle) Graham (1983: 77) olarak tanımlamaktadır. Kassing (1997b) ise bu durumlara başlatıcı olaylar (triggering events) adını vermektedir. Graham’a (1983) göre prensip meselelerinin farkına varan ve kendisinin bu konuda bir şey yapma sorumluluğunu taşıdığını düşünen bir örgüt üyesi konunun dile getirmeye değer bir ciddiyette olup olmadığını değerlendirmekte, durum nasıl düzeltilebilir ve örgüt nasıl daha iyi bir haline gelebilir diye düşünmektedir. Graham’a göre (1983) durumdan hoşnutsuz olan ve sorumluluk hisseden bir örgüt üyesi hemen karşıt görüşlerini seslendirmeye gitmemekte, önce koşulların karşıt görüşlerini dile getirmesine uygun olup olmadığını tartmakta ve durumun uygun olduğu kararı verirse muhalefetini dile getirmekte ve dile getirdiği görüşleriyle örgütsel bir değişiklik yaratabilmeyi amaçlamaktadır.

Daha sonra Kassing (1997b) tarafından geliştirilen Örgütsel Muhalefet Modeli ise örgütsel muhalefet davranışlarının bireysel olduğunu ve örgüt üyesinin muhalefet ederken duygularının etkisi altında olabileceği kabul etmekte ancak

muhalafet davranışının duygusal bir tepkiden ziyade iletişim sürecinin özelliklerine benzer özellikler taşıdığını belirtmektedir. Örgütsel muhalafet sürecinin özelliklerini araştıran Kassing'in (1997b: 39) tasarladığı Örgütsel Muhalefet Modeline (ÖMM) göre muhalafet süreci dört aşamadan oluşmaktadır;

- a) Birinci Aşama: Muhalefeti başlatan etkenlerin ortaya çıkması,
- b) İkinci Aşama: Muhalifin görüşlerini dile getireceği kanalı seçmesini etkileyebilecek bazı bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenleri incelemesi,
- c) Üçüncü Aşama: Muhalifin görüşlerini aktaracağı kanalı (izleyiciyi) seçmesi ve
- d) Dördüncü Aşama: Muhalefetin seçilen kişilere ifade edilmesi şeklinde sıralanmaktadır.

Kassing'in (1997b) modelinde ilk aşama örgüt içinde muhalafeti başlatıcı olayların (tetikleyici nedenlerin) ortaya çıkmasıdır. Başlatıcı durumlar çalışanda doyumsuzluk yaratabilen ve onları doyumsuzluğunu dile getirmeye sevk edebilen olay veya olaylardır (Garner, 2006). Kassing'e (1997b) göre bu tetikleyici durumları fark ettiklerinden ötürü doyumsuzluk yaşayan örgüt üyeleri kendilerinde konuşma sorumluluğu hissedebilmekte ve karşıt görüşlerini dile getirme kararını vermeden önce çeşitli bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenleri incelemektedir. İnceleme sonucunda vardığı nokta karşıt görüş bildirmesinin uygun olduğunu işaret ederse konuşma kararını vererek, görüşlerini çeşitli kanallara (izleyicilere) aktarabilmektedir (Kassing, 1997b). Bu kanallar da çalışanların örgüt içinde yöneticileri ve iş arkadaşları, örgüt dışında da aile üyeleri, iş dışından arkadaşları, tanıdıkları hatta bazen tanımadıkları yabancılar olabilmektedir (Kassing, 1997b). Kassing (1997b) modelinde karşıt görüşlerin yöneticilere ifade edilmesini yukarıya (açık) muhalafet, iş arkadaşlarına iletilmesini yatay (örtük) muhalafet ve aile üyeleri, arkadaşlar gibi örgüt dışından kişilere aktarılmasını da yer değiştirmiş muhalafet olarak adlandırmaktadır. Kassing (2011) daha sonra haber uçurma kanalını modeline eklemekte ayrıca bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgüt yaşantısının bir parçası haline gelmesinin örgüt üyelerinin muhalafet davranışlarını etkileyebileceği

görüŖüŖüyle siber muhalefet kanalını tanımlayarak kanal seçeneklerini genişletmektedir.

2.7. Eğitim Örgütlerinde Muhalefet

Eğitimde muhalefet konusunu inceleyen araŖtırmalar konuyu politik ve pedagojik açılardan ele almaktadır (Özdemir, 2010). Eğitim alanındaki muhalefet konusunu politik yaklaşım penceresinden inceleyen bazı araŖtırmalar öğretmenlerin muhalefet etme nedenlerine odaklanmaktadır. Murillo ve Ronconi (2004) Latin Amerika ülkelerinde gerçekleştirilen bazı eğitim reformlarına öğretmenlerin muhalefet gösterdiğini ve reformları uygulamamak için direniŖ gösterdiklerini rapor etmektedir. Chisholm Güney Afrika gibi bazı Afrika ülkelerinde öğretmenlerin aşırı bürokratik ve merkeziyetçi yapılanmalara karşı çıktığını ve Cliggett ve Wyssmann da öğretmenlerin uygulanan düşük ücret politikalarına muhalefet ettiklerini göstermektedir (Akt. Özdemir, 2013).

Yine politik perspektiften konuyu inceleyen çalışmalardan bir tanesi Meksika'da öğretmenlerin düşük ücret politikalarına karşı çıkmak ve yoksul öğrenci velilerine destek olmak amacıyla muhalefet ettiklerini dile getirmektedir (Favela, 2010). Kirk (2009) Amerika Birleşik Devletlerinde öğretmenlerin kendilerine farklı maaşlar ödenmesine tepki göstermek gibi çeşitli muhalefet davranışları sergilediğini rapor etmektedir. Gaskel (2008) de 1970li ve 1980li yıllarda gerçekleşen feminist hareketlerin sonucunda Kanada'daki okul yapılanmalarında kadınların lehine bazı reform ve değişimlerin gerçekleştirildiğini iletmektedir. Bu sonuç ise politik muhalefetin kazanımlarından biri olarak değerlendirilebilir.

Konuya ilişkin pedagojik yaklaşım ise okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin toplumun demokratik yapıya kavuşmasında rolü olabildiği noktasından yola çıkarak, muhalefet hakkı da dahil olmak üzere topluma demokratik ilkeleri kazandırmanın eğitim sisteminin görevleri arasında olduğuna vurgu yapmaktadır (Özdemir, 2013). MacKinnon eğitim sisteminin katılımcılığı desteklemeyen özelliklerinin çoğulcu toplum yapısına uyum sağlamayı zorlaştırdığını ifade etmekte ve bunu sağlamak

üzere aile ve diğer toplumsal paydaşlara okul yönetimlerine katılma görevi düştüğüne dikkati çekmektedir (Akt. Özdemir, 2013). Mulcahy ve Irwin bütün okullarda standart bir müfredat uygulamak yerine yerel özelliklerle sahip olan bir müfredatı işe koşmanın daha uygun olacağını rapor etmektedir (Akt. Özdemir, 2010). Canestrari ve Marlowe (2005) Amerika Birleşik Devletleri'nde öğretmenlerin devletin okutulmasını zorunlu tuttuğu, tepeden inme müfredatı okutmayı kabullenebildiklerini ve sınava endeksli bir sistemi benimseyebildiklerini, durumu hemen hemen hiç eleştirmediklerini ve muhalefet etmediklerini öne sürmekte ve öğretmenlerin bu şekilde davranmakla neredeyse bütün mesleki kontrollerini devlete teslim edilebildiklerini öne sürmektedir. Yeni öğretmenlerin hevesli ve enerji dolu olarak başladıkları mesleklerinde çok kısa sürede eski öğretmenlere benzeyebildiklerini oysa öğretmenlerden eleştirel sorular sorabilmesinin ve gerekirse muhalefet gösterebilmesinin beklendiğini ve öğretmenlere bu özellikleri kazandırabilmek için üniversitelerde hizmet öncesi eğitim verilmesinin uygun olduğunu öne sürmektedir (Canestrari ve Marlowe, 2005). Bu görüşleri Eğitim Fakültelerine bir çağrı olarak da algılamak mümkündür. Benzer şekilde Redding de iletişim profesörlerinin temel görevinin öğrencilerine muhalefet etmeyi öğretmesi olduğunu öne sürmektedir (Akt. Garner, 2012).

Alanyazında pedagojik temelli çalışmalar yapılmış olmasına karşın Özdemir'in (2010) Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan lise öğretmenlerinin muhalefetini ele alan çalışmasına kadar özellikle öğretmen muhalefeti konusuna odaklanılmadığı dikkati çekmektedir. Özdemir (2010) öğretmenlerin muhalif davranma nedenlerini, muhalif davranma biçimlerini ve muhalefetin yarattığı sonuçları öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin bakış açılarından ortaya koymaktadır. Aşağıda muhalifleri çeşitli kanallara başvurmaya yönelten muhalefeti başlatıcı nedenler, Kassing'in (1997b) deyiimiyle muhalefet sürecinin başlamasına neden olan tetikleyici olaylar incelenmektedir.

2.8. Muhalefetin Nedenleri (Tetikleyici Olaylar)

Birçok çalışanın bir arada bulunduğu örgütlerde görüş ayrılıkları yaşanabilmektedir (Garner, 2006) ve örgüt yöneticilerinin kararlarına ve örgütsel uygulamalara yönelik yaşanan görüş ayrılıkları da muhalefeti başlatabilmektedir. Redding (Akt. Kassing, 1997b: 42) örgüt yöneticilerinin yasadışı (illegal), gayri ahlaki ve gayri etik (immoral and unethical), psikopatça (psychopathic), hastalıklı (insane), aşırı aptalca (incredibly stupid), insan ihtiyaç ve duygularına duyarsız (insensitive), etkisiz (inefficient), rahatsız edici (irritating or annoying) veya uygulama yönü zayıf ve pratik olmayan (impractical) kararlarını muhalefete neden olabilen etkenler arasında değerlendirmektedir. Sprague ve Ruud çalışanların karşıt görüşlerini dile getirmelerinin temelinde “bir şey yapmayı başlatmak, bir uygulamayı sonlandırmak veya uygulanması istenen bir değişikliğe direnmek” gibi nedenler olabildiğini belirtmektedir (Akt. Hastings ve Payne, 2013: 310). Sprague ve Ruud ayrıca örgüt üyelerinin kendilerine, iş arkadaşlarına, firmanın müşterilerine veya örgütüne zarar gelmesini engellemek üzere muhalefet başlatabileceklerini öne sürmektedir (Akt. Kassing, 1997b). Kassing (2007) muhalefetin nedenleri arasına, çalışanların örgütlerde kararların alınma yöntemlerine olan itirazlarını ve yöneticilerin kararlarını çalışanlarına danışmadan almasını da eklemektedir.

Kassing ve Armstrong (2002) muhalefeti başlatan nedenleri 1) çalışanın maruz kaldığı davranışlar, 2) örgütte gerçekleştirilen değişiklikler, 3) kararların alınma süreçleri, 4) etkisiz kararlar ve uygulamalar, 5) rol ve sorumluluklar, 6) kaynakların kullanılmasına ilişkin doyumsuzluklar, 7) etik konular, 8) çalışanın performansının değerlendirilmesine yönelik adil davranılmadığına ilişkin algılar ve 9) doğabilecek zararları önleme isteği olarak dokuz başlık altında toplamaktadır. Çizelge 1 ‘de örgütsel muhalefeti başlatabilen bu dokuz neden sunulmaktadır.

Çizelge 1
Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Nedenler

Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar	Yöneticilerin örgüt üyelerine olan davranışlarının adaletsiz ve çalışanların haklarını ihlal edici yönde olmasına gösterilen muhalefet
Örgütsel Değişim	Örgütsel değişime ve değişimlerin uygulanma biçimlerine yönelik muhalefet
Karar Alma	Örgütsel kararlara ve yöneticilerin bu kararları alma biçimine yönelik muhalefet
Etkisizlik	Örgüt içindeki etkisiz uygulamalara ve süreçlere gösterilen muhalefet
Görev ve Sorumluluklar	Kendisinin ya da diğer örgüt üyelerinin yüklendikleri görev ve sorumluluklarına ilişkin muhalefet
Kaynaklar	Örgütsel kaynakların elde edilmesi ve kullanılmasına yönelik muhalefet
Etik	Örgüt içinde gerçekleşen etik dışı uygulamalara karşı gösterilen muhalefet
Performans Değerlendirme	Muhafifin kendisinin ya da diğer çalışanların performanslarının değerlendirilmesine ilişkin gösterilen muhalefet
Zararın Engellenmesi	Örgütsel bazı uygulamaların çalışanın kendisine, iş arkadaşlarına ya da müşterilerine zarar vermemesi için gösterilen muhalefet

Kaynak: Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2002).

Garner (2006) alanyazında belirtilen nedenleri örneklemede ve üyenin iş yerinde kazandığı haklarının kendisine verilmemesinin, tacize uğramasının, düşük performans notları verilmesi gibi adaletsiz muamelelerle karşılaşmasının, örgütün parasının zimmete geçirildiğine şahit olması gibi ilkelerine aykırı gelen durumların, yaşadığı kişilik ve görev çatışmalarının muhalif görüş dile getirmesine yol açabileceğini rapor etmektedir. Ayrıca Kassing ve Armstrong (2002: 44) muhalefeti

başlatan nedenleri “kendi-odaklı” (self-focused), “başkası-odaklı” (other-focused) ve “nötr” (neutral) şemsiyeleri altında toplamaktadır.

Sprague ve Ruud ile Westin'den aktaran Kassing ve Armstrong (2002: 59) muhalefeti başlatıcı nedenlerin “örgütün veya endüstrinin kendisine özgü” (organization or industry specific) olabileceğini belirterek, mühendislik alanındaki muhalefetin etik konulardan kaynaklanabilmesini örnek vermektedir. Bu durum ortaokullara özgü muhalefet nedenleri ve davranışları bulunup bulunmadığı sorusunu da akla getirebilmektedir.

2.8.1. Eğitim Örgütlerinde Muhalefetin Nedenleri

Amerika Birleşik Devletleri'nde kendileri de okul yöneticileri olan Burns ve Wagner alanyazında Kassing, Kassing ve Armstrong ile Özdemir'in çalışmalarından derleyerek, okul geliştirme çalışmaları da dahil olmak üzere örgütlerde gerçekleştirilmesi istenen değişikliklerin muhalefet doğurabildiğini saptamaktadır. Yazarlar okullarda yapılması düşünülen değişikliklere okul çalışanlarının korkularından, güç ve özerklik kaybetme endişelerinden, geleneklerinden, farklı değerlere sahip olduklarından, tahmin edilebilir durumları tercih etmelerinden ve benzeri çeşitli sebeplerden ötürü karşıt görüşler dile getirebildiğini işaret etmektedir. Yazarlar ayrıca okul yöneticilerinin davranışlarının ve etik anlayışlarının, karar alma tarzlarının ve kaynakları pay etme yöntemlerinin, öğretmenlerin rol çatışmalarından ve sorumluluklarından kaynaklanan durumlarının, örgütsel adalete yönelik algılarının, örgütün etkililik durumunun ve çalışanların performanslarının değerlendirilme biçiminin de öğretmen muhalefetini başlatabildiğini rapor etmektedir (Burns ve Wagner, 2013).

Alanyazında pedagojik öğretmen muhalefetine yönelik kapsamlı çalışmalar yürüten Özdemir, Ankara bağlamında liselerde öğretmen muhalefetini başlatan yönetici davranışlarını kişisel ve yönetsel nedenler olarak iki alt boyutta ele almakta ve muhalefet olgusunun nedenlerini, muhalefet davranışlarını ve sonuçlarını çeşitli değişkenler bakımından incelemektedir. Öğretmenlerin kişisel nedenler bakımından ‘çoğunlukla’ muhalefet etmesine neden olan yönetici davranışları arasında ilk olarak

‘yöneticilerin, öğretmenlerin yasal haklarını kullanmalarını engellenmeye çalışmalarının’ geldiği tespit edilmektedir. Sonraki nedenler yöneticilerin ‘öğretmenlerden yasadışı bir iş yapmalarını istemeleri’, ‘öğretmenlere karşı fiili tacizde bulunmaları’, ‘öğretmenlere hakaret etmeleri’, öğretmenlere ‘sözlü tacizde bulunmaları’, ‘kendilerinden farklı düşündüğü için öğretmenleri baskı altına almaya çalışmaları’ ve ‘kendi politik görüşlerini öğretmenlere kabul ettirmeye çalışmaları’ şeklinde sıralanmaktadır. Orta düzeyde muhalefete ise yöneticilerin ‘öğretmenlerin iş yapma biçimlerine müdahale etmeleri’ ve ‘işlerini yasalara aykırı bir biçimde yapmaları’ neden olmaktadır (Özdemir, 2010).

Öğretmenlerin yönetsel nedenler bakımından ‘çoğunlukla’ muhalefet göstermesine neden olan yönetici davranışlarının başında ise yöneticilerin öğretmenlerin ‘kendilerini ilgilendiren konularda kendilerine danışmadan karar alması’ gelmektedir. Bunu yöneticilerin ‘bazı öğretmenleri kayırması’, ‘görevleri adaletsiz dağıtması’, ‘öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması’, ‘kendileri ile gayri ciddi bir üslupla konuşması’, ‘kaynakları adaletsiz dağıtması’ ve ‘kendisine iletilen sorunlara duyarsız kalması’ izlemektedir. Yöneticinin işini özen göstermeden yapması, öğretmenlerin sicil puanını hak ettiğinden düşük vermesi, okul kaynaklarını verimsiz kullanması, okul araç ve gerecini kişisel amaçları için kullanması ve kendi politik görüşünü açık seçik belli etmesi nedenleri ise öğretmenlerin “ara-sıra” muhalefet etmelerine yol açmaktadır (Özdemir, 2010).

Özdemir muhalefetin nedenlerini çeşitli değişkenler açısından da incelemektedir. Bu değişkenler arasında cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, bir sendikaya bağlı olma, yaş, kıdem, okul büyüklüğü ve öğretmenin görev yaptığı okul sayısı bulunmaktadır. Muhalefeti yaratan ‘kişisel nedenler’ ve ‘yönetsel nedenler’ alt-boyutlarında cinsiyet faktörü öğretmen görüşlerinde anlamlı düzeyde bir fark yaratmamaktadır. Benzer şekilde medeni durum da muhalefet nedenleri açısından anlamlı bir farka yol açmamaktadır. Ancak eğitim durumu değişkeni örgütsel muhalefetin ‘kişisel nedenler’ alt boyutunda anlamlı bir fark yaratmaktadır. Yüksek lisans ve doktora mezunu öğretmenler, lisans mezunu öğretmenlere oranla kişisel nedenleri daha fazla muhalefet nedeni olarak algılamaktadır. Öte yandan iki grup

arasında eğitim açısından ‘yönetmel nedenler’ alt boyutunda muhalefetin nedenleri bakımından fark bulunmamaktadır. Bir diğler bulgu ise öğretmenlerin sendikaya üyelik ve muhalefet nedenleri bağlantısına ilişkindir. Sendikaya üyelik değışkeni ‘kişisel nedenlere’ ve ‘yönetmel nedenlere’ bağılı olarak öğretmenlerin yöneticilere muhalefet etme nedenlerini anlamlı bir şekilde etkilemekte ve sendikalı öğretmenler sendikalı olmayan öğretmenlere oranla kişisel ve yönetmel nedenleri daha çok muhalefet etme gerekçesi olarak görmektedir. Yaş, kıdem ve öğretmenlerin meslek yaşamında çalıştığı okul sayısı da muhalefetin nedenleri açısından kişisel ve yönetmel nedenler açısından anlamlı bir fark yaratırken, okul büyüklüğü değışkeni anlamlı bir fark oluşturmamaktadır (Özdemir, 2010).

Öte yandan lise yöneticilerinin öğretmen muhalefetine yönelik aktardıkları da yöneticilerin öğretmenlerin hangi tetikleyici durumlara muhalefet ettiklerini düşündüğüne ışık tutmaktadır. Lise yöneticilerinin bakış açılarına göre, öğretmenler en fazla kendilerine verilen ek görevlere karşı çıkmakta, verilmek istenen görevleri külfet olarak görebilmekte, görevi almamak için gerekçeler öne sürebilmekte veya görev yazılı olarak verildiğinde rapor alarak okula gelmeyebilmektedir. Bu şekilde öğretmenlerin kişisel nedenler açısından kendilerine fazladan verilen resmi işlere karşı çıkma şeklinde kendi-odaklı nedenlerden dolayı muhalefet gösterdikleri açıklanmaktadır. Bazı yöneticilerin de öğretmenlerin nöbet ya da nöbet çizelgesinin programlarına uymaması gibi kişisel çıkarlarına dokunan durumlarda muhalefet edebildiklerini belirtmesi kendi odaklı nedenlerin muhalefet doğurabileceğine başka bir örnek oluşturmaktadır. Ayrıca, öğretmenin verilen iş için yetersiz olmasının (kalifiye olmamasının), öğretmenin önyargılarının ve değışime gösterdiği direnişin de muhalefet yaratabildiği rapor edilmektedir. Ek olarak çalışma, okul yöneticilerinin öğretmenleri ilgilendiren durumlarda onların görüşlerini almadan karar vermelerinin, okulların sahip oldukları kaynakların kullanılma biçiminin ve yöneticilerin öğretmenlere gösterdiği adaletsiz davranışların da öğretmen muhalefeti yarattığının düşünüldüğünü ortaya koymaktadır. Okullarda adam kayırmacılık da muhalefet nedeni olabilmektedir. Okul yöneticileri bazı öğretmenlerle odasında sohbet etmelerinin ve birlikte gezmelerinin bazı öğretmenler tarafından onları kayırdıklarının bir göstergesi olarak değerlendirildiğini ifade etmekte ve bu

yakınlığın da muhalefet nedeni olduğunu belirtmektedir. Yine yöneticiler öğretmenlerin bazen muhalefet olsun diye muhalefet ettiklerini de düşünmektedir. Muhalif öğretmenlerin doğrudan yöneticilerle konuşmayı tercih edebildikleri ve okul yöneticilerinin de muhaliflere anlayışlı yaklaşmaya çalıştıklarını bildirdikleri rapor edilmektedir (Özdemir, 2011).

Özdemir'in bir başka çalışması öğretmen muhalefeti başlatabilecek nedenleri genişletir niteliktedir. Okul yöneticilerinin yasadışı, etik dışı veya öğretmenleri taciz edici davranışlarda bulunabildikleri ve bunun da muhalefete neden olabildiği rapor edilmektedir. Çalışma Ankara'daki genel lise yöneticilerinin öğretmenlerin sahip oldukları yasal haklarını kullanmalarına engel olmak için çaba gösterebildiklerini, onlardan yasalara ve etik anlayışlarına uymayan davranışlarda bulunmalarını bekleyebildiklerini ve onlara zorbalıkla davranabildiklerini rapor etmektedir (Özdemir, 2013a).

Görüldüğü üzere, okullarda olduğu gibi her çeşit örgütte bazı başlatıcı nedenlerin varlığı üyelerde doyumsuzluk duygusuna neden olabilmekte ve üyelerin konuşma sorumluluğu (Graham, 1983) taşıdıkları düşüncesine kapılmalarına yol açabilmektedir. Konuşma sorumluluğu duyan her üye ise hemen muhalefet davranışı göstermemekte ve konuşma kararını etkileyebilecek olan çeşitli bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenleri dikkate alabilmektedir (Kassing, 1997b). Aşağıda üyelerin konuşma kararını vermeden önce değerlendirdikleri bireysel, ilişkisel ve örgütsel etkenler (Kassing, 1997b) ve bu etkenlerin örgüt üyelerinin muhalefet davranışlarına ne şekilde yansıyabileceğine ilişkin bazı bulgular ele alınmaktadır.

2.9. Örgütsel Muhalefet Kararında Etkili Olabilen Değişkenler (Etmenler)

Örgüt üyelerinin muhalefet kararını vermeden önce çeşitli bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenleri dikkatle inceledikleri öne sürülmektedir (Kassing, 1997b). Aşağıda bu değişkenleri ele alan bazı çalışmalar incelenmektedir.

2.9.1. Bireysel Değişkenler (Etmenler)

Örgüt üyelerinin sahip oldukları bireysel özelliklerin onların muhalefet davranışlarını nasıl yordayabildikleri incelemelere konu olmaktadır (Kassing, 1997b, Kassing ve DiCioccio, 2004, Kassing ve Avtgis, 1999). Muhalefet davranışlarını etkilediği düşünülen bireysel değişkenlerin arasında örgüt üyelerinin kişilik özellikleri bulunmaktadır. Tartışmacı (argumentative) kişiliklere sahip olan çalışanların karşıt görüşlerini yukarıya (açık) muhalefet şeklinde yöneticilerine ifade etmeye daha yatkın olabildikleri rapor edilmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999). Sözlü sataşma düzeyi yüksek (verbal argumentativeness) üyeler de muhalif görüşlerini kendileriyle aynı statüde olan iş arkadaşlarıyla paylaşmayı tercih edebilmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999). Bu durumda tartışmacı üyeler karşıt görüşlerini doğrudan ve açıkça yöneticilerine iletebilirken, sözlü sataşma düzeyi yüksek olanlar muhalefetlerini iş arkadaşlarına iletebilmektedir.

Örgüt üyesinin sahip olduğu denetim odağı da kişisel bir değişken olarak ele alınabilmektedir (Kassing ve Avtgis, 2001). İç denetim odaklı (internal locus of control) kişiliği olan ve hayatını kendisinden kaynaklanan etmenlerin kontrol ettiğine inanan çalışanların, muhalif görüşlerini örgüt içinde etkili kademelerde olan yöneticilerine iletebildikleri, dış denetim odağına sahip olan çalışanların ise karşıt görüşlerini iş arkadaşlarıyla paylaşmayı tercih edebildikleri rapor edilmektedir (Kassing ve Avtgis, 2001). Bunlara ek olarak, başka iş bulabilme seçeneğine veya uzun süreli iş garantisine sahip olan çalışanların karşıt görüşlerini yöneticilerine iletme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Cannings, 1992).

Çalışanın yaşı ile muhalif görüşlerini örgüt dışından kişilere aktarması (yer değiştirmiş muhalefet) davranışı arasında da ters ilişki saptanmaktadır. Çalışanın yaşı arttıkça yer değiştirmiş muhalefet kullanması azalabilmektedir; daha genç olan çalışanlar ise aile, arkadaş ve yabancılar gibi örgüt dışından kişilerle paylaşım yapabilmektedir (Kassing ve DiCioccio, 2004). Benzer şekilde çalışanın iş deneyimi arttıkça karşıt görüşlerini örgüt dışından kişilere aktarması da azalabilmektedir (Kassing ve DiCioccio, 2004). Diğer bir değişle, yeni olan çalışanlar karşıt

görüşlerini yer değiştirmiş muhalefet biçiminde aile üyeleri, iş dışından arkadaşları ve benzeri kişilerle paylaşabilmektedir (Kassing ve DiCioccio, 2004). Kassing örgüt içinde kıdemli olan ve yaptığı işteki uzmanlığına güvenen çalışanların muhalefet davranışlarının da evrim geçirerek değişebileceğini rapor etmekte ve örgüt üyelerinin örgütte geçirdiği süreyle muhalefet yapma isteği ve yetisi arasında olumlu ilişki olduğunu öne sürmektedir (Akt. Harris, 2013). Kassing'e göre örgüt üyelerinin örgütte bulunduğu süre arttıkça karşıt görüşlerini ifade etmeleri daha rahat olabilmektedir (Akt. Croucher ve diğ., 2009). Bir örgütte daha uzun süre bulunmuş olmanın çalışanların örgütsel oluşumları daha iyi anlamasına neden olabildiği veya örgütteki güvenli konumlarının onların muhalefet yaparken elini kuvvetlendirebildiği öne sürülmektedir (Kassing, 2006; Kassing ve Armstrong 2002). Avery ve diğerleri ise tersine bir iddiayla kıdem arttıkça muhalefetin azalabildiğini öne sürmektedir (Akt. Vangel, 2011). Özdemir (2010) ise kıdem ile çalışanların yukarıya muhalefet, örtük muhalefet ve haber uçurma muhalif davranış biçimleri arasında anlamlı bir ilişki saptamamaktadır. Görüldüğü üzere bu konudaki bulgular çeşitlilik göstermektedir.

Çalışanın örgüt hiyerarşisi içindeki konumu (statüsü) de muhalefet davranışlarıyla ilişkili olabilmektedir. Yönetici konumunda olan çalışanlar muhalif görüşlerini yöneticileri ile paylaşmayı daha fazla tercih edebilmekte, yönetici konumunda olmayanlar ise yönetici konumunda olanlarla kıyaslandığında muhalefetini daha fazla iş arkadaşlarına ve iş dışından yakınlarına iletmeyi seçebilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Örgüt üyelerinin örgütlerine yönelik hissettikleri iş doyumu, işe adanmışlık, örgütsel özdeşleşme, özgüven ve örgütsel tükenmişlik gibi duyguları da bireysel etmenler arasında yer almaktadır. İşlerinden daha fazla tatmin duyan üyeler daha az tatmin duyanlara oranla muhalif görüşlerini yöneticileriyle paylaşmayı tercih edebilmektedir (Kassing, 1998). Üyenin örgüt üzerinde kişisel etkisinin olduğunu düşünmesi de muhalefet paylaşımını yöneticileriyle yapmasıyla olumlu ilişkili, iş arkadaşlarıyla paylaşmasıyla olumsuz ilişkili görülmektedir (Kassing, 1998). Ayrıca kendilerini işlerine daha adanmış hisseden üyeler daha az adanmışlara oranla daha fazla muhalif görüşlerini doğrudan yöneticilerine aktarmayı tercih edebilmektedir

(Kassing, 1998). Örgütlerine daha az adanmış olanlar ise iş arkadaşlarına veya iş dışından olanlara daha çok başvurabilmektedir (Kassing, 1998). Örgütleriyle daha fazla özdeşleşmiş olan üyelerin karşıt görüşlerini yöneticilerine aktarmayı tercih edebildikleri de saptanmaktadır (Kassing, 2000a). Payne (2007) özgüven ve teknik beceri sahibi olup, yaptığı işe güvenen çalışanların karşıt görüşlerini seslendirmeye yatkın olabileceğini ve özgüven (self esteem) duyguları nispeten daha yüksek olanların da karşıt görüşlerini yöneticilerine ifade etmeyi tercih edebildiklerini öne sürmektedir. Ayrıca muhalefet üyenin örgütsel tükenmişlik (burnout) düzeyi ile de ilişkili olabilmektedir. Avtgis, Thomas-Maddox, Taylor ve Richardson (2007) tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanların muhalif görüşlerini yöneticilerine ve iş arkadaşlarına ifade etmekten kaçınabildiklerini rapor etmektedir.

Bond ve Smith ile Goncalo ve Staw üyelerin konuşma kararını yordayan etmenler arasında üyelerin ait oldukları ulusun kültürel özelliklerinin etkisinin olabileceğini, kolektif kültürlerde yaşayan üyelerin grup uyumunu bozmamak adına susmayı tercih edebileceğini, Amerika Birleşik Devletleri gibi bireysel kültürlerin üyelerinin muhalif görüşlerini dışa vurmaya daha yatkın olabileceğini öne sürmektedir (Akt. Severance, 2012: 9).

2.9.2. İlişkisel Değişkenler (Etmenler)

İlişkisel değişkenler muhaliflerin yöneticileriyle, iş arkadaşlarıyla veya diğer örgüt üyeleriyle kurdukları ilişkilere ait özelliklerdir (Kassing, 1997b). Kassing örgütsel ilişkileri ast-üst ilişkileri ve örgüt üyelerinin kendi aralarındaki ilişkiler şeklinde iki kategoride ele almaktadır (Akt. Özdemir, 2010).

Örgüt üyelerinin yöneticileriyle olan ilişkileri de onların muhalefet davranışlarını etkileyebilmektedir. Örgüt yöneticisinin çalışanla örgüt arasındaki bir arayüz olduğu ve yöneticinin çalışanla kurduğu ilişkinin üyenin muhalefet davranışlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebildiği öne sürülmektedir (Blackburn, 1988: 19). Yöneticileriyle daha iyi ilişkileri olduğunu düşünen üyeler

doğrudan onlara muhalefet gösterebilmekte (Kassing, 2000b) ve iş arkadaşlarıyla paylaşım yoluna daha az gidebilmektedir (Kassing, 1998). Muhalifler görüşlerini yöneticilerine genellikle yüz yüze ifade etmeyi tercih edebilmektedir (Sprague ve Ruud, 1988). Detert ve Edmonson da yöneticisinin kendisini desteklediğini düşünen ve yöneticisi tarafından korunan çalışanların muhalif görüşlerini daha kolay dile getirebildiklerini iddia etmektedir (Akt. Severance, 2012).

Kassing muhaliflerin iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin niteliğinin de karşıt görüşlerini onlara iletirken değerlendirdikleri etmenlerden bir tanesi olduğunu ileri sürmektedir. Muhaliflerin iş arkadaşlarıyla kurduğu ilişkilerin de onların muhalefet mesajlarını etkileyebildiği varsayılabilen ve muhaliflerin karşıt görüşlerini iş arkadaşlarına iletirken rahatlamak ve duygusal destek bulmak amacıyla oldukları rapor edilmektedir (Akt. Croucher ve diğ., 2013).

Üyelerin muhalif görüş bildirme nedenleri arasında iş arkadaşlarına ilişkin konular da bulunmaktadır ve bazı durumlarda muhaliflerin örgütsel görüş ve uygulamalara etik sorunlara ilişkin kaygılarından daha çok iş arkadaşlarına ilişkin kaygılarından ötürü karşı çıkabildikleri belirtilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). Alanyazına bakıldığında örgüt üyelerinin aralarındaki ilişkilere yönelik çalışmaların diğerlerine oranla sayıca daha az olduğu görülmektedir (Donovan Wright, 2013).

2.9.3. Örgütsel Değişkenler

Çalışanların muhalif görüşlerini dile getirme kararını vermek üzere dikkate aldıkları son etken kategorisi de örgütün yapısı, kültürü, iklimi, örgütün sağladığı konuşma özgürlüğü ve örgütsel adalet benzeri örgüte ilişkin değişkenler olmaktadır (Kassing, 1997b).

Miceli ve Near muhaliflerin görüş iletilerinde örgüt büyüklüğünün de etkili olabileceğini, büyük örgütlerle karşılaştırıldığında çalışanların daha küçük örgütlerde kendileri daha güvende hissettiğini ve söylediklerinin daha etkili olabileceğini

düşündüklerini öne sürmektedir (Akt. Kassing, 2011). Öte yandan öğretmen muhalefeti boyutunda öğretmenin çalıştığı okul büyüklüğünün muhalefet nedenleri açısından kişisel ve yönetsel nedenler kategorisinde anlamlı bir fark yaratmadığı ancak öğretmenlerin muhalefet biçimleri açısından anlamlı bir farka yol açabildiği ortaya konulmaktadır (Özdemir, 2010). Büyük okullarda çalışıyor olmak küçük okullarda çalışmaya oranla öğretmenlerin yöneticilerine açıkça muhalefet yapmalarını arttırabilmektedir ancak haber uurma ve örtük muhalefet davranışları açısından herhangi bir fark yaratmamaktadır (Özdemir, 2010). Kalabalık üniversitelerde öğrenci protestolarının fazla olmasının bu sonucu desteklediği ileri sürülmektedir (Scott ve El-Assal ile Dyke'dan akt. Özdemir, 2010).

Örgüt yapılarının da muhalefet davranışlarıyla ilişkili olabileceği araştırılmaktadır. Hegstrom ile Larson ve Tompkins düz ve daha az hiyerarşik bir yapıya sahip örgütlerin karşıt görüşlerin seslendirilmesini destekleyebildiğini öne sürmektedir (Akt. Harris, 2013). King ise örgütün yukarıdan aşağıya bir iletişim yapısına sahip olmasının muhalefetin ifade edilmesini zorlaştırabildiğini ve baskılayabildiğini öne sürmektedir (Akt. Kassing, 2011). Örgütlerde yöneticilerle çalışanlar arasındaki hiyerarşik yakınlık ise tarafların birbirlerini daha iyi anlamaları ile sonuçlanabilmektedir. Larson ve Tompkins (2005) örgütsel hiyerarşide rolleri yakın olan yöneticilerin çalışanlarıyla daha özdeşleşebildiklerini ve çalışanlarının kararlarını daha fazla destekleyebildiklerini ortaya koymaktadır.

Örgütlerin üyelerine konuşma özgürlüğü sağlamanın da (workplace freedom of speech) onların örgütsel muhalefet davranışlarıyla ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Konuşma özgürlüğü bir örgütün tartışmayı ve muhalefeti kabul edebilecek bir örgüt iklimine sahip olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1998; 2000b). Hegstrom örgüt yönetimlerinin üyelerine farklı düzeylerde konuşma özgürlüğü tanıdığını ya muhalefete izin verdiklerini ya da bastırabildiklerini belirtmekte ve üyelerine konuşma özgürlüğü tanıyan örgütlerde karşıt görüşlerin daha rahat ifade edilebildiğini rapor etmektedir (Akt. Donovan Wright, 2013). Örgütün muhalefet kabülüne (dissent receptivity) sahip olması bazı muhaliflere görüşlerini seslendirme cesareti verebilmektedir (Hegstrom, 1999; Sprague ve Ruud,

1988; Kassing ve Armstrong, 2002: 41). Bazı örgütlerin muhalefet toleransı daha yüksek olabilmekte ve üyeler örgütte bulundukları süre içinde örgüt kültürünü çözümleyerek örgütün hoşgörü düzeyini öğrenebilmekte (Hegstrom ve Pacanowsky'den akt. Kassing, 2011) ve bu bilgiyi uygun kararları vermek üzere işe koşabilmektedir. Gorden ve diğerleri üyelere örgüt içinde görüşlerini iletebilecekleri olanaklar sağlanmışsa üyelerin seslendirmeye daha yatkın olabildiklerini belirtmektedir (Akt. Kassing, 1997a).

Gorden ve Infante örgütlerinin nispeten fazla özgür olduğunu düşünen çalışanların, örgütlerine ilişkin yargılarının da nispeten daha olumlu olduğunu, örgütlerini karar verme süreçlerine katılımı daha destekleyen, ekonomik yönden daha dengeli olan, kaliteli ürün çıkarmaya ve çalışan haklarını teslim etmeye daha istekli yerler olarak algıladıklarını ortaya çıkarmaktadır (Akt. Kassing, 2006). Kassing ve McDowell (2008) örgütlerinin çalışanlarını karar verme süreçlerine dahil ettiğini düşünen üyelerin karşıt görüşlerini yöneticilerine dile getirebildiklerini de belirtmektedir.

Muhalefetin varlığı örgüt üyelerinin yaşadıkları doyumsuzluklara ve örgütün başarısızlıkları gibi sorunlarına ayna tutabilmektedir. Muhalefetin dile getirilmesine destek olan örgütler aslında örgütsel sağlığı desteklemektedir. Bununla beraber her örgüt iklimi muhalefeti kabullenmemekte ve aktarılan karşıt görüşlere bütün yöneticiler karşılık vermemektedir. Bunun nedenleri arasında yöneticilerin kendilerine iletilen muhalif görüşleri yanlış anlaması veya “karşılık verme becerisinden yoksun olmaları” (inability to respond) gelebilmektedir (Kassing, 2002: 188).

Örgütlerin kararları alma yöntemleri ve aldıkları kararların ne derece adil olduğu da muhaliflerin karşıt görüşlerini ifade etmesinde belli ölçüde belirleyici olabilmektedir. Avery ve Quinones'a göre çalışanların örgüt içinde sahip oldukları farklı görüşleri, eleştirilerini ve kaygılarını dile getirme olanağı bulmaları örgütsel adalet algılarını pekiştirmektedir (Akt. Garner, 2013). Örgütsel adalet “örgüt üyelerinin örgütsel uygulamaların ve süreçlerin adil bir biçimde gerçekleştiğine olan

inançları” olarak tanımlanmaktadır (Aydın ve Kepenekçi, Foley, Hang-Yue ve Wong’dan akt. Özdemir, 2010: 83). Shapiro dile getirdikleri karşıt görüşlerini yöneticilerinin kararlarını verirken dikkate aldığını gören örgüt üyelerinin örgütlerini adil bir yer olarak algıladıklarını işaret etmektedir (Akt. Harlos, 2001: 326). Örgüt üyelerinin örgütlerinde kararların adil alınıp alınmadığı algılarına göre muhalefet yöntemlerini ayarladıkları belirtilmektedir (Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2009; Kassing ve McDowell, 2008). Özdemir (2010), Kassing ve McDowell’in örgüt içinde kararların adil bir biçimde alındığına inanan üyelerin, karşıt fikirlerini iş arkadaşlarına daha az dile getirdiklerini rapor ettiğine dikkati çekmektedir.

Okullar bağlamında konuyu ele alan bir çalışma okul yöneticilerine adil kararlar alabilmeleri yönünde öneriler getirmektedir. Çalışma okul yöneticilerin kararlarını adil, saygıdeğer ve eşitlikçi ilkeler çerçevesinde vermesinin örgütsel adalet algısı yaratacağının altını çizmektedir. Okul yöneticilerin adil olabilmesi için herkese eşit uzaklıkta duran ve saygınlığına gölge düşürmeyen kararlar vermesi beklendiğinin altı çizilmektedir. Hoy ve Tarter okullarda örgütsel adaleti “öğretmenlerin okul liderleriyle olan etkileşimlere ilişkin adalet algıları” olarak tanımlanmaktadır. Hoy ve Tarter adil bir okul iklimini yaratmaları için okul yöneticilerine diğer önerilerle birlikte, bireysel ve grup başarılarını kutlarken eşitlikçi davranmalarını, öğretmenlerin kararlar verilirken seslerini kullanabilmelerine izin vermelerini, öğretmenlere kararlara saygılı bir biçimde itiraz edebilmeleri için olanak tanımalarını, okul yöneticilerinin kendi hatalarının sorumluluğunu üstlenerek düzeltmelerini, çalışanlarının görüşlerini almalarını ve kararlarını varsayımlar ve söylentiler üzerine değil, somut verilere dayandırmalarını önermektedir (Burns ve DiPaola, 2013: 5).

Türkiye’de de okul yöneticilerinin verdikleri kararların öğretmenlerin muhalif davranışlarını tetiklediği ortaya konmaktadır (Özdemir, 2013). Okul yöneticilerinin öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlerin kendilerine danışma yoluna gitmeden kararlar almasının öğretmenlerin muhalif davranışlarını başlatabilme gücüne sahip etkenler arasında ilk sırada yer aldığı saptanmaktadır (Özdemir, 2010).

Kassing (2000a) örgütte var olan özgür konuşma ortamının üyelerin örgütle özdeşleşmesini arttırabildiğini, örgütüyle daha özdeşleşmiş olanların ise karşıt görüşlerini yöneticilerine daha fazla dile getirebildiğini ve iş arkadaşlarına dile getirmelerinin azalabildiğini rapor etmektedir. Örgütsel özdeşleşme kavramı çeşitli boyutlarıyla farklı biçimlerde tanımlanmakta ve birçok tanım özdeşleşmeyi, duygusal içeriğiyle, üyenin örgütüne ilişkin duyduğu hisler boyutuyla, tutumsal perspektiften tanımlamaktadır (Yıldız, 2013). Örgütsel özdeşleşme bireyin örgütle kurması istenen bağı temsil etmektedir (Dutton ve diğ., Ashforth ve Mael ile Pratt'dan akt. Kalemci Tüzün ve Çağlar, 2008). Örgütsel özdeşleşme bireyin sosyal kimliğinin bir bileşeni olan örgütsel kimliği (organizational identity) ile bağlantılı ancak birbirinden ayrı kavramlar olduğu görülmektedir (Ashforth ve Mael'den akt. Kalemci Tüzün ve Çağlar, 2008). Örgütsel kimliğin bireyin örgütüyle özdeşleşmesine etkisi olduğu için birlikte ele alınmalarında yarar görülmektedir (Kalemci Tüzün ve Çağlar, 2008). Örgütsel özdeşleşme “bir bireyin benliğinde var olan örgütüne yönelik özgünlük, merkezilik ve süreklilik inanışlarının bireyin kendisine yönelik özgünlük, merkezilik ve süreklilik inanışlarıyla örtüşmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Dutton, Dukerich ve Harquail'den akt. Balcı, Baltacı, Fidan, Cereci ve Acar, 2012). Böylece örgütüyle özdeşleşen üyelerin kendi kimliklerini örgütün kimliğiyle bütünleştirdiği ve üyelerin özdeşleşme derecesinin örgütün kimliğiyle üyelerinin kimliklerinin örtüşme derecesiyle aynı olduğu görülmektedir (Dutton, Dukerich ve Harquail'den akt. Balcı ve diğ., 2012).

Örgüt iklimi de muhalefet kararını belirleyici etkenler arasında yer alabilmektedir (Kassing, 2011). Örgüt iklimi her örgüte özgü olan ve örgüt üyelerinin örgütü algılayış biçimlerini yansıtan, örgütün sahip olduğu psikolojik ortamdır (Şahin-Fırat, 2010). Valden'e (2011) göre örgüt iklimi üyelerinin düşünceleri ve davranışları ile bağlantısı olan bir durumu tanımlamaktadır. Kassing (2011) örgüt ikliminin çalışanın muhalefet etme kararını vermesinde diğer etmenlerden daha belirleyici rolü olduğuna dikkat çekmektedir. Hegstrom örgütlerin sahip olduğu iletişim iklimlerinin farklı olduğunu, kimi örgütlerin hoşgörülü ve destekleyici ortamlar sunarak muhalif görüşlerin ortaya konmasını destekleyebileceğini, kimilerinin ise muhalefeti susturabileceğini iddia etmektedir (Akt. Buckner, 2012).

Ankara’da okul yöneticilerinin ise muhalif öğretmenleri bastırma eğilimi taşıdığı rapor edilmektedir (Özdemir, 2013a).

2.10. Örgütsel Muhalefet Davranışları

Örgütsel bir doyumsuzluk içinde bulunan ve kendilerinde karşıt düşüncelerini dile getirme sorumluluğu hisseden çalışanlar çeşitli bireysel, ilişkisel ve örgütsel etmenleri değerlendirerek hangi muhalefet kanalını kullanacaklarına karar vermekte (Kassing, 1997b) ve karşıt görüşlerini örgüt içinden veya dışından muhataplara dile getirme davranışı gösterebilmektedir.

Örgütsel muhalefet davranışlarını inceleyen erken dönem çalışmaları muhalif görüşlerin örgüt içinde ve örgütün yöneticilerine aktarılması üzerinde durmaktadır (Sprague ve Ruud, 1988). Zaman içinde muhaliflerin karşıt görüşlerini sadece örgüt yöneticilerine ilemediklerini, iş arkadaşlarına ve örgüt dışından tanıdıklarına (Kassing, 1997b; 1998), İnternet üzerindeki çeşitli alıcılara (Gossett ve Kilker, 2006; Kassing, 2011) veya durumu değiştirmeye etkisi olabilecek medya ve üst kurum benzeri yapılara (Dozier ve Miceli, Near ve Jensen, Steward, Near ve Miceli’den akt. Garner, 2006) da iletebildikleri rapor edilmektedir.

Muhaliflerin mesajlarını ileteceği muhatapları kapsamlı bir biçimde ele alan Kassing (1997b) geliştirdiği Örgütsel Muhalefet Modelinde karşıt görüşlerin nasıl ve kime aktarılacağına belirlenmesi aşamasını önceden strateji seçimi olarak adlandırmakta, daha sonra bu aşamayı kanal seçimi olarak değiştirmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). Diğer değişiklikler de, yöneticilere aktarılan muhalefet için kullanılan dile getirilmiş muhalefet (articulated dissent) ifadesinin yukarıya/açık/dikey muhalefet (upward dissent) ve iş arkadaşlarına dile getirilen örtük muhalefet (latent dissent) tanımının da yatay muhalefet (lateral dissent) olarak değiştirilmesi olmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002). Kassing (2011) daha sonra siber muhalefet kavramını da bir muhalefet biçimi olarak alanyazına kazandırmaktadır ve haber uçurmayı bir muhalefet biçimi olarak kabul ettiğini netleştirmektedir. Aşağıda Kassing’in (1997b) tanımladığı yukarıya/açık muhalefet,

yatay (örtük) muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet, haber uçurma (Kassing, 2011) ve sonradan eklediği siber muhalefet (Kassing, 2011) kanalları detaylandırılmaktadır.

2.10.1. Yukarıya (Açık/Dikey) Muhalefet (Upward Dissent)

Yukarıya muhalefet en genel anlamıyla örgüt üyelerinin karşıt görüşlerini örgüt içinde kendilerinden daha üst kademede olan yöneticilere dile getirmesi davranışdır. Sprague ve Ruud (1988) yöneticilere dile getirilen muhalefete sıklıkla başvurulduğuna dikkat çekmektedir. Nitekim de yukarıya muhalefet oldukça iyi araştırılmış bir muhalefet yöntemidir (Kassing, 1998, Kassing, 2000b, Kassing, 2002, Kassing 2005). Öte yandan, yöneticilere bilgi aktarmanın örgütsel sağlığı getirdiği yönünde görüşlerin alanyazında var olmasına rağmen birçok çalışanın karşıt görüşlerini yöneticilerine aktarmakta sıkıntı yaşadığı da (Morrison ve Milliken, 2000) vurgulanmaktadır.

Yöneticilere iletilen muhalif görüşler alanyazında çalışanların yöneticilerine karşıt görüş bildirmelerini içeren Krone ve Waldron'nun incelediği yukarıya etki kavramına benzerlikler taşımaktadır (Akt. Garner, 2006). Benzer yönlerine rağmen her yukarıya etki ifadesi muhalefet amacını taşımayabilmektedir (Kassing, 2011). Yukarıya muhalefet Redding ile Sprague ve Ruud'un araştırdığı, örgüt üyelerinin karşıt görüşlerini doğrudan yöneticilerine aktardığı tekneyi sallamak kavramıyla da benzerlikler göstermektedir (Akt. Garner, 2006).

Karşıt görüş ve eleştirilerini yöneticilerine aktaran çalışanların profilleri alanyazında araştırma konusu olabilmekte ve yukarıya (dikey) muhalefet gösteren çalışanların özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki şekilde açıklamaktadır (Kassing, 2002; Kassing ve diğ. 2012);

- a. Tartışma eğilimleri daha yüksek olanlar (Kassing ve Avtgis, 1999)
- b. İç denetim odağı sahibi olanlar (Kassing ve Avtgis, 2001)
- c. Yöneticileriyle ilişkilerinin nispeten daha iyi olduğunu düşünenler (Kassing, 2000b)

- d. Örgüt içindeki konumları yöneticilik gibi nispeten yüksek olanlar (Kassing ve Armstrong, 2001; Kassing ve Avtgis, 1999)
- e. Örgütü etkileme gücünün olduğunu düşünenler (Kassing, 1998)
- f. İş doyumlarının ve örgüte adanmışlıklarının daha fazla olduğunu düşünenler (Kassing, 1998)
- g. Örgütsel özgüvenleri nispeten yüksek olup, örgüt içinde çıkardıkları işlere güvenenler ve örgütleriyle daha fazla özdeşleşmiş olanlar (Payne, 2007),
- h. Örgütlerinin çalışanın sesine karşı daha hoşgörülü davrandığını düşünenler (Kassing, 2000a),
- i. Örgütlerinin kendilerini de karar verme süreçlerine kattığını düşünenler (Kassing ve McDowell, 2008).

Kassing (2002) çalışanların karşıt görüşlerini yöneticilerine ifade ederken kullandıkları stratejileri inceleyerek bunları beş ayrı kategoride sınıflamaktadır. Kassing'e göre bu stratejiler (2002);

- a) Muhalif görüşlerini somut verilere dayanarak iletmek (direct factual appeal),
- b) Çözüm önerileri sunmak (solution presentation),
- c) Durumu değiştirmek için görüşlerini ısrarlı bir biçimde üstlerine tekrarlamayı sürdürmek (repetition),
- d) Çözüm için harekete geçmeyen yöneticiyi atlayarak görüşlerini yöneticinin üst kademelerine iletmek (circumvention) veya
- e) İstifa tehdidinde bulunmak (threats of resignation) şeklinde rapor edilmektedir. Bu stratejiler aşağıda daha detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.10.1.1. Somut veriler ortaya koyarak sorunu dile getirmek (Direct factual appeal)

Bu strateji “bir kişinin karşıt iddiasını, fiziksel kanıtlardan, örgüt politikalarına ve uygulamalarına ilişkin bilgisinden ve şahsi iş tecrübesinden derlediği olgusal bilgilerle desteklemesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Kassing, 2002: 195). Bu stratejiye başvuran örgüt üyeleri karşıt görüşlerini somut veriler ve delillerle birlikte kendi işyeri deneyimlerine dayandırarak verdikleri için dayanaksız

şikayetler ediyor veya saldırgan bir tutum sergiliyor şeklinde algılanmaktan kurtulmakta ve konuya odaklı bir tutum gösteriyor olarak değerlendirilmektedir (Kassing, 2011).

Burns ve Wagner (2013) bu stratejinin okullarda kullanılmasını özendirmek için okul yöneticilerine bazı önerilerde bulunmaktadır. Yazarlar okul yöneticilerine öğretmenlerin ellerindeki verileri ve diğer kanıtları kullanarak kendilerine karşıt görüş sunmalarını özendirmek üzere okul yöneticilerinin kendilerinin model olmalarını ve kararlarını analiz ettikleri verilere dayandırmalarını tavsiye etmektedir.

2.10.1.2. Çözüm Önerileri Sunmak (Solution Presentation)

Bu stratejiyi kullanan çalışanlar karşıt görüş yaratan duruma yönelik yazılı veya sözlü biçimlerde bazı çözüm önerileri sunmaktadırlar (Kassing, 2005). Çözüm önerileri sunan muhalifler yapıcı bir amaçla harekete geçmekte ve yöneticilere karşıt görüşlerini anlamaları için bir fırsat tanımaktadır (Gorden, Infante ve Graham ile Spencer'dan akt. Kassing, 2002).

Çözüm önerileri sunma stratejisi somut veriler ortaya koyarak sorunu dile getirme stratejisi ile beraber de kullanılabilir (Kassing, 2002). Kassing'e göre çalışanlar açısından yöneticilerine çözüm önerilerinde bulunma ve sorunu somut deliller eşliğinde sunma stratejileri en yetkin (competent) stratejiler olarak görülmektedir (Akt. Kassing, 2007).

2.10.1.3. Durumu Değiştirmek için Görüşlerini Israrlı Bir Biçimde Tekrarlamak (Repetition)

Çalışanın karşıt görüşlerini ısrarlı bir biçimde tekrarlaması görüşlerini yöneticisine müteakip defalar dile getirmesi davranışıdır. Kassing sorunun çözümü için beklemenin sonuç vereceğini vurgulamakta ve örnek olarak yetki isteyen bir çalışanın konuyu ilk gündeme getirmesinden ve çeşitli kereler tekrar etmesinden ancak bir yıl sonra beklentisinin karşılanmasını vermektedir. Kassing tekrarların kısa süre içinde çok üstüste yapılmaması konusunda muhalifi uyarmaktadır. Çok sık

aralıklarla tekrar yapmak yöneticiyi bıktırma potansiyeli taşıyabilmektedir. Oysa tekrarlarını bir zaman dilimine yayarak gerçekleştiren muhalif, yöneticilerine “konunun takipçisi olduğu mesajını vermekte” ve söylemleri aktif-yapıcı boyutta algılanabilmekte ve bundan ötürü sonuç alabilmektedir (Akt. Kassing, 2002: 198).

2.10.1.4. Çözüm İçin Harekete Geçmeyen Yöneticiyi Bir Üstüne Şikayet Etmek (Circumvention)

Örgüt üyesinin çözüm için harekete geçmeyen yöneticisini bir üstüne şikayet etmeleri, kendi yöneticisini atlayarak karşıt görüşlerini hiyerarşik olarak onun da üstünde bulunan makamlara ifade etmesi davranışıdır (Kassing, 2002; 2007) ve bir çeşit direniş davranışı olarak değerlendirilmektedir (Ashforth ve Mael'den akt. Kassing, 2007). Çalışanların konuyu yöneticilerinin bir üstlerine götürmeleri yöneticilerinin davranışlarının kendilerinde bir doyumsuzluk yaratmasından kaynaklanmaktadır (Kassing, 2002). Çalışanlar yöneticilerinin örneğin, görevlerini iyi yapmadıkları, yöneticilik pozisyonlarının kötüye kullandıkları, kaprisli ve haksız kararlar verdikleri, hırsızlık ve taciz gibi davranışlarda bulundukları düşüncesine sahip olduklarında, kısacası yöneticilerinin etiğe, ahlaka ve profesyonelliğe uygun davranmadıklarını düşündüklerinde (Kassing, 2007) konuyu onların da üstü olan makamlara götürebilmektedir (Kassing, 2009a). Araştırmalara göre (Kassing, 2002: 199);

- a) Yöneticiler çalışanlarının onlara ilettikleri görüşlerle ilgilenmedilerse
- b) Çalışanlar yöneticilerinin ilettikleri duruma ilişkin bir eyleme geçmeyeceklerini veya etkili olamayacaklarını düşünüyorlarsa
- c) Çalışanların ilettiği konu doğrudan yöneticilerine ilişkinse bu strateji işe koşulabilmektedir.

2.10.1.4. İstifa Tehditinde Bulunmak (Threatening Resignation)

Bu strateji örgüt üyesinin, örgüt yöneticisinin dikkatini çekmek veya onu harekete geçirmek için örgütten ayrılabilceğini vurgulaması üzerine kurulmuştur (Kassing, 2002). Bu stratejiyi işe koştan örgüt üyesi ilettiği konunun ciddiyetine

dikkat çekmekte ve talep ettiği düzenlemeler yapılmadığı takdirde örgütü terk edeceğini beyan etmektedir (Kassing, 2002). Bu strateji yöneticilere ve örgüte verilen ciddi bir uyarı olduğu için çok dikkatlice ve ancak son çare olarak kullanılması önerilmektedir (Kassing, 2009a).

Kassing'in (2002) tanımladığı beş stratejiyi Kipnis, Schmidt ve Wilkinson'ın öne sürdüğü örgütsel etki stratejileri ile birleştirmiş olan Garner (2009a) örgüt üyelerinin yöneticileriyle konuşmaları sırasında kullanılabilen onbir strateji saptamaktadır. Bunlar arasında mizah kullanmak, somut veriler ortaya koyarak sorunu dile getirmek, çözüm önerileri sunmak, istifa tehditinde bulunmak, konuyu tekrarlamak ve çözüm için harekete geçmeyen yöneticiyi onun üstüne şikayet etmek, koalisyonlar kurmak, içini dökerek rahatlamak ve baskı taktikleri uygulamak gibi stratejiler bulunmaktadır (Akt. Garner, 2014). Garner (2009a) bunların arasından en etkili olanlarının somut veriler ortaya koyarak sorunu dile getirmek ve çözüm önerileri sunmak olduğunu rapor etmektedir.

Yöneticilere muhalif görüş iletilmesi davranışlarının eğitim örgütlerinde de karşımıza çıktığı görülmektedir. Okullarda karşılaşılabilecek yukarıya muhalefet davranışları “öğretmenlerin bir sorunu teşhis ederek okul sorumlularına çözüm önerileri getirmesi, öğretmenlerin öğretmenler kurulunda belgeler ve kanıtlar paylaşması ve öğretmenlerin okul yöneticisine programın gidişatına ve işleyişine yönelik kaygılarını aktarması için görüşme talep etmesi” gibi formatlarda gerçekleşebilmektedir (Burns ve Wagner, 2013: 29).

Muhalefetin doğrudan yöneticilere yapılması muhaliflerin daha olumlu algı yaratmalarına yol açabilmektedir. Yöneticilerine karşıt görüş ileten muhalifler karşıt görüşlerini iş arkadaşlarıyla paylaşanlarla karşılaştırıldığında örgüt içinde işlerinden daha doyumlu, yöneticileriyle ilişkileri daha iyi ve örgütleriyle daha fazla özdeşleşmiş kişiler olarak görülebilmekte ve dışarıdan bakanlara daha olumlu izlenimler bırakabilmektedir (Kassing, 2001).

Üstlerine karşıt görüş bildiren muhalifler diğerlerine oranla daha olumlu algılanabildiği gibi (Kassing, 2001) risk de almış olabilmektedir (Kassing, 1998). Kassing (2002) her örgütün yapılan her eleştiriye dikkate almayabileceğini veya örgüt yöneticilerinin çalışanların önerilerini kimi zaman duymazdan gelebileceğini de vurgulayarak, muhalifleri yöneticilerine karşıt görüş sunarken misilleme ile karşılaşma riskini de hesaplaması gerektiği konusunda uyarmaktadır. Yöneticilerine karşıt görüş bildirenler itibarsızlaştırma ile karşılaşabilmektedir (Gossett ve Kilker, 2006). Hatta muhaliflerin örgütten ayrılmak durumunda kalması da söz konusu olabilmektedir (Matland, 1995). Belki de bu nedenle okullarda muhalif görüşlere sahip bazı öğretmenler görüşlerini açığa vurmayarak gizli tutabilmektedir (Özdemir, 2013a). Öte yandan okul yöneticilerine kendilerine muhalif görüşler dile getirilebilmesini sağlayacak bir ortam yaratmaları önerilmekte ve okullarda kendilerine muhalefet edilmesine izin veren okul yöneticilerinin karar verme süreçlerine duyulan saygının ve kendilerine duyulan güvenin artabildiği ileri sürülmektedir (Burns ve Wagner, 2013).

2.10.2. Yatay (Örtük) Muhalefet (Lateral Dissent)

Yönetime doğrudan muhalefet göstermek muhaliflere zorluklar çıkaran ve risk taşıyan bir durum olabildiğinden bazı karşıt görüş sahipleri görüşlerini kendi iş arkadaşlarına aktarmayı tercih edebilmekte ve böylece karşılaşabilecekleri olumsuz sonuçları azaltabilmektedir (Kassing, 2008). Muhaliflerin aktarımda bulunduğu iş arkadaşları görüş bildirilen konularda örgütsel bir değişikliği gerçekleştirebilecek yaptırım gücüne sahip olmasalar da (Kassing, 2001) onların içlerini dökerek rahatlamalarını, birbirlerini daha iyi anlayarak olası koalisyonlar kurmalarını ve duygusal destekler edinmelerini sağlayabilmektedir (Garner, 2006).

Ayrıca yöneticilerin muhalifleri dinlemek istemediği veya muhaliflere örgütte görüşlerini aktarma fırsatı vermediğini düşünenlerin veya görüşlerini üst mercilere iletecek kanalların bulunmadığını ya da tıkalı olduğunu düşünenlerin muhalefetlerini iş arkadaşlarına iletme yoluna daha fazla başvurabildiği belirtilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). İş arkadaşlarına yönelen muhaliflerin işyeri sorunlarına ilişkin şikayetler etmesi (Croucher ve diğ. 2013) ve içlerini dökerek, “rahatlamak isteğiyle”

(to vent) hareket etmeleri (Kassing, 1998: 436) söz konusu olabilmektedir. Muhaliflerin görüş bildirdikleri iş arkadaşları da muhalifler gibi “bunalmış” (frustrated) kişiler olabilmektedir (Payne, 2007: 236).

Çalışanların iş arkadaşlarına yönelmesiyle ilişkili olabileceği saptanan bazı değişkenler bulunmaktadır. Yönetim dışı pozisyonlara sahip çalışanların, sözlü sataşma düzeyi nispeten yüksek olanların (Kassing ve Avtgis, 1999), yöneticileriyle iletişimleri nispeten düşük kalitede olan çalışanların (Kassing, 2000b) ve dış kontrol odağına sahip çalışanların (Kassing ve Avtgis, 2001) yatay muhalefet kanalına daha fazla başvurabildikleri belirtilmektedir.

Muhaliflerin karşıt görüşlerini iş arkadaşlarına ifade etmesi çalışanların iş doyumları, işe adanmışlık duyguları ve örgütlerini etkileme güçlerine yönelik algılarıyla da ilişkili olabilmektedir. Örgüt üyelerinin iş arkadaşlarına aktarım yapmaları onların iş doyum ve adanmışlık duygularıyla olumsuz ilişki gösterebilmektedir (Kassing, 1998). Çalışanların muhalefeti kime ifade ettikleri de onların işe katılım (work engagement) ve işten ayrılma niyetleriyle bağlantılı olabilmektedir (Kassing, Piemonte, Goman ve Mitchell, 2012). Muhalefetin yönetici ve iş arkadaşları gibi örgüt içi muhataplara dile getirilmesi işe katılım, yönetim kademesinde bulunmayan kişilere dile getirilmesi de işten ayrılma niyetiyle ilişkili olabilmektedir (Kassing ve diğ., 2012). Örgütlerini etkileme gücünün düşük olduğunu düşünen örgüt üyeleri de iş arkadaşlarının oluşturduğu yatay muhalefet kanalını veya iş dışından kişilerden oluşan yer değiştirmiş muhalefet kanalını kullanmaya daha fazla yönelebilmektedir (Kassing, 1998).

Çalışanların iş deneyiminin süresi ve gösterdikleri tükenmişlik belirtileri de onların yatay muhalefeti kullanma davranışıyla ilişkili olabilmektedir. Çalışanların daha az iş deneyimi sahibi olması iş arkadaşlarıyla karşıt görüşlerini paylaşmasını arttırabilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). Ayrıca tükenmişlik belirtilerine sahip çalışanların iş arkadaşlarına yaptığı muhalefet bildirimlerinin azalabildiği tespit edilmektedir (Avtgis ve diğ.’den akt. Kassing ve diğ., 2012).

Yatay muhalefete başvurmuş çalışanlardan bazılarının kanal seçimlerinden ötürü kendilerini kötü hissederek, kendilerini dedikodu yapıyor veya yöneticilerine ilişkin konuları doğrudan onlarla konuşmayarak yöneticilerini sırtından bıçaklıyormuş gibi değerlendirdikleri dikkati çekmektedir (Garner, 2006). Muhalifler seçtikleri kanaldan ötürü suçluluk ve utanç duymalarına rağmen yine de tehlikesiz olduğuna inandıkları için karşıt görüşlerini iş arkadaşlarına aktarabilmektedir (Garner, 2006). Okullarda da öğretmen odaları karşıt görüşlerin diğer öğretmenlere aktarıldığı ve örtük muhalefetin kullanıldığı yerler olabilmektedir (Burns ve Wagner, 2013).

2.10.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet (Displaced Dissent)

Muhalif görüşler örgüt içi muhataplarla paylaşılabilirdiği gibi örgüt dışında bulunan muhataplarla da paylaşılabilir. Yer değiştirmiş muhalefet adı verilen bu tercihte çalışanlar örgütsel politikalar ve uygulamalara karşıt olan görüşlerini, aile üyeleri, arkadaşları veya yabancılar gibi formal örgüt yapısı dışında kalan kişilerle paylaşmaktadır (Kassing, 1997; 1998). Çalışanlar karşıt görüşlerini örgüt içinde dile getirdiklerinde olumsuz değerlendirilme ve misilleme görme kaygısı taşıyabildiklerinden ötürü, güvenli limanlar olarak gördükleri yer değiştirmiş muhalefet kanallarına yönelebilmektedir (Kassing 1997b; Croucher ve diğ., 2013). Çalışanların aile üyelerine ve iş dışından arkadaşlarına ilettikleri muhalif görüşlerinin birçok konuya ilişkin olabildiği rapor edilmektedir (Kassing, 1998; Kassing ve Avtgis, 1999).

Muhaliflerin yer değiştirmiş muhalefet kanalını kullanması ile bazı değişkenlerin ilişkisi olabildiği düşünülmektedir. Kassing (1998) çalışanların örgütsel adanmışlık düzeyleri ile yer değiştirmiş muhalefete başvurmaları arasında ters ilişki tespit etmektedir. Örgütüne daha adanmış olan çalışanlar daha az oranda yer değiştirmiş muhalefet gösterebilmektedir (Kassing, 1998). Benzer şekilde, çalışanların örgütlerini etkileme gücü (personal influence) algıları ile yer değiştirmiş muhalefet davranışları arasında da ters ilişki bulunmaktadır. Etki gücünün yüksek olduğunu düşünen çalışanlar daha az oranda yer değiştirmiş muhalefet davranışları

sergilemektedirler (Kassing, 1998). Daha genç olan, daha az iş deneyimine sahip olan ve yönetim kademesinde bulunmayan çalışanlar ise yer değiştirmiş muhalefet kanalına daha çok başvurmaktadır (Kassing ve DiCioccio, 2004). Ayrıca işten ayrılma niyeti taşıyan çalışanlar (Kassing ve diğ., 2012) da yer değiştirmiş muhalefete başvurabilmektedir.

2.10.4. Haber Uçurma (Whistle blowing)

Örgütsel muhalefete yönelik erken dönem çalışmalar (Dozier ve Miceli; Near ve Jensen; Stewart, akt. Garner, 2006) haber uçurma kanalı üzerinde durmuş ve konunun geniş boyutlu araştırılmasına katkıda bulunmuştur. İngilizce anlamı ıslık çalma olan haber uçurma, İngiltere’de polisin suç işlemeye kalkışabilecek kişileri ıslık çalarak uyarması davranışını tanımlamak üzere kullanılan bir ifadedir (Aktan, 2006). Bu kavram 1970li yıllarda bekçilerin caydırıcı olması için geceleri sokaklarda düdük çalarak dolaşmasına da benzetilebilir. Haber uçurmanın örgüt üyelerinin örgüt içinde kendilerini rahatsız eden ciddi örgütsel yanlışlıkları medya, düzenleyici kurumlar ve politik kaynaklar gibi konuyu çözüme kavuşturabilecek muhataplara ilettiği (Kassing, 2000) uç bir muhalefet biçimi olduğu düşünülmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). Kassing (2011: 53) haber uçurmayı “örgütsel muhalefetin bir alt boyutu” olarak değerlendirmektedir.

Near ve Miceli haber uçurmayı ‘örgütün mevcut veya eski üyelerinin örgütlerinde işverenlerinin bilgisi/kontrolü altında süregelen yasadışı, ahlak etik dışı veya meşru olmayan uygulamaları bu konuda etkili eylemlerde bulunabilecek olan örgütlere veya kişilere duyurmak’ olarak tanımlamaktadır (Akt. Near ve Miceli, 2002: 456). Haber uçurmanın söz konusu olabilmesi için kurumda haber uçuran üyenin prensiplerine ters düşen ve vicdanına dokunan yanlış, yasadışı, etik dışı ve gayrimeşru türde uygulamaların gerçekleşmesi ve örgüt üyesinin bu uygulamalara karşı çıkan görüşlerini durumu değiştirmekte etkili olabilecek yapılara iletmesi gerekmektedir (Kassing ve diğ., 2012).

Yasakoyucular ve iş dünyası örgütlerde gerçekleşen yasadışı ve etik dışı uygulamalara her zaman gerektiği karşılığı veremeyebildikleri için Miceli ve Near'a göre haber uçurma davranışı batılı örgütlerde 1980'lerin ortalarından itibaren hızla yaygınlaşmaktadır (Akt. Paul ve Townsend, 1996). Bazılarına göre muhaliflerin haber uçurma amacı kendi ahlaki ilkeleri ve inanışları doğrultusunda örgütsel bir düzelme yaratma isteği olabilmektedir (Aktan, 2006). Haber uçurma yine bazılarına göre örgütsel yanlışlıklara karşı bir duruş sergileyen politik bir direniş biçimidir (Rothschild ve Miethe'den akt. Martin ve Rifkin, 2004).

Haber uçurma içsel haber uçurma ve dışsal haber uçurma şeklinde gerçekleştirilebilmektedir (Aktan, 2006). Var olan yanlış ve etik dışı durumların örgütün daha üst düzey yetkililerine (üst yönetime) veya çalışanın kendi departmanı dışında kalan yapılara rapor etmesine (Shahinpoor ve Matt, 2007) içsel haber uçurma denilmektedir. İçsel haber uçurmanın örgütün yanlışlarını düzeltmesine olanak vereceği, çıkabilecek olumsuz sonuçları önleyebileceği, çalışanların moralini düzeltebileceği, örgütün daha güvenli bir yer olmasını ve iyi niyetin korunmasını sağlayabileceği öne sürülmektedir (Miceli ve Near' dan akt. Paul ve Townsend, 1996).

Belki de bu nedenle haber uçurma eskiden örgütlerin susturmaya çalıştığı bir oluşum iken (Finet ve Stewart'dan akt. Kassing, 2000a) günümüzde bazı örgütler içsel haber uçurmaya ortam oluşturmakta (Kassing, 2000a) ve muhalif görüşlerin örgüt içinde kalmasını sağlamak ve örgüt dışına ulaşmasını sınırlamak için çaba göstermektedir. Örgütlere üyelerinin muhalif görüşlerini iletebilmeleri için anonim aramalar yapabilecekleri telefon numaraları sağlamaları önerilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). Şikayet ve eleştirilerin örgüt içinde kalabilmesi için "açık kapı uygulamaları, resmi şikayet prosedürleri, ombudsman ve öneri kutuları" da işe koşulabilmektedir (Harlos, 2001: 324). Graham (1986) örgüt içinde çalışanların eleştirilerini iletebileceği etkili kanalların olmasının üyelerin muhalefet etme ihtiyacını azaltabildiğini öne sürmektedir.

Dışsal haber uçurma da muhalefet yaratan örgütsel uygulamaların dışarıya ifşa edilmesinde işe koşulabilmektedir. Dışsal haber uçurmada örgütsel yanlışlıklar örgüt dışında “polis, savcılık, medya ve politik kaynaklardan” (Kassing ve Avtgis 1999: 103), lobi gruplarına, kamu otoritelerine, yasa koyuculara ve denetleyicilere (Dworkin ve Baucus’dan aktaran Özdemir, 2013b), “düzenleyici kurumlara ve medyaya” (Kassing, 2001: 445) kadar çeşitli birimlere ifade edilmektedir. Haber uçuranlar ihbar mektupları, telefon, fax, e-posta kullanabilmekte (Aktan, 2006) ve güncel teknolojilere paralel olarak Facebook, Twitter ve benzeri İnternet uygulamalarını kullanabilmeleri de olası görülmektedir. Ayrıca haber uçurma eylemini yapan muhalif görüşlerini kimliğini herkese ifşa ederek (aleni) veya gizli tutarak (zımni) gerçekleştirebilmektedir (Aktan, 2006).

Haber uçurma kamu veya özel her türlü örgütte karşımıza çıkabilmektedir (Aktan, 2006). Buna paralel olarak eğitim örgütlerinde haber uçurma davranışları da bazı araştırmalara konu olabilmektedir. Ankara liselerinde görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ayna tutan bir araştırma lise öğretmenlerinin nadiren sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına ve üst makamlara başvurduklarını ve basına haber uçurma davranışını kullanmayı hiçbir zaman yeğlemediklerini ortaya koymaktadır (Özdemir, 2013a).

Haber uçuranlara yönelik yargılar ise birbirine zıt olabilmektedir, kimileri haber uçuranları ne olursa olsun örgütünün arkasında durmak yerine, kamu sağlığını önemseme, çevreye duyarlılık gösterme, reklamlarda verilen bilgilerin gerçek olmadığını kamuoyuna duyurmaya çalışma gibi idealleri doğrultusunda hareket eden kişiler olarak değerlendirirken, kimileri de onları hain ve kişisel çıkarları uğruna örgütlerini satan kimseler olarak tanımlamaktadır (Rothschild ve Miethe’den akt. Zamantılı Nayır ve Herzig, 2012). Haber uçuranlar bazılarınca “iş dünyasının ve hükümetlerin halka karşı sergilediği etikdışı ve yasadışı davranışlara karşı kamu çıkarını korumaya çalışan kahramanlar” (Paul ve Townsend, 1996: 149), bazılarınca ise “kişisel çıkarları uğruna örgütlerine sadakatsiz davranan” kişilerdir (Barnett’den akt. Paul ve Townsend, 1996: 149). Türkiye’de haber uçuranlara yönelik algıların

genellikle olumsuz olduğu saptamasında bulunmaktadır (Zamantılı Nayır ve Herzig, 2012).

Örgütlerde haber uçuranlar davranışlarının sonuçlarına katlanmak durumunda kalabilmektedir. Örgütündeki yanlışlıkları, suistimalleri ve etik dışı durumları afişe edenlerin misilleme ile cezalandırılabilirdiklerinin alanyazında çeşitli örnekleri mevcuttur (Kassing ve Armstrong, 2002). Muhalif örgüt üyesinin hem içsel hem de dışsal haber uçurmaya başvurması durumunda işten atılması, dışlanması, aşağılanması ve psikolojik şiddet görmesi olasılığı vardır (Aktan, 2006). Örgütler haber uçuranları susturmak için cezalandırabilmektedir (Miceli ve Near'den akt. Paul ve Townsend, 1996). Near ve Micelli (1995) diğer örgüt üyelerinin de yaptırım göreceklelerinden çekinerek muhalifi dışlayabildiklerini öne sürmektedir. Bir anlamda muhalif yalnız bırakılıp, tecrit edilmek suretiyle de cezalandırılabilir. Aktan (2006) ilgili alanyazını temel alarak haber uçurma davranışının '5N 1K' analizini yapmaktadır. Söz konusu analiz Çizelge 2'de sunulmaktadır.

Çizelge 2:

Haber uçurma: 5 N, 1 K Analizi

NE'dir?	Haber uçurma bir örgüt içerisinde yasadışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin örgüt içi ve/veya örgüt dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesidir.
NEDEN yapılır?	<u>Kişisel nedenler:</u> Kişinin etik ve erdeme yüksek bağlılığı, ödüllendirme beklentisi vb; erdem ahlakı (virtue ethics) <u>Örgütsel nedenler:</u> (güçlü kurum kültürü, yüksek derecede kuruma bağlılık, kurumsal vatandaşlık davranışının gelişmiş olması vb). <u>Durumsal nedenler:</u> (Sadece belirli durumlarda ortaya çıkarılan yanlış davranış ve eylemler bu gruba dahil edilebilir. Bunların bir kısmı kişisel nedenlerden kaynaklanır. Örneğin, kişilerarası çatışmalar, kıskançlık, çekememezlik vb.

NASIL yapılır?	<i>Aleni haber uçurma:</i> (yasadışı ve/veya etikdışı davranış ve eylemlerin yazılı veya sızlı iletimi) <i>Zımnı haber uçurma:</i> (Kimliği gizleyerek yasadışı ve/veya etikdışı davranış ve eylemlerin bildirilmesi) <i>Haber uçuran</i> ismini saklayarak olayı ağığa ęıkarabilir (anonymity) <i>Haber uçuran</i> örgüt üst yönetimine ismini bildirmekten ęekinmez, ama örgüt üst yönetimi ve/veya ilgili dış örgütler <i>haber uçuran</i>'ın ismini gizli tutar (confidentiality). <i>Araçlar:</i> Mektup, telefon, faks, e-mail vs.
KİME yapılır?	<i>İçsel haber uçurma:</i> Yasadışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler örgüt üst yönetimine sızlı ve /veya yazılı rapor edilebilir. <i>Dışsal haber uçurma:</i> Yasadışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler örgüt dışında sorunu ortaya ęıkaracak ve/veya ęözecek kişi ve kuruluşlara (polis, yargı makamları, medya vb) ifşa edilebilir.
NE ZAMAN yapılır?	Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin yerleşmiş olduğu örgütlerde ağığa ęıkarma ve ifşa için bir zaman söz konusu değildir; olay ortaya ęıktıęında haber uçuranlar harekete geğer. Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin mevcut olmadığı örgütlerde durumsal nedenlerin varlığına bağlı olarak ağığa ęıkarma ve ifşa eylemi geręekleşir.
KİM yapar?	Örgütlerde yasadışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri ağığa ęıkaran kişilere “<i>haber uçuran</i>” adı verilir. Bu kişiler doğrudan denetim ve kontrol yetkisine sahip olamayan “<i>gönüllü denetçiler</i>” olarak adlandırılabilir. Haber uçuranlar üç gruba ayrılır: - Enformasyon sahibi olan eski örgüt ęalıřanları, - Enformasyon sahibi olan günümüz ęalıřanları, - Örgüt dışında olan ancak örgüt içi enformasyona sahip olan paydaşlar

Kaynak: Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlakı Tepki ve Vicdanı Ret Davranışı: Whistleblowing.

2.10.5. Siber Muhalefet (Cyber Dissent)

Bilgisayar ve iletişim teknolojileri gün geętikęe insan yaşamının ayrılmaz bir parçası olmakta, toplumun düşünce yapısını ve örgütsel yaşantı biçimlerini etkilemekte ve sosyal ve politik etmenlerle birlikte insan etkinliklerini yeniden oluşturmaktadır (Curran ve Gibson, 2013). İnternet, kullanıcıların istediği yerde ve zamanda e-posta, metin, ses, görüntü ve benzeri biręok formatta birbirleriyle mesaj, veri ve haber alışverişi yapmasına olanak tanıyan bir yapıdır (Fielder, 2012). Bu çerçevede gelişen İnternet teknolojilerinin daha ęok vatandaşın seslerini

duyurabilmesine ve demokrasinin koşulu olan aktif katılımıcılığı sağlayabilmesine zemin oluşturabileceği genel kabul görebilir. Herkes gibi örgüt üyeleri de İnternet uygulamalarını kullanarak çeşitli görüşlerini açıkça, nispeten ucuz, kolay (Ward ve Ostrom, 2006) ve hızlı bir şekilde diğer örgüt üyeleriyle hatta dünyanın her yerindeki İnternet kullanıcılarıyla paylaşabilmektedir (Gossett ve Kilker, 2006). Öte yandan, teknolojinin muhalefet sürecindeki rolüne ilişkin çok az ampirik çalışma bulunmaktadır (Hastings ve Payne, 2013). Bu araştırma iki değişkenini öğretmen muhalefetine e-posta ve sosyal ağların kullanımına ayırarak eğitim örgütlerinde gösterilen muhalif davranışların e-posta ve sosyal medya kullananlar ve kullanmayanlar arasında fark gösterip göstermediğini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır.

İnternet araçları muhaliflerin anonim bir kimlikle düşüncelerini açıklamalarına izin vererek, misillemeyle karşılaşmak gibi durumları azaltabilmektedir (Gossett ve Kilker, 2006). İnternet araçlarının herkese olanak tanınmasından ötürü de örgütlerin çalışanları, eskiden çalışmış ve artık örgütten ayrılmış olanları, gelecekte çalışabilecek olanları ve müşterileri karşıt görüşlerini aralarında örgüt yöneticileri de bulunan geniş bir kullanıcı kitlesine duyurabilmektedir (Gossett ve Kilker, 2006).

İnternet, araçları arasında yer alan ve örgütlerde iletişim amacıyla kullanılan e-posta mesajları da karşıt görüşlerin iletildiği kanallar boyutunda alanyazında araştırılmaktadır (Hastings ve Payne, 2013). Örgütsel muhalefet amacıyla e-posta kullanılmasını analiz eden Hastings ve Payne (2013) çalışanların muhalif görüşlerini e-posta yoluyla da birbirleriyle paylaşabildiklerini, ancak e-postalarının hedefledikleri alıcılar dışındaki kişiler tarafından da okunabileceği kaygısını ve yazdıklarının anlamını aşabileceği çekincesini taşıdıklarını rapor etmektedir.

Haugh göndericinin amacının yanlış algılanmasının gönderici üzerinde ciddi sonuçlar yaratabileceğini öne sürmekte ve çeşitli nedenlerden ötürü muhalefet mesajları verilirken e-postanın dikkatli kullanılması önerilmektedir (Akt. Hastings ve Payne, 2013). Hastings ve Payne (2013) sadece bazı örgütlerin çalışanlarına örgüt içi

mesajlaşmaya yönelik e-posta kullanma eğitimleri verdiklerini oysa bütün çalışanların e-posta gönderileri nedeniyle işlerini bile kaybedebileceğini öne sürmekte ve bu nedenle çalışanların e-posta ile karşıt görüş bildirirken işe koştuğu iletişim stratejilerine özen göstermesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Web 2.0 teknolojileri de muhalif görüşlerin ifade edilmesine kanal oluşturabilmektedir. İnternetin çoklu ortam bölümü olan World Wide Web (Seferoğlu, 2011) teknolojik gelişmeler sonucunda Web 1.0 boyutundan Web 2.0 boyutuna evrilmektedir. Web 1.0, eskiden kullanıcıların görüşlerini yayınlamaları için programlama dili kullanmalarını gerektiren bir yapıyken bugün Web 2.0 sayesinde kullanıcılar görüşlerini programlama bilgisi gerektirmeyen ve kullanımı nispeten daha kolay olan uygulamalar üzerinden paylaşabilmektedir.

Web 2.0 uygulamaları aralarında Mayfield'e göre sosyal medya, bloglar, wikiler, podcastler, forumlar, içerik toplulukları (content communities) ve mikro bloglar bulunmaktadır (Akt. King'ori, 2013). Bunlar ve benzeri Web 2.0 uygulamaları yayınlanan içeriğin ve uygulamaların tek bir kullanıcı tarafından değil, işbirliği yapan birçok kullanıcı tarafından (collaboration) beraberce geliştirilmesine de izin vermektedir. Web 2.0 kullanıcıları birbirleriyle etkileşim kurarak, görüşlerini karşılıklı paylaşabilmekte, yayınlanan görüşlere yorumlar yapabilmekte, sanal topluluklar oluşturabilmekte ve bunları nispeten kolay, hızlı ve ucuz bir biçimde gerçekleştirebilmektedir.

Bazı örgüt üyelerinin görüşlerini üstlerine aktarmaktan çekinerek, onları iş arkadaşlarının sunduğu güven ortamında dile getirmeyi tercih edebildiği düşünüldüğünde (Kassing, 2001) ve Prasad ve Prasad'ın (Akt. Gossett ve Kilker, 2006) belirttiği gibi bazı çalışanların örgüt üyeliklerini tehlikeye sokmaksızın daha üstü kapalı bir biçimde muhalefetlerini dile getirmeyi seçtikleri göz önüne alındığında İnternet araçlarının sunduğu anonim kalma fırsatının bazı muhaliflere cazip gelebileceği düşünülebilir. Karşıt görüşlerini daha örtük bir biçimde ve anonim kalarak dile getirmek isteyenlerin başvurabileceği kanallar arasında “kurum karşıtı web siteleri” (counter insitutional web sites veya gripe sites) de yer almaktadır

(Gossett ve Kilker, 2006). Bunlardan Radio Shack mağazalar zincirine ilişkin bir siteyi inceleme konusu yapan Gossett ve Kilker (2006) muhaliflerin örgüt içinde patronlarına ve yöneticilerine dile getiremedikleri görüşlerini site ortamında serbestçe ifade edebildiklerini rapor etmektedir. Bu platformda örgütlerin üyeleri, eskiden çalışıp ayrılmış olanları, iş başvurusunda bulunmuş olanları veya müşterileri gibi örgütle ilişki içinde bulunan İnternet kullanıcıları örgüte ilişkin karşıt görüş ve eleştirilerini seslendirebilmektedirler (Gossett ve Kilker, 2006). Gossett ve Kilker'ın (2006) incelediği kurum karşıtı web sitesi örgütlerin çalışanlarını görüşlerini dile getirme olanağından yoksun bırakmaya çalışsa da muhaliflerin başka yollar arayıp, bulabileceğini göstermektedir (Garner, 2012).

Gossett ve Kilker (2006) örgüt yöneticilerinin örgüt karşıtı sitelerin kapatılması ve muhaliflerin seslerinin bastırılabilmesi için çaba harcadıklarını rapor etmektedir. Bu tepkiden sitede yazılan mesajlardan örgüt yöneticilerinin de haberi olduğu sonucu çıkarılabilmektedir (Gossett ve Kilker, 2006). Gossett ve Kilker (2006) eskiden muhalefetin dile getirildiği kişilerin birbirinden net çizgilerle ayrılabilirdiğini, örneğin, iş arkadaşlarına verilen mesajların yöneticilere iletilmediğini ancak günümüzde sosyal medya sayesinde bu kategorilerin örtüşebildiğini ve muhalefet mesajlarının çeşitli alıcılara aynı anda iletilebildiğini öne sürmektedir. Bu site örneğinde olduğu gibi örgüt dışı alıcılar gibi örgüt yöneticileri de bu karşıt görüşlerden haberdar olmakta ve yer değiştirmiş muhalefet ile yukarıya muhalefet kanalları İnternet üzerinde özgün bir biçimde siber muhalefet şeklinde bir araya gelmektedir (Kassing, 2011). Böylece İnternet, muhaliflerin mesajlarını hedef kitleyi genişleterek yöneticiler, iş arkadaşları, müşteriler ve aile üyeleri gibi örgüt içinden ve dışından kişiler ve kurumlar gibi birden fazla kategoride yer alan alıcılara kendi kimliklerini afişe etmeden ulaştırabilmelerine kendine özgü bir biçimde neden olabilmektedir (Kassing, 2011).

Örgüt çalışanları veya müşterilerinin seslerini duyurmaya yönelik İnternet uygulamaları arasında forumlar da yer almaktadır. Çevrimiçi forum sitelerinin Türkiye'de polis memurları tarafından muhalif görüşlerin dile getirilmesinde nasıl kullanıldığı Yüksel ve Tosun (2013) tarafından araştırılmıştır. Bu tez kapsamında

incelenen öğretmenler gibi, polis memurları da kamu çalışanı olup, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı altında çalışan devlet memurlarıdır (Yüksel ve Tosun, 2013). Devlet memuru olarak çalışanların muhalif görüşlerini paylaşabileceği kanalların kısıtlı olduğunu bildiren Yüksel ve Tosun (2013) memurlar.net adlı forumun polisliğe ilişkin görüş ve sorunların dile getirilmesi için kullanıldığını rapor etmektedir. Polis memurları bu site üzerinde örgütsel sorunları, yasal düzenlemeleri, üstlerinin tutumlarını ve başka birçok konuyu kapsayan destekleyici veya muhalif çeşitli görüşlerini dile getirmektedir. Dile getirilen görüşlerin anonim bir kimlikle yapılmasının muhalifin işten çıkartılma veya zarar görme riskini azalttığı ancak buna paralel olarak yazıların güvenilirliğini ve etkisini de azalttığı saptanmaktadır (Yüksel ve Tosun, 2013).

Günümüzde sosyal medya terimi de sıklıkla duyulmakta ve sosyal medyanın da bir medya aracı olarak geleneksel medyanın yanında yer aldığı genel kabul görmektedir. Fuchs (2014: 49) “Güç yapıları medyayı ve medyanın sosyal ilişkilerini biçimlendirir” iddiasında bulunmaktadır. Bu ifade herkesin geleneksel medyaya erişme ve medyada sesini duyurma olanağına sahip olamadığı ve güçlü olanın sesini duyurma şansının daha yüksek olabildiği şeklinde de yorumlanabilir. Eskiden bazı kesimlerin medyada sesini duyurma olanağı daha yüksekken, günümüzde geleneksel medyada sesini duyurma gücüne sahip olmayanlar da sosyal medya sayesinde seslerini duyurabilmektedir.

Öte yandan bazı örgüt üyelerinin de sosyal medya kullanımı sırasında örgütsel amaçların dışına taşabildiği ve amacını aşan söylemlerde bulunabildiği gözlenebilmektedir. Bu durumların önlenmesi için yöneticilerin bu ortamlarda nasıl paylaşımlar yapılmasını istediklerini çalışanlarına açıkça beyan etmelerinin yararlı olacağı önerisinde bulunmaktadır (Burns ve Wagner, 2013).

2.11. Eğitim Örgütlerinde Muhalefet Davranışları

Özdemir kapsamlı çalışmasında lise öğretmenlerinin muhalif davranış biçimlerini yukarıya muhalefet (açık muhalefet), örtük muhalefet ve haber uçurma alt

boyutlarında ele almaktadır. Öğretmenlerin ‘açık muhalefet’ alt boyutunda en sık gösterdikleri davranış biçimi doğrudan ‘yöneticinin kendisine itiraz etmeleri’ şeklinde olmaktadır. Ardından öğretmenlerin ‘yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim’ ve ‘yöneticiyi uyarırım’ davranışları gelmektedir. Öğretmenler ‘açık muhalefet’ alt boyutunda ‘yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım’ davranışını en az göstermektedir. Öğretmenler ‘örtük muhalefet’ alt boyutunda ise ara sıra ‘ders dışında okulda zaman geçirmeme’ ve ‘yöneticiye karşı iş arkadaşlarının desteğini kazanmaya çalışma’ davranışlarını sergilemektedir. Öğretmenler nadiren de ‘Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım’, ‘yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim’, ‘gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerden el çekerim’, ‘yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim’ ve ‘okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam’ davranışlarını göstermektedir. Öğretmenlerin en az gerçekleştirdikleri ‘örtük muhalefet’ davranışı ise ‘yöneticiye küsme’ davranışı olmaktadır (Özdemir, 2010).

Öğretmenler arasında ‘haber uçurma’ neredeyse hiç yapılmamakta veya “nadiren” düzeyinde gerçekleşmektedir. Öğretmenler ‘haber uçurma’ amacıyla konuyu en fazla uygulanmasına rağmen ancak “nadiren” düzeyinde sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına ilettiklerini bundan sonra yine “nadiren” düzeyinde ‘üst makamlara gider durumu onlara anlatırım’, ‘yöneticiyi yetkili makamlara şikâyet ederim’, ‘yöneticiye dava açarım’ davranışlarını tercih ettiklerini belirtmektedirler. Muhalif olunan konuya ilişkin olarak basın kuruluşlarına bilgi verme davranışı ise öğretmenlerin en az sergiledikleri haber uçurma yöntemi olmaktadır. Öğretmenlerin karşıt görüş sahibi oldukları yönetici davranışlarını ve tutumlarını ise ‘hiçbir zaman’ basın kuruluşlarına iletmedikleri rapor edilmektedir (Özdemir, 2010).

Öğretmenlerin muhalif davranış biçimleri cinsiyet, eğitim durumu, sendika üyeliği ve okul büyüklüğü, medeni durum, yaş, kıdem ve meslek hayatında çalıştığı okul sayısı değişkenleri bazında da incelenmektedir. Öğretmenlerin cinsiyetleri açık ve örtük muhalefet muhalif davranışları bakımından anlamlı bir fark yaratmamakta

ancak haber uçurma davranışlarını daha fazla tercih edenler erkek öğretmenler olmaktadır. Öğretmenlerin medeni durumu hiçbir boyutta anlamlı bir fark yaratmamaktadır. Eğitim durumu değişkeni de ‘açık muhalefet’ ve ‘ rt k muhalefet’ alt boyutlarında öğretmenlerin muhalif davranışları üzerinde anlamlı bir fark yaratmamakta ancak ‘haber uçurma’ alt boyutunda lisans mezunu öğretmenlerle lisansüstü mezunu öğretmenlerin davranışları anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Lisans mezunu öğretmenler lisansüstü mezunu öğretmenlerle kıyaslandığında daha fazla haber uçurma davranışına başvurmaktadır. Sendika  yeli i ise öğretmenlerin muhalif davranışlarının ‘açık muhalefet’, ‘haber uçurma’ ve ‘ rt k muhalefet’ alt boyutlarında anlamlı bir fark yaratmaktadır. Sendikalı   retmenler sendikalı olmayan öğretmenlere oranla hem ‘açık muhalefet’, hem ‘haber uçurma’ hem de ‘ rt k muhalefet’ alt boyutlarında daha muhalif davranmaktadır. Okul b y kl  i ise açık muhalefet boyutunda anlamlı farklılığa sebep olmakta, örtük muhalefet ve haber uçurma davranışları açısından anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Öğretmenlerin yaş, kıdem ve meslek hayatında çalıştığı okul sayısı değişkenleri muhalif davranış biçimleri bakımından anlamlı bir fark yaratmamaktadır ( zdemir, 2010).

Öğretmen muhalefeti Bolu il merkezinde 2012-2013   retim yılında  zdemir’in (2010) geliştirdiği  rg tsel Muhalefet  l e i ile toplayan ve yapılan araştırmada Cronbach Alpha katsayısı ölçeğin tümü için 0,76 çıkan bir veri toplama süreci sonunda ilköğretim okullarında görev yapan   retmenlerinin örgütsel muhalefet algıları genel açıdan “düşük” düzeyde tespit edilmektedir. Yukarıya muhalefet davranışların orta, örtük ve haber uçurma davranışlarının ise düşük düzeyde gösterildiğini rapor etmektedir. İlkokul   retmenlerinin örgütsel muhalefet düzeylerine olan algılarının yaş değişkeni açısından yukarıya ve örtük muhalefete ilişkin görüşlerinde bir fark yarattığı ancak haber uçurma davranışları açısından bir fark yaratmadığı, öğretmenlerin cinsiyet ve mesleki kıdemlerinin de hiçbir boyutta anlamlı bir fark yaratmadığı saptanmaktadır (Yıldız, 2014).

Amerika Birleşik Devletlerinde okul yöneticiliği yapan Burns ve Wagner (2013) okul yöneticilerine karşılaştıkları muhalefeti kendilerine verilen bir geribildirim olarak değerlendirmelerini ve gereğini yaparak karar verme yöntemleri

ve okulların program ve hizmetlerini buna uygun olarak düzenlemelerini önermektedir. Reeves (Akt. Burns ve Wagner, 2013) okul yöneticilerine öğretmenlerinin yapıcı ve anlamlı olan muhalif görüşlerini sunmasına olanak tanıyacak iletişimsel ortamlar sağlamalarını ve bu şekilde öğretmenlerini iş yapma enerjisi yüksek tutabileceklerini ve liderlik rollerini hakkıyla yerine getirebileceklerini belirtmektedir. Öğretmenlerin güçlendirilmesinin ve karar verme süreçlerine dahil edilmesinin de daha olumlu muhalefet biçimleri yaratacağını belirtmekte ve yöneticilere öğretmenlerin her türlü görüşlerini iletebileceği formal iletişim kanalları oluşturması da önerilmektedir (Burns ve Wagner, 2013).

2.12. Örgütsel Muhalefetin Yol Açtığı Sonuçlar

Örgütsel muhalefetin örgüt üzerinde, muhalifin kendisi üzerinde ve muhalefet edilen yöneticiler üzerinde çeşitli sonuçları olabilmektedir (Özdemir, 2010). Muhalefet bazıları için çatışma kavramını çağırırsa ve bazen örgütlerde fiilen çatışmalar söz konusu olsa da her muhalefet davranışı çatışmaya yol açmayabilmekte (Kassing, 1997; Redding, 1985) ve muhalefet etmek bazen olumlu getiriler de sağlayabilmektedir. Örgüte olumlu getirilerinden biri üyelerin verdiği ilkesel muhalefet mesajlarının örgütsel değişimler yaratabilmesi ve örgüte katkılar sağlayabilmesidir. Shahinpoor ve Matt (2007: 43-44) örgütlerin üyelerinden sadece otoriteye itaat ederek, kendilerinden istenileni yapmasını beklediklerinde “insani özelliklerini kaybettiklerini” (dehumanization) ve muhalefetin örgütleri tekrar insani değerlere döndürebildiğini, üyelere de kaybettikleri “vakarlarını” (dignity) kazandırabildiğini öne sürmektedir. Hegstrom’a göre muhalefet bir geribildirim şeklidir (Akt. Garner, 2006) ve muhaliflerin verdikleri geribildirim örgütlerin sorunlu yönlerini bulup, düzeltebilmesine yol açabilmektedir (Akt. Harris, 2013). Bu çerçevede, karşıt görüşler seslendirilerek örgüte geribildirimde bulunulduğunda örgütte var olan yanlışlar fark edilebilmekte ve düzeltilebilmektedir. Muhalif görüşler örgütün kararlarını yeniden gözden geçirmesini, olası hatalarını düzeltmesini ve örgütün daha etik bir yer olmasını da sağlayabilmektedir (Graham, 1986). Muhalif görüşlerin örgütün daha etik bir yer olmasını sağlamak niyetiyle ifade edilmesi durumunda, örgüt üyeleri ve örgüt liderleri arasındaki iletişim daha açık ve daha saydam bir duruma dönüşeceğinden örgütün daha demokratik ve etik bir yer olması

sağlanabilmektedir (Waldron ve Kassing, 2011). Muhalefet olduğunda örgütsel boyutta çalışanların iş performansları artabilmektedir (Ng ve Feldman, 2012'den akt. Garner, 2013) ve daha iyi problem çözümlerine ulaşılabilir (DeDreu ve West, 2001; Janis, 1982; Mitchell, Nicholas ve Boyle, 2009; Schulz-Hardt, Brodbeck, Mojzisch, Kerschreiter ve Frey, 2006'dan akt. Garner, 2013).

Öte yandan Cheney örgütlerde idari görevde olanların çalışanların farklı değer yargıları ve görüşlere sahip olmasını engelleyebildiğini öne sürmekte (Akt. Harris, 2013) ve bazı çalışanların sessiz kalmayı tercih edebileceği gözlenmektedir. Arnold ve Penemon muhaliflerin bazı kaygıları nedeniyle sessiz kalmayı tercih edebildiklerini desteklemektedir (Akt. Özdemir, 2010). Farklı bakış açılarını dile getirmenin modern örgütlerde var olması beklenen çoğulcu bakış açısına uygun olduğu bilindiğinden (Özdemir, 2010) sessiz kalan örgütlerin bu beklentiyi karşılayamayabileceği düşünülebilir. Üyelerin sessizliği “örgütlerde değişim ve gelişime engel oluşturabilmekte ve çoğulcu örgüt yapısının oluşumunu tırpanlayabilmektedir” (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

Muhalif konumuna düşmek muhalif açısından çeşitli olumlu ve olumsuz sonuçlar da yaratabilmektedir. LePine, Van Dyne, Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous örgüt üyelerinin muhalefet etmek suretiyle hem örgüte ilişkin kaygılarını hem de durumu düzeltmesini umduğu önerilerini seslendirerek örgütsel bir değişiklik yaratma çabası gösterdiğini rapor etmektedir (Akt. Harlos, 2001). Bu çerçevede görüşlerini dile getiren muhalif kendi ahlaki ve vicdani ilkelerine uymayan örgütsel uygulama ve politikalara karşı çıkarak örgütsel bir değişiklik yaratabilmektedir (Hirschman'dan akt. Burris, 2012). Muhalefetin örgütün gelişmesini ve değişmesini sağladığı durumlarda muhalifler bu değişime yol açan elemanlar (change agent) olarak değerlendirilebilmektedir (Graham, 1986). Değişim elemanı olarak görülmek muhalife görüşlerini dile getirmesinin kazandırabileceği olumlu sonuçlardan birisi olup, zorluk ve sıkıntılardan yılmayarak sesini duyurabilen muhalif örgütte var olan yasadışı, etik dışı ve benzeri uygulamalara karşı durduğu için bazı kişilerde hayranlık uyandırabilmektedir (Severance, 2012). Johnson'a göre özellikle etik dışı olduğunu düşündükleri uygulamalara karşı çıkan muhalifler gösterdikleri duruş nedeniyle cesur

kişiler olarak görülebilmekte ve Bass ve Riggio'ya göre yaşadıkları zorluklara rağmen konuşan muhalifler cesaretlerinden ötürü takdir toplayabilmektedir (Akt. Harris, 2013). Kanter'e göre muhalifler sosyal etki alanlarını genişleterek güç elde edebilmektedirler (Akt. Harris, 2013). Çalışanların açıkça düşüncelerini seslendirmesinin iş doyumlarını da arttırabildiği, çalışanların örgütte kalmalarını sağlayabildiği (employee retention) ve daha kaliteli iş çıkarılmasını (quality of work product) sağlayabildiği de belirtilmektedir (Garon, 2012'den akt. Harris, 2013). Ayrıca muhalifler bazen de davranışından ötürü ödüllendirilebilmekte (Sprague ve Ruud'dan akt. Kassing 2007) ve “para ödülü alma, terfi ve tanınırlık elde etme ve statü kazanma” gibi getiriler elde edebilmektedirler (Detert ve Burris, 2007: 870).

Öte yandan muhalet etmenin muhalife getirebildiği çeşitli riskler ve olumsuz sonuçlar da olabilmektedir (Sprague ve Ruud, 1988). Örgüt üyelerinin muhalefet davranışları başkaları gözünde olumsuz algılar da yaratabilmektedir (Kassing, 2002). Muhalifler yapıcı kişiler olduğu gibi “olumsuz ve antipatik” (adversarial) kişiler olarak da algılanabilmektedir (Kassing, 2002: 188). Schachter'e göre muhalifler, diğerlerinden farklı düşünen ve davranan kişiler oldukları için genellikle olumsuz tepkiler alabilmektedir (Akt. Donovan Wright, 2013). Nemeth ve Chiles grup üyelerinin çoğunlukla muhaliflerden hoşlanmadığını söylemektedir (Akt. Severance, 2012). Garner (2013: 381) muhalefete olumlu yaklaşmayan kişilerin muhalifleri “mızızlanan” (whining), işbirliğine yanaşmayan ve “takım oyuncusu olmayan” (not a team player) kişiler olarak tanımlayabildiğini dile getirmektedir. Schweiger, Sandberg ve Rechner de muhaliflerin uyumu bozan kişiler olarak nitelendirilebildiğini desteklemektedir (Akt. Donovan Wright, 2013). Amerika Birleşik Devletlerinde bir öğretmen “Ben yıllardır konuşuyorum ve tek elde ettiğim şey sorun çıkartan kişi listesine girmem oldu” (Stitzlein ve Quinn, 2012: 194) diyerek yaşadıklarını paylaşmaktadır.

Örgütte muhalefetin var olması bazen örgütsel çatışmaya yol açabilmekte ve muhaliflere şiddet davranışları gösterilmesine de sebebiyet verebilmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007). De Dreu ve Beersma ile Levine grup üyelerinin muhaliflere sessiz kalması, fikrini değiştirmesi veya grubu terk etmesi için baskı

uygulayabildiklerini rapor etmektedir (Akt. Severance, 2012). Cortina ve Magley örgütün diğer üyelerinin cezalandırılma endişesi ile muhaliften uzak durabildiklerini ve muhalifi izole edebildiklerini öne sürmektedir (Akt. Severance, 2012). Frost ve Egri'ye göre muhalifler en uç durumlarda ise tehdit edilebilmekte, itibar kaybedebilmekte, dışlanabilmekte veya zarar görebilmektedir (Akt. Severance, 2012).

Yöneticilere açıkça karşı çıkmak riskli de olabilmektedir (Kassing, 1997b, 1998). Schachter örgüt içinde karşıt görüş ifade edenlerin direnişle karşılaşabildiğini ve cezalandırılabilirdiğini belirtmekte, Cortina ve Magley ile Detert ve Edmonson da muhaliflerin sosyal ve ekonomik bedeller ödemek durumunda kalabileceklerine dikkat çekmektedir (Akt. Severance, 2012). Yöneticilere muhalefet etmenin örgüt üyelerine misilleme getirdiği görülebilmektedir (Kassing, 2002). Çalışanların işlerini ve profesyonel itibarlarını kaybetmesi veya iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulması da söz konusu olabilmektedir (Waldron ve Kassing, 2011). Muhaliflerin karşılaştığı sıkıntılar bununla da sınırlı kalmamakta, Spinney ve Pierce'ye göre genellikle eski görevlerinden daha düşük olan başka görevlere getirilmekte, Kaufman'a göre performans notları düşük verilebilmekte veya maaş artışından yoksun bırakılabilmekte ve Edwards'a göre işlerine son verilebilmektedir (Akt. Graham, 1983). Klaas ve DeNisi, (1989) resmi şikayet mekanizmalarını işe koşan çalışanlara yöneticilerinin hak etmedikleri performans notlarını verilebildiğini belirtmektedir. Ayrıca muhalifler karşıt görüşlerini dile getirdiklerinde grubun çoğunluğundan ayrı düşerek, yalnızlaşabilmekte ve gruptan izole de edilebilmektedir (Kassing, 1997a).

2.12.1. Muhalefetin Eğitim Örgütlerinde Yol Açtığı Sonuçlar

Örgütsel muhalefetin okullarda yarattığı çeşitli sonuçlar öğretmen görüşleri açısından, muhaliflerin kendileri üzerinde, çalıştıkları okul üzerinde ve okul yöneticileri üzerinde yarattığı sonuçlar bakımından değerlendirilmektedir (Özdemir, 2010). Genel olarak Özdemir (2013a) muhalif davranışların hem öğretmenleri hem de okul yöneticilerini olumsuz etkileyebildiğini rapor etmektedir.

Özdemir (2010) okul yöneticilerinin muhalefete farklı şekillerde tepki verdiğini tespit etmektedir. Özdemir (2011) bazı okul yöneticilerinin muhalefete hoşgörüyle yaklaştıklarını belirttiklerini bazı yöneticilerin ise muhalefetten rahatsızlık duyduklarını söylediklerini rapor etmektedir. Özdemir (2010) öğretmen görüşleri temel alındığında muhalefetle karşılaşan okul yöneticilerinin kendilerine destek bulma arayışlarına girdikleri, değerlerinin anlaşılmadığından yakındıkları, öğretmenlerle olan iletişimlerinin bozulduğu, karşılaştıkları muhalefete duyarsız ve tepkisiz kalabildikleri ve okulda sahip oldukları gücü kaybedebildikleri saptamasında bulunularak muhalefetin olumsuz doğurgularına dikkat çekmektedir. Dahası bazı örgütlerde muhalefet hareketleri örgütsel çatışmalara sebebiyet verebilmekte ve muhaliflere şiddet uygulanması gibi istenmeyen sonuçlara da yol açabilmekte (Shahinpoor ve Matt, 2007) ve örgüt üyelerinin örgüt içi çatışmaların ortasında kalabilmesine ve örgütlerinden ayrılabilmesine de neden olabilmektedir (Özdemir, 2010).

Muhalefetle karşılaşan okul yöneticilerinin huzursuz oldukları ve muhalif öğretmenleri baskı altına almaya çalıştıkları da gözlenebilmektedir (Özdemir, 2010). Öğretmen muhalefetiyle karşılaşmak okul yöneticilerinde genellikle muhalifleri kontrol etme tepkisini doğurmakta ve yöneticiler çoğunlukla muhalif öğretmenlerin açığını arama davranışı gösterebilmekte ve ara sıra da muhalif öğretmenlerin ders programlarını dağınık hazırlamakta, iş yüklerini artırmakta ve onları sıkı denetim altına almaya çalışmaktadır (Özdemir, 2013). Ayrıca yöneticiler muhaliflerin görüşlerini dikkate almamakta, bulundukları ortamlarda yoklarmış gibi davranmakta, onlarla işbirliği yapmaktan kaçınmakta ve onlarla iletişim kurmamakta ayrıca muhalif öğretmenlere niteliklerine uymayan görevler verebilmekte ve haklarında soruşturmalar açılabilir (Özdemir, 2013a).

Muhalif davranmanın öğretmenler üzerinde yol açtığı çeşitli sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri de çeşitli değişkenler açısından farklılıklar taşımaktadır. Yöneticilerin muhalif öğretmenlere gösterdikleri tepkilerin cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaştığı düşünülmektedir. Öğretmenler yöneticilerin kadın muhaliflere erkeklere oranla daha fazla baskı uyguladıklarını düşünmektedir. Yine yöneticilerin

gösterdikleri davranışlara ilişkin öğretmen görüşleri sendika üyeliği değişkenine göre de anlamlı bir farklılık oluşturmakta ve sendikalı öğretmenlerin sendikasız öğretmenlere oranla daha fazla baskı altına alındığı düşünülmektedir. Öğretmenlerin eğitim durumu ise yöneticilerin onlara göstereceği tepkilere ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır (Özdemir, 2013a).

Aynı örneklem üzerinde yaş değişkeninin de anlamlı bir fark yaratabildiği ve 37-41 ve 32-36 yaş grubunda yer alan öğretmenlerin 22-26 yaş grubunda olan öğretmenlere oranla yöneticilerinin kendilerine daha fazla olumsuz davranışlar gösterebileceğini düşündükleri ortaya konmaktadır. Benzer şekilde 32-36 yaş grubunda yer alan öğretmenler 27-31 yaş grubunda olan öğretmenlere oranla yöneticilerin kendilerine daha fazla olumsuzluklar yaratabileceğini düşünmektedir. Kıdem ve öğretmenin çalıştığı okul büyüklüğü değişkenleri de anlamlı bir fark yaratmakta ve yöneticilerin daha kıdemli öğretmenlere, göreve yeni başlayan öğretmenlere oranla ve daha büyük okullarda çalışan muhalif öğretmenlere, daha küçük okullarda çalışanlara oranla daha fazla zorluk çıkaracağı düşünülmektedir. Öğretmenin çalıştığı okul sayısı da anlamlı bir fark yaratmakta ve daha fazla sayıda okulda çalışmış olan öğretmenler daha az sayıda okulda çalışmış olan öğretmenlere oranla daha yoğun zorluklarla karşılaşacağını düşünmektedir. Öğretmenlerin medeni durumu ise yöneticilerin onlara göstereceği tepkilere ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır (Özdemir, 2010).

Çeşitli değişkenler öğretmenlerin muhalefetin okulda yaratacağı sonuçlara ilişkin görüşleri üzerinde de bazı farklılıklar yaratabilmektedir. Öğretmen muhalefetinin okulda yarattığı sonuçlara ilişkin cinsiyet değişkeni anlamlı bir fark yaratmaktadır. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere oranla nispeten muhalefetin okullara daha olumlu getirileri olacağını düşünebilmektedir. Benzer şekilde sendika üyeliği değişkeni de anlamlı bir fark yaratmaktadır ve sendikalı öğretmenler sendikalı olmayan öğretmenlerle karşılaştırıldığında muhalefetin okullara daha olumlu katkıları olacağı görüşündedir. Öğretmenlerin çalıştığı okul sayısı da anlamlı olmakta ve daha çok sayıda okulda görev yapmış öğretmenler daha az sayıda görev yapmış olanlara oranla muhalefete daha olumlu yaklaşabilmektedir. Öğretmenlerin

yaşları, mesleki kıdemleri, lisans veya lisansüstü eğitim almış olmaları, medeni durumları ve okullarının büyük, orta veya küçük okul olması onların muhalefetin okullarında yaratacağı sonuçlara ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark yaratmamaktadır (Özdemir, 2010).

Yöneticiler açısından muhalefetin okul üzerindeki sonuçları ise onların bakış açılarına dayalı olarak farklılık gösterebilmektedir. Kimi okul yöneticileri muhalefeti kendilerini geliştirebilmeleri için bir fırsat olarak görebilmekte ve kendisine gösterilen muhalefet sonucunda kendisini geliştirebilmekte ve bundan yeni şeyler öğrenerek bazı kazanımlar elde edebilmekte, kimi yöneticiler ise rahatsız olabilmekte ve yalnızlaşabilmektedir. Bir yandan da yöneticiler muhalefetin okul üzerinde olumsuz sonuçlar da yaratabileceğini okulda eğitim ve öğretimin aksayacağını, okuldaki uyumun bozulacağını düşünebilmektedirler (Özdemir, 2010).

Bastırılmak istendiği durumlar olabilmesine rağmen, öğretmenlerin muhalif görüşlerini dile getirebilmesinin okullarda öz-denetim, örgütsel demokrasi, adalet, etkililik ve yenileşme sağlayabildiği ile etik dışı ve hukuk dışı uygulamalara son verebildiği algılarına sahip oldukları beyan edilmektedir. Muhalefetin okullarda var olan çeşitli etik dışı ve hukuk dışı uygulamalara bir çeşit karşı koyma davranışı olduğu, öğretmenlerin bu direnişi göstererek okullarına özdenetim, örgütsel demokrasi, katılımcılık gibi olumlu özellikleri kazandırma çabası sergilediği düşünülebilir (Özdemir, 2010).

Mardin il merkezinde 2011-2012 öğretim yılında 191 ilköğretim ikinci kademe öğretmeni üzerinde yürütülen ve bu araştırma gibi Özdemir'in (2010) veri toplama aracının uygulandığı ve veri toplama aracının güvenilirliği için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının .96 olarak saptandığı bir çalışmada ise örgütsel muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul üzerinde yol açtığı sonuçlarına ilişkin öğretmen görüşlerine bakılmaktadır. Araştırmada sendika üyeliği değişkeninin anlamlı bir fark yarattığı ortaya konmaktadır. Yöneticilerin, muhalif davranışlar sergileyen sendika üyesi öğretmenlere yönelik “nadiren” olumsuz davranışlar gösterdikleri, öte yandan sendika üyesi olmayan öğretmenlere “hiçbir zaman”

olumsuz davranışlar göstermedikleri tespit edilmektedir. Bu bulgu Özdemir'in (2010) bulgusuyla benzerlik taşımaktadır. Okul yöneticilerinin muhalif öğretmenlere en sık olarak onları sıkı denetim altına alma davranışı gösterdikleri, en düşük düzeyli olarak ise, tehdit etme, öğretmenleri okul etkinliklerinden dışlama ve öğretmenler hakkında soruşturma açma davranışlarında bulundukları belirtilmektedir. Ayrıca, yöneticilerin aldıkları muhalif tepkiler sonucunda en fazla değerlerinin anlaşılmadığından yakındıkları, en az ise karar alma güçlerini kaybettikleri açıklanmaktadır. Çalışma öğretmen muhalefatinin olumlu sonuçları da olduğunu ve bunların arasında okulda en çok özdenetimin geliştiği, en az ise öğretmenlere ve öğrencilere dönük kötü muamelelerin son bulduğu rapor etmektedir (Dağlı ve Ağalday, 2014).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılacak veri toplama aracı ve verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin yöntemsel açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Amacı İzmir ili Buca merkez ilçesinde bulunan kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine sergiledikleri muhalif davranış biçimlerini saptamak ve değerlendirmek olan bu araştırma nicel araştırma yöntemlerinden betimsel araştırma yöntemini benimsemiş ve tarama modelini kullanmıştır. Tarama modeli çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup üzerinde tarama yapılması (Karasar, 2005: 79) uygulamasıdır. Tarama modelinde, daha önce veya günümüzde mevcut olan bir durum, olay ve nesne, kendi koşulları içerisinde var olduğu şekliyle betimlenmektedir (Karasar, 2012: 77).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma İzmir ili Buca ilçe merkezinde 2014-2015 öğretim yılında hizmet veren kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır. Evreni İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem seçimine İzmir ili Buca merkez ilçesinde bulunan ortaokulların listesi temin edilerek başlanmıştır. Buca merkez ilçesinde 28 kamu ortaokulunun bulunduğu ve 1286 öğretmenin görev yaptığı saptanmıştır. Bu okulların adları, okul büyüklükleri, görev yapan öğretmen sayıları ve cinsiyetleri Ek 1’de sunulmaktadır.

Toplamda 1286 öğretmenenden oluşan evrende görev yapan bütün öğretmenlere ulaşılması mümkün olmadığı için örneklem seçimi yoluna gidilmiş ve örneklem seçiminde Örneklem Büyüklükleri Tablolarından (Cohen, Manion ve Morrison, 2005; Krejcie ve Morgan, 1970) yararlanılmıştır.

Balcı'nın (2005: 95) ifade ettiği üzere hedef evreni $\alpha = .05$ anlamlılık ve %5 yanılma payı düzeyinde 300 ortaokul öğretmenin temsil edebileceği düşünülmüştür. Örneklem seçiminde genel kural olan yansızlık ilkesine uyulmasına dikkat edilmiş ve 300 ortaokul öğretmenine ulaşılması amacıyla olası kayıplar hesaplanarak 500 ölçme aracı dağıtılmıştır. Araştırmada çeşitli nedenlerle değerlendirmeye katılmayanlar çıkarıldığında geçerli ölçme aracı sayısı 347 olmuştur ve bu durumda örneklemin evreni temsil etme oranı % 26,98 çıkmaktadır.

Örneklem “tabakalı örnekleme” yöntemi ile belirlenmiş ve Buca merkez ilçesinde bulunan ortaokullar öğretmen sayılarına göre küçük okul, orta büyüklükte okul ve büyük okul şeklinde tabakalara ayrılmıştır (Ek 1). Jones'un (Akt. Özdemir, 2010) önerisi doğrultusunda küçük okullar öğretmen sayısının 28'e kadar olduğu okullar, orta büyüklükte okullar öğretmen sayısının 29-39 arası olduğu okullar ve büyük okullar da öğretmen sayısının 40'dan fazla olduğu okullar olarak kategorize edilmiştir. Aşağıda bu okulların sayı ve yüzdelerine ilişkin Tablo'1 de sunulmaktadır.

Tablo 1
Okul Büyüklüğü Ölçütüne Göre İzmir İli Buca Merkez İlçesinde
Bulunan Kamu Ortaokullarının Sayı ve Yüzdeleri

Okul Büyüklüğü	Sayı	%
KO	7	25.00
OBO	9	32.14
BO	12	42.85
Toplam	28	99.99

Tablo 1'in gösterdiği gibi, okul büyüklüğü ölçütü göz önüne alındığında İzmir ili Buca merkez ilçesinde bulunan 28 ortaokulun 7 tanesi küçük okul (KO), 9 tanesi orta büyüklükte okul (OBO), 12 tanesi büyük okul (BO) kapsamında yer almaktadır. İzmir ili Buca merkez ilçesinde bulunan 28 ortaokul içinde küçük okulların yüzdesi %, 25 orta büyüklükte okulların yüzdesi % 32,14 ve büyük okulların yüzdesi % 42,85 bulunmuş ve örneklem seçimi sırasında bu oranlar dikkate alınmış ve en az küçük okul ve en fazla büyük okul olacak şekilde planlama yapılmıştır. Araştırma kapsamında Buca merkez ilçesinde bulunan 28 ortaokuldan yansızlık ilkesi gereği kura seçme yöntemiyle belirlenen 2 Küçük Okul, 6 Orta Büyüklükte Okul ve 11 Büyük Okul olacak şekilde 19 okulda ölçek uygulanması planlanmıştır. Araştırma için gerekli yasal izinler alınmış (Ek 4) ancak İzmir Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından gönderilen izin yazısında küçük okul örneklemine alınan Buca Çakabey İmam Hatip Ortaokulunda araştırma yapılması izninin çıkmadığı görülmüştür. Bunun üzerine araştırma toplamda 987 ortaokul öğretmenin görev yaptığı tespit edilen İzmir ili Buca merkez ilçesinde bulunan 1 KO, 6 OBO ve 11 BO da yürütülmüştür. Ek 2'de İzmir İli Buca ilçe merkezinde uygulamanın yapıldığı okulların adları ve bu okullarda görev yapan kadın, erkek ve toplam öğretmen sayıları ve okul büyüklükleri verilmektedir.

3.3. Verilerin Toplanması

Örnekleme yer alan ve yansızlık ilkesine bağlı kalarak kurayla saptanmış olan 18 ortaokula gidilmiş (Ek 2) ve oradaki öğretmenlerle görüşülmüştür. Araştırmaya katılmayı kabul eden öğretmenlere kullanılan ölçme aracı araştırmacı tarafından dağıtılmış ve ölçek hakkında bilgi verilerek nasıl dolduracakları açıklanmıştır. Uygulama sonrasında ölçekler yine araştırmacı tarafından toplanmıştır. Veri toplama sürecinde 500 ölçme aracı dağıtılmış, geri dönen ölçme aracının sayısı 403 olarak saptanmış ve % 80,6 geri dönüş sağlandığı ortaya çıkmıştır. Çeşitli nedenlerden ötürü hatalı oldukları belirlenen 56 veri toplama aracı değerlendirmeye katılmamış ve 347 tanesi değerlendirme kapsamına alınmıştır. Çizelge 3'de okul büyüklüğü ölçütüne göre araştırmanın yapıldığı okul, dağıtılan ve geri dönen ölçme aracı sayıları ile ölçme aracı geri dönüş yüzdeleri sunulmaktadır.

Çizelge 3

**Okul Büyüklüğü Ölçütüne Göre Araştırmanın Yapıldığı Okul,
Dağıtılan ve Dönen Ölçek Sayıları ile Ölçek Dönüş Yüzdeleri**

Okulun Adı	Okul Büyüklüğü	Dağıtılan Ölçek Sayısı	Dönen Ölçek Sayısı	Ölçek Dönüş Yüzdesi
BUCA - Hüseyin Avni Ateşoğlu Ortaokulu	KO	15	12	% 80
BUCA - Akıncılar Ortaokulu	OBO	20	17	% 85
BUCA - Ali Kuşçu Ortaokulu	OBO	15	10	% 66
BUCA - Hasan Ali Yücel Ortaokulu	OBO	20	18	% 90
BUCA - İsmail Şekip Uyal Ortaokulu	OBO	20	18	% 90
BUCA - İsmet Yorgancılar Ortaokulu	OBO	18	11	% 61
BUCA - Kıbrıs Şehidi Yüzbaşı Cengiz Topel Ortaokulu	OBO	11	10	% 90
BUCA - Kozagaç Ortaokulu	BO	20	10	% 50
BUCA - Makbule Süleyman Alkan Ortaokulu	BO	30	29	% 96
BUCA - Mehmet Emin Yurdakul Ortaokulu	BO	20	18	% 90
BUCA - Meşkure Şamlı Ortaokulu	BO	25	18	% 72
BUCA - Saadet Emir Ortaokulu	BO	25	20	% 80
BUCA - Sevgi-Ferit Akın Ortaokulu	BO	25	21	% 84
BUCA - Ufuk Ortaokulu	BO	6	3	% 50
BUCA - 30 Ağustos Ortaokulu	BO	28	22	% 78
BUCA - Atatürk Ortaokulu	BO	35	25	% 71
BUCA - Buca Ortaokulu	BO	25	23	% 92
BUCA - Ege İhracatçı Birlikleri Ortaokulu	BO	45	45	% 100
TOPLAM		403	330	

Kaynak: Buca İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü (2014).

Çizelge 4’de değerlendirmeye alınan ölçme aracı sayıları araştırma kapsamında incelenen değişkenler bazında sunulmaktadır.

Çizelge 4

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Değişkenlere Göre Sayı ve Yüzdeleri

Değişkenler	Düzy	N	%
Cinsiyet	Kadın	238	68,6
	Erkek	109	31,4
	Toplam	347	100,0
Eğitim Durumu	Önlisans	35	10,1
	Lisans	284	81,8
	Lisansüstü	28	8,1
	Toplam	347	100,0
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	50	14,4
	6 -10 yıl	73	21,0
	11-15 yıl	70	20,2
	16 - 20 yıl	66	19,0
	21 ve üstü	88	25,4
	Toplam	347	100,0
Sendika üyeliği	Sendikaya üye	252	72,6
	Sendikaya üye değil	95	27,4
	Toplam	347	100,0
E-posta Kullanımı	e-posta kullanan	199	57,3
	e-posta kullanmayan	148	42,7
	Toplam	347	100,0
Sosyal medya Kullanımı	Sosyal medya kullanan	274	79,0
	Sosyal medya kullanmayan	73	21,0
	Toplam	347	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 238'i kadın, 109'u erkek ve 35'i önlisans mezunu, 284'ü lisans mezunu ve 28'i lisansüstü mezunu olmaktadır. Bu durumda araştırma yapılan ortaokullarda %10,1 düzeyinde önlisans mezunu öğretmen görev yapmaktadır. Atanamayan lisans mezunu öğretmenler sorunu yaşanan ülkemizde önlisans mezunu olup da görev yapmakta olan %10,1'lik bir öğretmen diliminin olması araştırmacının dikkati çekmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemlerine bakıldığında ise 1-5 yıl diliminde olan öğretmen sayısının 50, 6-10 yıl diliminde olan öğretmen sayısının 73, 11-15 yıl diliminde olan öğretmen sayısının 70, 16-20 yıl diliminde olan öğretmen sayısının 66, 21 yıl ve üstü diliminde olan öğretmen sayısının 88 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin 252'si sendika üyesi, 95'i ise sendika üyesi değildir. 199 öğretmen okul içi iletişimde e-postayı kullanmaktayken, 148 öğretmen kullanmamakta, 274'ü sosyal medya kullanırken 73'ü kullanmamaktadır.

3.4. Veri Toplama Aracı: Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Bu araştırmada Özdemir (2010) tarafından geliştirilen Örgütsel Muhalefet Ölçeği kullanılmıştır. Özdemir'in (2010) geliştirdiği Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ) dört bölümlüdür. İlk bölüm 'Kişisel Özellikler', ikinci bölüm 'Muhalefetin Nedenleri', üçüncü bölüm 'Muhalef Davranışlar' ve dördüncü bölüm ise 'Muhalefetin Sonuçları' başlıklarını taşımaktadır. Bu tez kapsamında ölçme aracının 'Kişisel Özellikler' başlıklı ilk bölümü ve 'Muhalef Davranışlar' başlıklı üçüncü bölümleri işe koşulmaktadır.

Bu araştırma çerçevesinde kullanılan ilk bölüm Özdemir (2010) tarafından geliştirilen ölçeğin "Kişisel Özellikler" başlığını taşıyan bölümüdür. "Kişisel Özellikler" bölümünde öğretmenlere araştırmanın alt problemlerine uygun olarak cinsiyet, sendika üyeliği ve öğretmenlerin kurum içi iletişimde e-posta kullanıp kullanmadıkları, sosyal medya kullanıcısı olup olmadıkları, eğitim durumları ve mesleki kıdemlerine ilişkin altı soru sorulmuştur.

Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin (Özdemir, 2010) bu araştırma kapsamında kullanılan ‘Muhaliif Davranışlar’ alt ölçeği ölçeğin üçüncü bölümüdür. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin taslak formu Ankara ili merkez ilçelerindeki kamu genel liselerinde görev yapan 104 öğretmen üzerinde uygulanmış ve faktör analizi yoluyla alt ölçeklerin yapı geçerliğinin test edildiği bir süreç sonucunda son haline ulaşmıştır. Alt ölçeklerin güvenilirliği Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ile hesaplanmış ve alt ölçeklerde yer alan maddelerin ayırt ediciliğini belirlemek için madde-toplam korelasyonları bulunmuştur. Verilerin faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Batlett Sphericity küresellik testi uygulanmış ve KMO değerinin .84 ve Batlett Sphericity değerinin de ($p < .05$) düzeyinde anlamlı olduğu saptanmış ve faktör analizi için uygun olduğu kararı verilmiştir. Ölçeğin alt faktörlerini saptamak için Varimax dik döndürme yöntemi kullanılmış ve muhalif davranışlar alt-ölçeğinin üç faktörden oluştuğu saptanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin tümünün faktör yük değeri .35’in üzerinde çıkmıştır. Muhaliif davranışlar alt ölçeğinin ilk formunda 24 madde yer almış ancak daha sonra binişik maddeler çıkartılarak ölçek 17 maddeye indirilmiştir.

Muhaliif Davranışlar alt ölçeğindeki ilk faktör öğretmenlerin “*Örtük Muhalefet*” davranışlarını ölçmekte ve 8 maddeden (9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17) oluşmaktadır. Birinci faktörün Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .88 bulunmuştur. Güvenirlik katsayısının .70 ve üzeri olması ölçeğin güvenilirliği için yeterli olmaktadır. Birinci faktörün açıklanan varyans oranı % 25.23 ve bu faktöre ait maddelerin faktör yük değerleri .60 ila .81 arasında bulunmaktadır. Bu faktörde yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonları da .54 ila .72 arasındadır. Madde toplam korelasyonlarının .30 ve üzerinde olduğu için ayırt ediciliğinin yüksek olduğu görülmektedir (Büyüköztürk’den akt. Özdemir, 2010). Bu nedenle “Muhaliif Davranışlar” alt-ölçeğinin I. faktörünün güvenilirlik değeri yüksek olarak kabul edilmiştir (Özdemir, 2010).

Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin (Özdemir, 2010) “Muhaliif Davranışlar” alt ölçeğinin ikinci faktörü öğretmenlerin “*Haber Uçurma*” davranışlarını ölçen 5 maddeye (1, 2, 3, 4, 5) sahiptir. İkinci faktörün Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı

.87 ile ifade edilmektedir. Güvenirlilik katsayısının .70 ve üzeri olması ölçeğin güvenilirliği için yeterli olmaktadır. Faktörün açıklanan varyans oranı ise % 20.29 ve bu faktöre ait maddelerin faktör yük değerleri .77 ile .82 arasında yer almaktadır. Bu faktörde yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonları da .74 ile .79 arasındadır. Madde toplam korelasyonları .30 ve üzerinde olduğu için ayırt ediciliğinin yüksek olduğu görülmektedir (Büyüköztürk’den akt. Özdemir, 2010) ve bu nedenle “Muhalef Davranışlar” alt-ölçeğinin II. faktörünün güvenirlilik değerinin yüksek olduğu düşünülmektedir (Özdemir, 2010).

Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin (Özdemir, 2010) “Muhalef Davranışlar” alt ölçeğinin üçüncü faktörü öğretmenlerin “*Açık Muhalefet*” (6, 7, 8, 10) davranışlarını saptamaya yönelik dört madde içermektedir. Üçüncü faktörün Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .86 bulunmuştur. Güvenirlilik katsayısının .70 ve üzeri olması ölçeğin güvenilirliği için yeterli olmaktadır. Faktörün açıklanan varyans oranı ise % 18,16 ve bu faktöre ait maddelerin faktör yük değerleri .80 ile .84 arasındadır. Bu faktörde yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonları da .66 ile .76 arasındadır. Madde toplam korelasyonları .30 ve üzerinde olduğu için ayırt ediciliğinin yüksek olduğu görülmektedir (Büyüköztürk’den akt. Özdemir, 2010) ve “Muhalef Davranışlar” alt-ölçeğinin III. faktörünün güvenirlilik değerinin yüksek olduğu düşünülmektedir (Özdemir, 2010). Kullanılan ölçeğin bu araştırma kapsamında Cronbach Alpha katsayısı ise .82 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin kullanılan “*Muhalef Davranışlar*” başlıklı bölümü 5’li Likert ölçeği biçimindedir ve seçeneklere verilen değerler; “*Her zaman*” (5), “*Çoğunlukla*” (4), “*Ara sıra*” (3), “*Nadiren*” (2), “*Hiçbir zaman*” (1) olarak değerlendirilmektedir. Böylece örneğin, ölçeğin ‘Muhalef Davranışlar’ bölümünde ‘yöneticiyi uyarırım’ maddesinde ‘her zaman’ seçeneğini işaretleyen bir öğretmen, muhalif görüş taşıdığı her zaman yöneticisini uyardığını söylemektedir ve 5 puanla değerlendirilmektedir. Aynı maddeyi “hiçbir zaman” olarak yanıtlayan bir öğretmen ise muhalif görüş taşısa da, yöneticisini hiçbir zaman uyarmadığını söylemekte ve 1 puanla değerlendirilmektedir (Özdemir, 2010). Özdemir’in kullandığı (Balcı’dan akt.

Özdemir, 2010) Likert Tipi Beşli Dereceleme Ölçeği Değerlendirme Anahtarı aşağıda sunulmaktadır.

<u>Verilen Ağırlık</u>	<u>Seçenek</u>	<u>Sınırı</u>
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

Görüldüğü üzere bu çalışmada Buca merkez ilçesindeki ortaokul öğretmenlerinin okul yöneticilerine gösterdiği muhalif davranışlar öğretmen görüşlerinde ifade edildiği şekliyle Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin “*Muhalif Davranışlar*” bölümünde yer aldığı üzere “Örtük Muhalefet”, “Haber Uçurma” ve “Açık Muhalefet” olarak üç alt boyutta araştırılmaktadır. “*Muhalif Davranışlar*” alt-ölçeğinin öğretmenlerin “*Örtük Muhalefet*” davranışlarını ölçen I. faktörü 8 madde ile, II. faktörü “Haber uçurma” 5 madde, III. faktörü “*Açık muhalefet*” ise 4 madde ile ölçülmekte ve katılımcı öğretmenlerin muhalefet davranışları toplamda 17 madde ile saptanmaktadır.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Bu bölümde İzmir ili Buca merkez ilçesinde yer alan kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine gösterdikleri muhalif davranışlarına ilişkin görüşlerini saptamaya yönelik yürütülen bu araştırmanın verileri SPSS 15,0 (Statistical Package for Social Sciences 15,0) programı ile çözümlenmiştir.

Öncelikle katılımcıların verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış daha sonra araştırmanın bağımsız değişkenleri açısından katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak için dağılımın homojen olup olmadığını test eden Levene’nin Varyansların Homojenliği Testi (Levene’s Test for Equality of Variances) sonuçları

elde edilmiştir. Varyansların homojen olduğu görülerek öğretmenlerin cinsiyet, sendika üyeliği, kurum içi iletişimde e-postayı kullanıyor olma ve sosyal medyayı kullanıyor olma değişkenleri için *t*-testi; öğretmenlerin eğitim durumları ve kıdemleri değişkenleri için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda anlamlı bir fark çıktığı durumlarda farkın kaynağını belirlemek üzere LSD testi kullanılmıştır.

Analiz ve değerlendirmelerin anlaşılır olmasını sağlamak için;

1. **Cinsiyet:** Kadın ve erkek şeklindedir.
2. **Eğitim durumu:** Ön lisans, Lisans ve Yüksek Lisans olarak ayrılmıştır.
3. **Mesleki Kıdem:** 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üstü şeklindedir.
4. **Bir sendikaya üye misiniz?** Evet ve Hayır olarak ifade edilmektedir.
5. **Kurumunuz çalışanları ile (yöneticiler, öğretmenler vb) iletişimlerinizde e-posta kullanıyor musunuz?** Evet ve Hayır şeklinde ifade edilmektedir.
6. **Sosyal medyayı (Twitter, Facebook vb.) kullanıyor musunuz?** Evet ve Hayır olarak ifade edilmektedir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde İzmir ili Buca merkez ilçesinde görev yapan 347 ortaokul öğretmeninin muhalif davranış biçimlerine ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Bulgular araştırmanın alt problemlerine uygun sırada ve tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

4.1. Araştırma Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Bu araştırmanın problemi olan “İzmir ili Buca merkez ilçesinde kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin görüşleri ne düzeydedir?” sorusunu yanıtlamak üzere, öncelikle öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin “Muhalef Davranışlar” alt ölçeğinde yer alan maddelere verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması ve standart sapmaları bulunmuş ve sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

Katılımcıların Muhalef Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Alt-ölçek	Boyut	n	Ort.	SS
Muhalef Davranışlar	Yukarıya Muhalefet	347	3.87	.85
	Örtük Muhalefet	347	2,65	.90
	Haber Uçurma	347	2.75	1.02
	Toplam muhalefet	347	2.97	.72

Analiz aşamasında öğretmenlerin gösterdiği toplam muhalefet, davranışları “hiçbir zaman”, “nadiren”, “ara sıra”, “çoğunlukla” ve “her zaman” cinsinden ifade edildiğinde, ortaokul öğretmenlerinin gösterdiklerini bildirdiği muhalefet ortalaması ‘2.97’ olarak bulunmuş ve bu sonucun 2.60-3.39 sayıları arasında, yani “ara sıra” diliminde yer aldığı tespit edilmiştir. Araştırmada İzmir ili Buca merkez ilçesinde uygulamaya katılan ortaokul öğretmenlerinin ‘ara sıra’ muhalefet gösterdikleri yönünde görüş sahibi oldukları ortaya çıkmaktadır.

Alanyazındaki yok denebilecek kadar az sayıdaki çalışmaya bakıldığında 2011-2012 öğretim yılında Bolu ilindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin algılarının “1.80 ila 2.59” arasında ve “düşük” düzeyde bulunduğu (Yıldız, 2014) ve bu bulgunun bu araştırmada “nadiren” düzeyine karşılık geldiği tespit edilmektedir. Bu araştırmada öğretmenlerin muhalif davranışlarının Yıldız’ın (2014) bulgularından daha yüksek düzeyde çıkması örneklem grubundan kaynaklanabileceği gibi, eğitim sistemimizde son zamanlarda gerçekleşen ve bazı tepkiler doğuran hızlı yapısal değişikliklerden de kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca çok yakın zamanda eski okul yöneticilerinin görevden alınarak yeni okul yöneticilerinin atanması nedeniyle yöneticilerin ve öğretmenlerin birbirlerini tanıma ve birbirlerine alışma süreçlerinin yeni başlamış olması söz konusudur, bunun da muhalif davranışlara yansıdığı düşünülebilir.

Buna ek olarak araştırmanın yürütüldüğü sırada öğretmenlerin nöbet tutmalarının görev harici bir iş olup olmadığı konusunun tartışılması ve sendikaların desteğiyle öğretmenlerin nöbet tutma karşılığında ek ücret isteme taleplerinin yürüyüş ve gösteri gibi protesto hareketleriyle birlikte yoğunlukla gündemde tutulması da söz konusudur. Bu nedenle öğretmenlerin ücret karşılığında nöbet tutmak istemeleri ve kendilerine bir avantaj elde etmek üzere (Graham, 1986) okul yöneticilerine muhalefet göstermeleri söz konusu olmuş ve bu da muhalefet davranışlarının alanyazında önceki araştırmaların sonuçlardan daha yüksek düzeyde çıkmasına yol açmış olabilir. Hegstrom (Akt. Kassing ve Armstrong, 2002) muhaliflerin, kendilerine yapılacak ödemelere, işe ilişkin beklentilerine ve elde edecekleri haklara ilişkin muhalif görüşlerini dile getirebileceklerini rapor

etmektedir. Özdemir (2010) de okul yöneticilerinin öğretmenlerin kendi çıkarına dokunan bir konuda muhalefet edebildiklerini söylediğini rapor etmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin nöbeti ücret karşılığında tutmak istemeleri nedeniyle muhalif davranışlar göstermeleri alanyazında karşılığını bulabilmektedir.

4.2. Yukarıya Muhalefet Davranışına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Bu araştırma kapsamında öğretmenlerin okul yöneticilerine gösterdikleri muhalif davranışlar yukarıya muhalefet, örtük (yatay) muhalefet ve haber uçurma alt boyutlarında incelenmiştir. Görüş bildiren ortaokul öğretmenlerinin gösterdiği yukarıya muhalefet davranışlarının düzeyi “3.87”, yani “çoğunlukla” olmaktadır. Bu sonuca göre araştırmaya katılan öğretmenlerin karşıt görüş sahibi olduğu durumlarda “çoğunlukla” karşıt görüşlerini okul yöneticisine doğrudan ifade etmeyi tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır.

Yukarıya muhalefet davranışlarının var olduğunu destekleyen görüşler alanyazında mevcuttur. Özdemir (2010) ve Yıldız (2014) da öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışları gösterdiğini rapor etmektedir. Bu araştırmadan çıkan bulgu Yıldız’ın (2014) ilkokul öğretmenlerinin gösterdikleri yukarıya muhalefet davranışlarına yönelik algılarının örtük muhalefet ve haber uçurma davranışlarına yönelik algılarından daha yüksek olduğu saptamasıyla da uyumludur. Yıldız’a (2014) göre de öğretmenler en fazla yukarıya muhalefet, ikinci olarak yatay muhalefet, en az olarak da haber uçurma davranışları gösterdikleri algılarına sahiptir. Bu araştırma öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışlarına ilişkin algılarının “çoğunlukla”, örtük muhalefet davranışlarına ilişkin algılarının ‘ara sıra’ ve haber uçurma davranışlarına ilişkin algılarının da “nadiren” düzeyinde olduğunu ve yukarıya muhalefet algılarının Yıldız’ın (2014) bulgularından daha yüksek düzeyde olmakla beraber, diğer muhalif davranışlara ilişkin algılarından daha yüksek olduğunu tespit etmektedir.

Bu araştırmada yukarıya muhalefet davranışlarının diğer muhalif davranışlardan daha yüksek çıkması karşıt görüşlerin doğrudan muhatabına

iletilmesinin uygun olduğu algısıyla ilişkili olabilir. Kassing (2011: 16) olumsuz görüşlerini doğrudan yöneticisine dile getirmeyen çalışanları, bazı kişilerin yöneticilerini “arkadan bıçaklayan kişiler” olarak tanımladığını ifade etmektedir. Öğrenci yetiştirme görevini üstlenen öğretmenlerin de kendilerini doyumsuzluğa iten konulara ilişkin olarak doğrudan yöneticileriyle konuşmayı tercih ediyor olmaları olasıdır. Ayrıca Cannings’den aktaran Özdemir (2010) kamu kurumlarında öğretmenlik yapmak gibi iş güvencesi sahibi olan çalışanların muhalif görüşlerini doğrudan yöneticilerine ifade edebileceklerini rapor etmektedir. Bu araştırma kapsamında da Özdemir’in (2010) çalışmasında olduğu gibi, kamu ortaokullarında çalışan öğretmenlerin sözleşmeli veya atanmış olup olmadıkları özel olarak ele alınmadıysa da ortaya çıkan bulgulara göre genel olarak devlet kurumlarında var olan çalışma güvencesinin muhalif görüş bildirebilmeyi kolaylaştırabileceği düşüncesi akla gelebilmektedir. Tablo 3’de ‘yukarıya muhalefet’ alt boyutunda öğretmenlerin gösterdikleri muhalif davranışlar sıklık derecesine uygun olarak sıralanmaktadır.

Tablo 3
Yukarıya Muhalefet Alt Boyutunda Öğretmenlerin Gösterdikleri Muhalif Davranışlar

Madde No	Muhalif Öğretmen Davranışı	Ort.	SS
6	Yöneticinin kendisine itiraz ederim.	4.29	.91
7	Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim.	4.06	1.04
8	Yöneticiyi uyarırım.	3.84	1.11
10	Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım.	3.32	1.21

Tablo 3’den de görülebileceği gibi öğretmenler ‘yukarıya muhalefet’ alt boyutunda en fazla ve “her zaman” düzeyinde ‘yöneticinin kendisine itiraz etme ($\bar{x}=4.29$) davranışına başvurmaktadır. Öğretmenler ikinci olarak “çoğunlukla” düzeyinde ‘yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim’ ($\bar{x}=4.06$)

ve üçüncü olarak da yine “çoğunlukla” düzeyinde ‘yöneticiyi uyarırım’ ($\bar{x} = 3.84$) davranışlarına başvurmaktadır. Öte yandan öğretmenlerin ‘yukarıya muhalefet’ alt boyutunda en az gösterdiklerini söyledikleri davranış ise “ara sıra” düzeyinde ‘yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım’ olmaktadır ($\bar{x} = 3.32$).

İlginç bir biçimde ortaya çıkan bu sıralama Özdemir’in (2010) sonuçlarıyla da benzerdir. Özdemir’in (2010) çalışmasında da Ankara liselerinde görev yapan öğretmenler aynı davranış biçimi sıralamasına başvurdıklarını beyan etmektedir. Özdemir (2010) bu davranış biçiminin muhaliflerin görüşlerini doğrudan yöneticisinin kendisine ilettiği Kassing’in ‘yukarıya muhalefet’ ve Krone’un ‘açık dikey etki’ kavramlarına benzetilebileceğini düşünmektedir. Karşıt görüş geliştirmiş olan çalışanlar Sprague ve Ruud’a göre (1988) açık muhalefet kanalını sıklıkla kullanmaktadır. Yöneticiyle doğrudan konuşmanın proaktif bir strateji olarak değerlendirilmesi (Kassing, 2011) ve genellikle yatay muhalefetten daha fazla sosyal kabul görebilmesi (Croucher ve diğ., 2013) de yukarıya muhalefetin en fazla tercih edilen davranış biçimi olmasında etkili olmuş olabilir.

Bu araştırmadan ortaya çıkan sonuç en az gösterilen yukarıya muhalefet davranışının “Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım” olduğunu göstermektedir. Bu araştırma kapsamında öğretmenlerin tartışmacılık özelliğine bakılmamıştır. Ancak alanyazında Amerika Birleşik Devletleri’nde yürütülen bir çalışmada tartışmacılık düzeyleri farklı olan muhaliflerin karşıt görüşlerini farklı kanallara iletebileceğine ve tartışmacılık özelliği daha fazla olanların doğrudan yöneticilerine karşıt görüş iletmeye meyilli olabileceğine ilişkin bir bulgu mevcuttur (Kassing ve Avtgis, 1999). Croucher ve diğerleri (Akt. Kassing ve Armstrong, 2002) ise tartışmacılık özelliğinin muhalifin ait olduğu kültürün özelliklerinden etkilenebildiğini göstermekte ve Hindistan örneğini vermektedir. Croucher ve diğerlerinin (Akt. Kassing, 2011) araştırması bireylerin tartışmacılık özelliğini ve kıdemini batılı çalışanlar ve Hindistan’daki çalışanlar arasında karşılaştırmakta ve bireylerin “ulusal, dinsel” ve kişisel özelliklerinin bireylerin tartışmaya bakış açılarını etkileyebileceğini öne sürmektedir. Örneğin, Müslümanlık ve Hinduizm gibi kolektivist geleneklere sahip kültürler ait üyelerin herkesin iyiliği adına tartışmaktan

kaçınan bir tutum içinde olabileceğini oysa Hristiyanlık gibi “bireysel kültürlere” ait kişilerin tartışmaya daha meyilli olabileceğini rapor etmektedir (Akt. Croucher ve diğ., 2009: 186). Bundan sonra yapılacak çalışmalarda araştırmaların yoğunlukta olarak yürütüldüğü Amerika Birleşik Devletleri gibi batılı ülkelerden farklı kültürel özelliklere sahip ülkelerdeki muhaliflerin tartışmacılık özelliklerinin yöneticileriyle tartışma davranışlarına nasıl yansiyebileceğine bakılabilir.

4.1.2. Yatay Muhalefet Davranışına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Bu araştırma kapsamında öğretmenlerin iş arkadaşlarına ilettikleri yatay muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerine de incelenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin örtük muhalefet davranışlarının aritmetik ortalaması 2,65 bulunmuş ve bu sayının 2.60-3.39 baremi içinde olduğundan ötürü “ara sıra” dilimine denk geldiği tespit edilmiştir. Bu sonuca bakarak öğretmenlerin okul yöneticisi dışında kalan iş arkadaşları gibi kişilere “ara sıra” muhalif görüşlerini aktardıkları söylenebilir. Özdemir (2010) de lise öğretmenlerinin yatay muhalefet davranışları gösterdiğini ancak bu yönetime “nadiren” başvurduğunu tespit etmektedir. Benzer biçimde Yıldız da (2013) ilkökul öğretmenlerinin yatay muhalefet davranışlarını “düşük” düzeyde, yani “nadiren” gösterdiklerini saptamaktadır. Bu araştırmada öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarına ilişkin sonuçlar Özdemir (2010) ve Yıldız’ın (2014) bulgularından genel olarak yüksek çıkmakta ve buna paralel olarak da yatay muhalefet davranışlarının bahsi geçen araştırmalardan daha yüksek oranda sergilendiği ortaya çıkmaktadır.

Bu durum örneklemin kendisinden de kaynaklanabileceği gibi, doğrudan yöneticiye görüş bildirmenin doğurabileceği risklerden de kaynaklanabilir. Özdemir (2010) muhaliflerin doğrudan yöneticilerine karşıt görüş bildirmelerinin kendilerine zarar getirebileceği endişesi doğurabileceğini ve bu nedenle muhaliflerin daha güvenilir kanallar olduğunu düşündükleri iş arkadaşlarına yönelebileceklerini öne sürmektedir. Kassing (1997b); Kassing (1998); Kassing ve Avtgis, (1999) de muhaliflerin zarar görme kaygılarından ötürü karşıt görüşlerini yöneticilerine iletmekten çekindiklerini rapor etmektedir. Bu nedenle bazı muhaliflerin görüşlerini

güvendikleri iş arkadaşlarına aktarmayı tercih etmeleri söz konusu olmaktadır (Kassing, 2008). Muhalifler iş arkadaşlarına karşı görüşlerini iletmeyi güvenli bir biçimde içlerini dökebilmek, rahatlayabilmek, koalisyonlar kurabilmek ve kendilerine duygusal destek sağlayabilmek için tercih edebilmektedir (Garner, 2006).

Tablo 4’de öğretmenlerin “yatay muhalefet” alt boyutunda gösterdiklerini rapor ettikleri muhalif davranışlar sıklık derecesine göre sıralanmaktadır.

Tablo 4
Yatay Muhalefet Alt Boyutunda Öğretmenlerin Gösterdikleri Muhalif Davranışlar

Madde No	Muhalif Öğretmen Davranışı	Ort.	SS
9	Derslerim dışında okulda zaman geçirmem.	3.27	1.18
11	Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımdan desteğini kazanmaya çalışırım.	3.08	1.26
17	Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım.	2.88	1.31
14	Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim.	2.57	1.27
13	Gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerinden el çekerim.	2.57	1.41
16	Yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim.	2.45	1.32
12	Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam.	2.40	1.38
15	Yöneticiye küserim.	2,01	1,24

Tablo 4’ten de görülebileceği gibi araştırmaya konu olan ortaokul öğretmenlerinin ‘yatay muhalefet’ alt boyutunda en fazla gösterdiği muhalif davranış “ara sıra” düzeyinde ‘derslerim dışında okulda zaman geçirmem’ ($\bar{x} = 3.27$) olmaktadır. İkinci en fazla sergilenen davranış ise yine “ara sıra” düzeyinde

‘yöneticiye karşı iş arkadaşlarımla desteğini kazanmaya çalışırım’ ($\bar{x} = 3.08$) olmaktadır. Üçüncü en sık başvurulan davranış ise yine “ara sıra” düzeyinde “bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım” ($\bar{x} = 2.88$) olmaktadır. Dördüncü sırada en fazla kullanılan iki davranış olduğu tespit edilmiştir; bunlardan birincisi ‘yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim’ ($\bar{x} = 2.57$), ikincisi ise ‘gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerden el çekerim’ ($\bar{x} = 2.57$) olmaktadır. Bu iki davranışın “nadiren” kullanıldığı belirlenmiştir. Daha sonraki sırada ise ‘yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim’ ($\bar{x} = 2.45$) ve ‘okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam’ ($\bar{x} = 2.40$) davranışları gelmektedir. Beyan edilen davranışlar arasında en az başvurulan muhalefet davranışı ise ‘yöneticiye küserim’ ($\bar{x} = 2.01$) davranışı olmaktadır. Bu son üç davranış biçimine “nadiren” başvurulmaktadır.

Yine ilginç bir bulgu olarak, bu araştırmada ortaokul öğretmenlerinin gösterdiklerini söyledikleri muhalif davranışların sıralaması Özdemir’in (2010) araştırmasında lise öğretmenlerinin gösterdiklerini söyledikleri muhalif davranışların sıralaması ile benzerdir. Araştırmada öğretmenlerin örtük muhalefet davranışı olarak en fazla “derslerim dışında okulda zaman geçirmem” şeklinde davrandıklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Farrell (Akt. Garner, 2006) muhalif görüş sahibi olanların davranış seçenekleri arasına aldırma davranışını da eklemektedir. Farrell’e (Akt. Vangel, 2011) göre aldırma çalışanlar işlerine geç gelebilmekte, hiç gelmeyebilmekte, yanlışlıklar yaparak işini savaştırmakla, mesai saatlerinde özel işleriyle ilgilenebilmekte veya kayıtsız davranarak örgütsel gelişmeleri sessizce izlemeyi seçebilmektedir. Bu araştırmaya veri sağlayan muhalif öğretmenler de aldırma davranışı gösteriyor ve okulda olan bitenlere kayıtsız kalarak ve kendilerini okuldan uzak tutmayı seçerek örgütsel dinamiklerinin oluşumunu uzaktan izlemeyi tercih ediyor olabilirler. Amerika Birleşik Devletlerinde de öğretmenlerin işe geç gelme ve işten erken çıkma gibi okulda geçirdikleri süreyi azaltan davranışlar gösterdikleri rapor edilmektedir (Burns ve DiPaola, 2013). Bu araştırmaya katılan öğretmenler de okulda bulundukları süreyi kısaltarak benzer bir tutum sergiliyor olabilirler.

Bulgular öğretmenlerin en az gösterdikleri yatay muhalefet davranışı olarak “yöneticiye küserim” şeklinde görüş bildirdiklerini işaret etmektedir. Özdemir (2010) okul yöneticilerinin bazı öğretmenlerin kendilerine küstüklerini beyan ettiğini rapor etmektedir. Alanyazında var olduğu saptanmış olmasına karşın yöneticiyle iletişimin kesilmesi davranışının en az sıklıkla başvuru davranış olması örgütlerde üyelerin birbiriyle iletişim içinde olmasının ortak hedeflerin gerçekleştirilmesindeki (Barnard’tan akt. Aydın, 2010) payından kaynaklanıyor olabilir. Örgüt üyeleri ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla iletişim kurmak durumunda olduklarını bildiklerinden küsme davranışı içine girmeyi en az tercih ediyor olabilirler.

4.1. 3. Haber Uçurma Davranışına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin haber uçurma davranışına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması toplamda 2.75 bulunmuş ve 2.60-3.39 baremi arasında yer aldığı için “ara sıra” diliminde yer aldığı tespit edilmiştir. Buradan öğretmenlerin karşıt görüşlerini kurum dışında yer alan sendika, STK ve basın gibi kurumlara “ara sıra” ilettikleri ortaya çıkmaktadır. Özdemir (2010) ise Ankara’da öğretmenlerin haber uçurma düzeyini “nadiren” şeklinde tespit etmekte ve öğretmenlerin okul yöneticilerini yetkili makamlara “nadiren” şikayet ettikleri, “hiçbir zaman” da konu hakkında basın kuruluşlarına konuşmayı tercih etmedikleri yönünde görüş bildirdiklerini rapor etmektedir. Benzer şekilde, Yıldız (2014) da ilkökul öğretmenlerinin haber uçurma davranışını düşük düzeyde “nadiren” sergilediklerini belirtmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 5’de öğretmenlerin “Haber Uçurma” alt boyutunda gösterdikleri muhalif davranışlar sıklık derecesine göre sıralanmaktadır.

Tablo 5
“Haber Uçurma” Alt Boyutunda Öğretmenlerin Gösterdikleri Muhalif Davranışlar

Madde No	Muhalif Öğretmen Davranışı	Ort.	SS
5	Konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim.	3.37	1.43
1	Üst makamlara gider, durumu onlara anlatırım.	3.05	1.25
3	Yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikâyet ederim.	2.83	1.32
4	Yöneticiye dava açarım.	2.67	1.35
2	Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm.	1.87	1.19

Tablo 5’den de görülebileceği gibi, bu araştırmada öğretmenlerin haber uçurma alt boyutunda en fazla “konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim” ($\bar{x} = 3.37$) şeklinde davranış sergiledikleri beyan edilmektedir. Bu davranış “ara sıra” düzeyine karşılık gelmektedir. Öğretmenlerin haber uçurma alt boyutunda en sık gösterdikleri ikinci davranış ‘üst makamlara gider, durumu onlara anlatırım’ ($\bar{x} = 3.05$) olarak bulunmuştur. Üçüncü en sık kullanılan davranış ise ‘yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikâyet ederim’ ($\bar{x} = 2.83$) ve dördüncüsü ‘yöneticiye dava açarım’ ($\bar{x} = 2.67$) olmaktadır. Bu davranışlar muhalif öğretmenlerce ‘ara sıra’ sergilenmektedir. Öğretmenlerin ‘haber uçurma’ alt boyutunda ‘konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm’ ($\bar{x} = 1.87$) davranışını en az sergiledikleri gözlenmektedir. Bu durumda öğretmenler karşıt görüşlerini ‘nadiren’ basına yansıtmaktadır.

Haber uçurma davranışının nadiren gerçekleştirilmesi çeşitli nedenlerden kaynaklanıyor olabilir. Örgütler haber uçuranlara çeşitli yaptırımlar uygulayabilmekte ve haber uçuranlar davranışlarının sonuçlarına katlanmak durumunda kalabilmektedir. Alanyazında örgütünde gerçekleşen suistimalleri ve etik dışı durumları duyuran üyelerin misilleme görebildiklerine ilişkin çeşitli örnekler

yer almaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002). Hem içsel hem de dışsal haber uçurmaya başvuran muhalifin işten atılması, dışlanması, aşağılanması ve psikolojik şiddete uğraması gibi istenmeyen durumlar yaşaması söz konusu olabilmektedir (Aktan, 2006). Örgütler haber uçuranları susturmak için cezalandırabilmektedir (Miceli ve Near'dan akt. Paul ve Townsend, 1996). Öğretmenlerin haber uçurma davranışını tercih etmemesinin nedeni doğurabileceği bu olumsuz sonuçlarla ilişkili olabilir. Ayrıca haber uçurma davranışı gösterenlere yönelik olumsuz bir algının var olması ve onların gammaz, ispiyoncu gibi sıfatlarla nitelendirilmeleri de (Aktan, 2006) öğretmenlerin haber uçurma davranışlarını tercih etmemesinde pay sahibi olmuş olabilir.

Genel olarak bakıldığında Buca merkez ilçesinde araştırmaya katılan ortaokul öğretmenleri “çoğunlukla” açık muhalefet davranışı sergilediklerini, “ara sıra” örtük muhalefet gösterdiklerini, “ara sıra” da sivil toplum kuruluşları ve üst makamlara haber uçurma davranışlarına başvurduklarını beyan etmektedirler. Öğretmenler “nadiren” de basına haber uçurmaktadır. Elde edilen sonuçlar Yıldız'ın (2014) bulgularından genel olarak daha yüksek düzeyde olsa da, davranış sıralaması yönünden örtüşmektedir. Yıldız (2014) ilkökul öğretmenlerinin açık muhalefet davranışlarının “orta”, örtük ve haber uçurma davranışlarının “düşük” düzeyde beyan ettiğini saptayarak öğretmenlerin açık muhalefet davranışlarının örtük ve haber uçurma davranışlarından daha yüksek düzeyde olduğu yönünde görüş bildirdiklerini rapor etmektedir.

4.2. Muhalif Davranış Biçimlerinin Çeşitli Değişkenler Bakımından İncelenmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde katılımcı öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinden “yukarıya muhalefet” “yatay muhalefet” ve “haber uçurma” alt boyutlarındaki davranışlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, sendika üyeliği, okul içi iletişim amacıyla e-posta kullanıp kullanmamaları, sosyal medya kullanıp kullanmamaları, eğitim durumları ve mesleki kıdemleri yönünden farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar aşağıda tartışılmaktadır.

Araştırma problemlerine uygun olarak ilk olarak yukarıya muhalefet, sonra yatay muhalefet, son olarak da haber uçurma davranışlarına ilişkin sonuçlar araştırmaya konu olan değişkenler bazında sunulmaktadır.

4.2.1. Öğretmenlerin Yukarıya Muhalefet Davranışlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İnceleme Sonuçları

4.2.1.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Aşağıda yer alan Tablo 6’ da araştırmanın birinci alt problemi olan “İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna ilişkin olarak görüşlerini gösteren t-testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 6
Yukarıya Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin
Öğretmenlerin Cinsiyeti Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Alt Ölçek	Faktör	Değişkenler	n	Ort.	SS	sd	t	p
Muhalefet Davranışları		Kadın	238	15.50	3.55	345	-.083	.93
	Yukarıya Muhalefet	Erkek	109	15.54	3.15			

Tablo 6’ dan da görüldüğü gibi, öğretmenlerin ‘yukarıya muhalefet’ davranışları [$t(345) = -.083$ $p > .05$] cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre ‘açık muhalefet’ alt boyutunda kadın öğretmenlerle ($\bar{x}=15.50$), erkek öğretmenlerin ($\bar{x}=15.54$) gösterdikleri muhalif davranışlar birbirine benzerdir. Benzer şekilde Özdemir (2010) de yukarıya muhalefet boyutunda cinsiyetin anlamlı bir fark yaratmadığını, kadın öğretmenlerle erkek öğretmenler arasında yukarıya muhalefet açısından anlamlı davranışsal farklılıklar olmadığını

saptamaktadır. Yıldız (2014) da ilkökul öğretmenlerinin yukarıya muhalefet boyutunda örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarında cinsiyet değişkeninin anlamlı bir fark yaratmadığını rapor etmektedir.

4.2.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Aşağıda bulunan Tablo 7’ de araştırmanın ikinci alt problemi olan “İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde sendika üyesi olup olmadıklarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna ilişkin olarak görüşlerinin sendika üyeliğine göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren t-testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 7
Yukarıya Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin
Öğretmenlerin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Alt-ölçek	Faktör	Değişkenler	n	Ort.	SS	sd	t	p
Muhalef Davranışlar	Yukarıya Muhalefet	Sendika üyesi	252	15.70	3.40	345	1.66	.09
		Sendika üyesi değil	95	15.02	3.46			

Tablo 7’ den de görüldüğü gibi, öğretmenlerin ‘yukarıya muhalefet’ davranışları [$t(345) = 1.66$ $p > .05$] sendika üyesi olma durumuna göre anlamlı davranışsal farklılıklar göstermemektedir. Buna göre ‘yukarıya muhalefet’ alt boyutunda muhalif davranışlar yönünden sendika üyesi olanlar ($\bar{x} = 15.70$) ve sendika üyesi olmayanlar ($\bar{x} = 15.02$) benzer davranışlar göstermektedir. Bu bulgu da Dağlı ve Ağalday’ın (2014) bulguları tarafından desteklenmektedir. Özdemir (2010) ise yöneticilere muhalefet boyutunda sendikalı öğretmenlerle sendikasız öğretmenler arasında davranışsal farklılıklar saptamakta ve sendikalı öğretmenlerin sendika üyesi olmayan öğretmenlere göre daha fazla yukarıya muhalefet davranışları gösterdiğini

rapor etmektedir. Bu araştırmada da anlamlı olmamakla birlikte sendikalı öğretmenlerin yukarıya muhalefet düzeyi ($\bar{x}= 15.70$) sendika üyesi olmayanların yukarıya muhalefet düzeyinden ($\bar{x}= 15.02$) daha yüksek çıkmaktadır.

4.2.1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Aşağıda araştırmanın üçüncü alt problemi olan “İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde kurum içi iletişimde e-posta kullanıp kullanmamalarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna verdikleri yanıtlara ilişkin analiz sonuçları ve yorumlar sunulmaktadır. Tablo 8’de öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinin kurum içi iletişimde e-posta kullanıp kullanmamalarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren t-testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 8
Yukarıya Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin
Öğretmenlerin E-posta Kullanma Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Alt-ölçek	Faktör	Değişkenler	n	Ort.	SS	sd	t	p
Muhalefet Davranışları	Yukarıya Muhalefet	E-posta kullanıyor	199	15.73	3.18	345	1.38	.16
		E-posta kullanmıyor	148	15.22	3.72			

Tablo 8’den de görüldüğü gibi, öğretmenlerin ‘yukarıya muhalefet’ davranışları [$t(345)= 1.38$ $p>.05$] okul içi iletişimde e-posta kullanıp kullanmama durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre ‘yukarıya muhalefet’ alt boyutunda muhalif davranışlar yönünden okul içi iletişimde e-posta kullanan ($\bar{x}= 15.73$) öğretmenler ile e-posta kullanmayan öğretmenlerin ($\bar{x}= 15.22$) davranışları benzerlik göstermektedir. Bu konuda tarafımda alanyazında bir

çalışmaya rastlanılmadığı için konunun daha derinlemesine araştırılması yararlı olacaktır.

Taylor, Fieldman ve Altman (Akt. Hastings ve Payne, 2013) e-postanın işyerinde iletişim kurmak amacıyla telefonun icadından sonra gelen en önemli araç olduğunu öne sürmektedir. Yazarlar batılı örgütlerde e-postanın örgüt yaşantısının içine girmiş bir İnternet uygulaması olduğunu vurgulamaktadır. E-posta ülkemizde eğitim kurumlarında da kullanılmakta olan bir iletişim aracıdır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın Kurum Net adı altında özel bir mesajlaşma ağı bulunmaktadır.

Günümüzde e-posta gibi teknolojiler çalışanların her türlü görüşlerini örgüt hiyerarşisinin her katmanından kişilere iletebilmesine olanak tanımaktadır (Sproull ve Kiesler'den akt. Hastings ve Payne, 2013). Öte yandan alanyazında e-postanın örgütlerde görüş alış verişini yüz yüze yapmak kadar etkili olamayabileceği, yanlış anlaşılmalara doğurabileceği, muhalefeti davet eden bir boyut taşıyabileceği ve medya zenginliği teorisine göre “zayıf” bir kanal olarak tanımlanabildiği rapor edilmektedir (Daft ve Lengel'den akt. Hastings ve Payne, 2013: 312). Bu araştırma ise öğretmenlerin okul içinde iletişimde yukarıya muhalefet davranışları açısından e-posta kullananlarla e-posta kullanmayanlar arasında anlamlı davranışsal farklılıklar olmadığını ortaya koymaktadır.

4.2.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Aşağıda araştırmanın dördüncü alt problemi olan *“İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde sosyal medyayı kullanıp kullanmamalarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?”* sorusunun yanıtı ve yorumlar verilmektedir. Tablo 9'da öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinin sosyal medyayı kullanıp kullanmadıklarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren t-testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 9
Yukarıya Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin
Öğretmenlerin Sosyal Medya Kullanma Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Alt- Ölçek	Faktör	Değişkenler	n	Ort.	SS	sd	t	p
Muhalefet Davranışlar	Yukarıya Muhalefet	Sosyal medya kullanıyor	274	15.63	3.29	345	1.30	.19
		Sosyal medya kullanmıyor	73	15.08	3.88			

Tablo 9'dan da görüldüğü gibi, öğretmenlerin 'yukarıya muhalefet' davranışları [t (345)=1.30, p>.05] sosyal medya kullanıp kullanmamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre 'yukarıya muhalefet' alt boyutunda muhalif davranışlar yönünden sosyal medya kullanan öğretmenlerle ($\bar{x}$ = 15.63) ile kullanmayan öğretmenler ($\bar{x}$ = 15.08) benzer davranışlar göstermektedir. Bu konuda tarafımda alanyazında mevcut bir çalışmaya rastlanılmadığı için konunun daha fazla araştırılması yararlı olabilir.

4.2.1.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın beşinci alt problemi olan “İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna ilişkin olarak varılan sonuçlar açıklanmaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 10’ da yukarıya muhalefet davranış biçimine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre ANOVA sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 10
Yukarıya Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin
Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Alt Ölçek	Faktör	Eğitim Durumu	n	Ort.	SS	Sd	F	p
Muhalef Davranışlar	Yukarıya Muhalefet	Ön lisans	35	15.14	4.05	346	2.44	.08
		Lisans	284	15.43	3.36			
		Lisansüstü	28	16.85	3.08			
		Toplam	347	15.51	3.43			

Tablo 10'dan da görülebileceği gibi muhalif davranışlar altında yer alan 'yukarıya muhalefet' [$F(346)= 2.44, p>.05$] alt boyutunda öğretmenlerin eğitim durumuna göre muhalefet davranışları farklılık göstermemektedir. Buna göre 'yukarıya muhalefet' alt boyutunda ön lisans mezunu öğretmenlerle ($\bar{x}=15.14$), lisans mezunu öğretmenler ($\bar{x}=15.43$) ve lisansüstü mezunu öğretmenler ($\bar{x}=16.85$) benzer yukarıya muhalefet davranışları göstermektedir. Özdemir (2010) de yukarıya muhalefet alt boyutunda ön lisans mezunlarını katmadan yürüttüğü araştırmasında lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin muhalefet davranışlarını karşılaştırmakta ve aralarında anlamlı bir fark bulunmadığını rapor etmektedir.

4.2.1.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın altıncı alt problemi olan “İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular ve yorumlar sunulmaktadır. Tablo 11'de Yukarıya Muhalefet davranış biçimine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre ANOVA sonuçları açıklanmaktadır.

Tablo 11
Yukarıya Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin
Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Alt Ölçek	Faktör	Mesleki Kıdem	n	Ort.	SS	sd	F	p
Muhalefif	Davranışlar	Yukarıya Muhalefet	1-5 yıl	50	14.90	3.37	346	.596
			6-10 yıl	73	15.84	2.87		
			11-15 yıl	70	15.64	3.71		
			16-20 yıl	66	15.50	3.53		
			21 yıl ve üstü	88	15.51	3.60		
			Toplam	347	15.51	3.43		

Tablo 11’den de görülebileceği gibi muhalif davranışlar arasında yer alan ‘yukarıya muhalefet’ [$F(346)=.596$, $p>.05$] alt boyutunda öğretmenlerin mesleki kıdem durumuna göre muhalefet davranışları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Mesleki kıdem açısından öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışlarına ilişkin görüşleri çözümlendiğinde, 1-5 yıl kıdem diliminde 50 öğretmenin ($\bar{x}=14.90$), 6-10 yıl kıdem diliminde 73 öğretmenin ($\bar{x}=15.84$), 11-15 yıl kıdem diliminde 70 öğretmenin ($\bar{x}=15.64$), 16-20 yıl kıdem diliminde 66 öğretmenin ($\bar{x}=15.50$), 21 yıl ve üstü kıdem diliminde 88 öğretmenin ($\bar{x}=15.51$) ve toplamda 347 öğretmenin ($\bar{x}=15.51$) benzer yukarıya muhalefet davranışları sergilediği ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan örneğin 1-5 yıllık öğretmenlerle 21 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine gösterdikleri yukarıya muhalefet davranışları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgular alanyazında da desteklenmektedir. Özdemir (2010) lise öğretmenlerinin yukarıya muhalefet alt boyutunda sergilediği muhalif davranışlarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir fark yaratmadığını tespit etmektedir. Benzer şekilde Yıldız (2014) da ilkokul öğretmenlerinin yukarıya muhalefet boyutunda örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarında mesleki kıdem değişkeninin anlamlı bir fark yaratmadığını rapor etmektedir.

Yukarıya muhalefetin gerçekleşebilmesi ve muhaliflerin yönetime karşıt görüşlerini aktarabilmesi için yöneticilerin muhalif görüşleri kabullenici “receptive” olması beklenir (Kassing ve Armstrong: 2002: 57). Araştırma yapılan okullarda yukarıya muhalefetin var olduğunun tespit edilmesi bu okulların yöneticilerinin muhaliflere karşıt görüşlerini dile getirme olanağını sağladığını ve öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışlarını diğer muhalefet biçimlerinden daha fazla göstermesi de yöneticilerin öğretmenlerin muhalif görüşlerini işitmeyi “kabullenici” (receptive) (Kassing ve Armstrong: 2002: 57) bir yapıya sahip olduklarını işaret edebilir.

4.2.2. Öğretmenlerin Yatay Muhalefet Davranışlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İnceleme Sonuçları

4.2.2.1. Araştırmanın Yedinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın yedinci alt problemi olan “İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusunun yanıtı ve bu soruya ilişkin yorumlar yer almaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 12’ de örtük muhalefet davranışlarının cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 12
Yatay Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin
Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Alt-ölçek	Faktör	Değişkenler	n	Ort.	SS	sd	t	p
Muhafif Davranışlar	Yatay Muhalefet	Kadın	238	20.92	7.47	345	-1.20	.22
		Erkek	109	21.92	6.57			

Tablo 12’den de görülebileceği gibi muhalif davranışlar arasında yer alan ‘yatay muhalefet’ [$t(345)=-1.20, p>.05$] alt boyutunda öğretmenlerin örtük muhalefet davranışları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu araştırmanın sonuçları öğretmenlerin cinsiyetleri ne olursa olsun benzer yatay muhalefet davranışları gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Alanyazında da bu bulguyu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Özdemir’in sonuçları (2010) da Ankara ilinde görev yapan kadın ve erkek lise öğretmenlerinin yatay muhalefet davranışlarında anlamlı bir farkın olmadığını desteklemektedir.

Yatay muhalefet muhaliflerin görüşlerini yöneticilerine ifade etmek için mevcut bir kanalın olmadığını veya kanalın tıkalı olduğunu düşündükleri durumlarda başvurdukları bir yöntem olabilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). Ayrıca yöneticilerine karşıt görüş iletenlerin ceza almaları veya yaptırım görmeleri de söz konusu olabilmektedir (Özdemir, 2010). Bu araştırma sonucuna göre kadın veya erkek öğretmenler arasında yatay muhalefet davranışları açısından anlamlı bir görüş farkı olmadığını ve her ikisinin de okul yöneticilerine karşıt görüş iletmeye fırsatlarının olmadığını veya kendileri için risk doğurabileceğini düşündüklerinden ötürü karşıt görüşlerini iş arkadaşlarına aktarmayı tercih ediyor oldukları düşünülebilir.

4.2.2.2. Araştırmanın Sekizinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında araştırmanın sekizinci alt problemi olan “*İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde sendika üyesi olup olmamalarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?*” sorusuna ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 13’ de yatay muhalefet davranış biçimine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre t-testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 13
Yatay Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin
Öğretmenlerin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Alt-ölçek	Faktör	Değişkenler	n	Ort.	SS	sd	t	p
Muhalef	Davranışlar	Sendika üyesi	252	21.54	7.40	345	1.31	.19
		Sendika üyesi değil	95	20.41	6.62			

Tablo 13’den de görülebileceği gibi muhalif davranışlar altında yer alan ‘yatay muhalefet’ [$t(345) = 1.31, p > .05$] alt boyutunda öğretmenlerin sendika üyeliği durumuna göre muhalefet davranışları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu açıdan sendika üyesi olan öğretmenlerle sendika üyesi olmayan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışları birbirine benzer görünmektedir.

Alanyazında ise Özdemir (2010) yatay muhalefet alt boyutunda öğretmenlerin muhalif davranışlarının sendika üyeliği yönünden anlamlı davranışsal farklılıklar gösterdiğini saptamakta ve sendikalı öğretmenlerin sendikalı olmayan öğretmenlere göre daha fazla muhalif davranış gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bu araştırmada da anlamlı bir fark yaratmamakla birlikte sendika üyesi olmayan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışları ($\bar{x}=21.54$) sendika üyesi olmayan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarından ($\bar{x}=20.41$) daha yüksek çıkmaktadır.

4.2.2.3. Araştırmanın Dokuzuncu Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında araştırmanın dokuzuncu alt problemi olan “İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde kurum içi iletişimde e-posta kullanıp kullanmamalarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusunun yanıtı ve bulgulara ilişkin yorumlar verilmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 14’ de yatay

muhalefet davranış biçimine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin e-posta kullanma değişkenine göre t-testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 14
Yatay Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin
Öğretmenlerin E-posta Kullanma Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Alt-ölçek	Faktör	Değişkenler	n	Ort.	SS	sd	t	p
Muhalefet Davranışları	Yatay Muhalefet	E-posta kullanıyor	199	21.50	7.25	345	.797	.42
		E-posta kullanmıyor	148	20.87	7.15			

Tablo 14’den de görülebileceği gibi muhalif davranışlar altında yer alan ‘yatay muhalefet’ [$t(345)=.797$, $p>.05$] alt boyutunda öğretmenlerin e-posta kullanma durumlarına göre muhalefet davranışları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu araştırmada e-posta kullanan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışları ($\bar{x}=21.50$) e-posta kullanmayan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışları ise ($\bar{x}= 20.87$) çıkmaktadır. Buna göre araştırma kapsamında e-posta kullanan öğretmenlerle e-posta kullanmayan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışları benzerdir. Alanyazında ise bu konuda yürütülmüş bir çalışma tarafımdan tespit edilememiştir.

Çalışanların e-posta yoluyla birbirlerine yönetimi eleştiren mesajlar yollayabildikleri alanyazında tespit edilmiştir. Çalışanların birbirlerine gönderdikleri yatay muhalefet mesajlarının yöneticiler tarafından ortaya çıkarılması durumunda muhaliflere işten atılmaya kadar gidebilen yaptırımlar uygulandığı da rapor edilmektedir. “Amerikan Yönetim Örgütü” (American Management Association) 2007 yılında yaptığı bir araştırmada 304 Amerikan şirketinin % 43 ünün e-posta mesajlarını inceleme altında tuttuğunu rapor etmektedir (Hastings ve Payne, 2013).

Bu konuya ilişkin kapsamlı araştırmalar yapılması alanyazını daha da zenginleştirecektir.

4.2.2.4. Araştırmanın Onuncu Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Aşağıda araştırmanın onuncu alt problemi olan “İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde sosyal medyayı kullanıp kullanmamalarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 15’de yatay muhalefet davranış biçimine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin sosyal medya kullanma değişkenine göre t-testi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 15
Yatay Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin
Öğretmenlerin Sosyal Medya Kullanma Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Alt-ölçek	Faktör	Değişkenler	n	Ort.	SS	sd	t	p
Muhalef Davranışlar	Yatay Muhalefet	Sosyal medya kullanıyor	274	21.33	7.17	345	.515	.40
		Sosyal medya kullanmıyor	73	20.84	7.37			

Tablo 15’den de görülebileceği gibi muhalif davranışlar altında yer alan ‘yatay muhalefet’ [$t(345)=.515$, $p>.05$] alt boyutunda öğretmenlerin sosyal medya kullanmalarına göre muhalefet davranışları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu araştırmada sosyal medya kullanan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışları ortalaması ($\bar{x}=20.84$), sosyal medya kullanmayan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışları ortalaması ise ($\bar{x}= 21.33$) çıkmaktadır. Araştırma kapsamında sosyal medya kullanan öğretmenlerle sosyal medya kullanmayan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışları benzer çıkmaktadır. Alanyazında ise bu konuda yürütülmüş

bir çalışma tarafınca bulunamamıştır. Bu konuya ilişkin daha fazla çalışma yürütülmesi karşılaştırma yapabilme olanağı kazandırması açısından yararlı olacaktır.

4.2.2.5 Araştırmanın On Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Aşağıda araştırmanın on birinci alt problemi olan “İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusunun yanıtı verilmektedir. Tablo 16’da yatay muhalefet davranış biçimine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre ANOVA sonuçları ve farkın kaynağının belirlenmesi için kullanılan LSD testi sonuçları açıklanmaktadır.

Tablo 16
Yatay Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin
Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Alt-Ölçek	Faktör	Eğitim Durumu	n	Ort.	SS	sd	F	p	Fark
Muhalef Davranışlar	Yatay Muhalefet	Ön lisans	35	21.20	7.98	346	3.32	.03*	
		Lisans	284	20.91	7.09				L- LÜ
		LÜ	28	24.57	6.73				LÜ- L
	Toplam		347	21.23	7.21				

*p değeri .05 düzeyinde anlamlıdır. LÜ; Lisansüstü, L; Lisans

Tablo 16’dan da görülebileceği gibi muhalif davranışlar altında yer alan ‘yatay muhalefet’ [$F(346)=3.32$, $p<.05$] alt boyutunda öğretmenlerin eğitim durumuna göre muhalefet davranışları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre ‘örtük muhalefet’ alt boyutunda, ön lisans mezunu öğretmenler ($\bar{x}=21.20$), lisans mezunu öğretmenler ($\bar{x}=20.91$) ve lisansüstü mezunu

öğretmenlerin ($\bar{x}=24.57$) gösterdiği muhalif davranışlar anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

Farkın kaynağının saptanabilmesi için LSD testi yapılmıştır. Test sonucunda lisanüstü ve lisans mezunu öğretmenler arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmış ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlerden daha fazla yatay muhalefet davranışları gösterdiklerine ilişkin görüşlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Alanyazında Özdemir (2010) yatay muhalefet alt boyutunda sadece lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenleri karşılaştırmakta ve muhalefet davranışlarının yatay muhalefet boyutunda farklılık göstermediğini saptamaktadır. Bu konuya ilişkin daha fazla araştırma yapılması sonuçları netliğe kavuşturma açısından yararlı olabilir.

Alanyazında Schachter'inki gibi eski çalışmalar karşıt görüşlerini açıkça yöneticilerine dile getiren muhaliflerin direnişle ve cezalandırma ile karşılaşabileceğini, Cortina ve Magley ile Detert ve Edmonson'ınki gibi nispeten daha yeni araştırmalar ise doğrudan yöneticilerine muhalefet gösterenlerin sosyal ve ekonomik bedeller ödemek zorunda kalabileceğini göstermektedir (Akt Severance, 2012). Bu nedenle muhalif görüşlerin güven duyulan iş arkadaşlarıyla paylaşılması yoluna gidilmesi söz konusu olabilmektedir. Buca merkez ilçesindeki araştırmaya katılan öğretmenlerden lisansüstü mezunu olanlarının ($\bar{x}=24.57$) ön lisans ($\bar{x}=21.20$) ve lisans mezunu ($\bar{x}=20.91$) olanlardan daha fazla yatay muhalefet davranışları gösterdikleri görülmektedir. Lisansüstü mezunu muhalifler yaptırımlarla karşılaşabilecekleri endişesi taşıyor ve bu nedenle görüşlerini tehlike yaratmayacağını düşündükleri iş arkadaşlarına iletiyor olabilirler.

4.2.2.6. Araştırmanın On İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın on ikinci alt problemi olan *“İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?”* sorusunun yanıtı ve konuya ilişkin yorumlar yer almaktadır. Tablo 17’de yatay

muhtalefet davranış biçimine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine ait ANOVA sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 17
Yatay Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin
Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Ait ANOVA Sonuçları

Alt Ölçek	Faktör	Mesleki Kıdem	n	Ort.	SS	sd	F	p
Muhalefet Davranışları	Yatay Muhalefet	1-5 yıl	50	20.30	6.56	346	1.18	.31
		6-10 yıl	73	21.35	7.10			
		11-15 yıl	70	22.61	7.18			
		16-20 yıl	66	21.48	7.51			
		21 yıl ve üstü	88	20.38	7.40			
		Toplam	347	21.23	7.21			

Tablo 17’den de görülebileceği gibi muhalif davranışlar altında yer alan ‘yatay muhtalefet’ [$F(346)= 1.18, p>.05$] alt boyutunda öğretmenlerin mesleki kıdem durumuna göre muhtalefet davranışları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Tablo 17’den de görülebileceği gibi, mesleki kıdem durumu ne olursa olsun ortaokul öğretmenleri yatay muhtalefet boyutunda benzer davranışlar sergilemektedir. Bu bulgular alanyazında da desteklenmektedir. Özdemir (2010) lise öğretmenlerinin yatay muhtalefet alt boyutunda sergilediği muhalif davranışlarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir fark yaratmadığını tespit etmektedir. Benzer şekilde Yıldız (2014) da ilkokul öğretmenlerinin örgütsel muhtalefet düzeylerine ilişkin algılarının yatay muhtalefet boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark yaratmadığını rapor etmektedir.

Alanyazında yurt dışında yürütülen çalışmalarda ise özellikle yatay muhtalefet boyutunda bakılmasa da mesleki kıdem değişkenine ilişkin farklı sonuçlar ortaya

çıkmaktadır (Kassing, 2011; Kassing ve Armstrong, 2011). Kıdem değişkeninin muhalifin ait olduğu kültürün öğelerini taşıyan davranışlar sergilemesiyle bağlantısı olabilmesi (Croucher ve diğ, 2010) söz konusudur. Kassing ve Armstrong (2011) bir örgütte geçirilen sürenin Amerika Birleşik Devletleri gibi demokratik hak ve özgürlükleri vurgulayan bazı kültürlerde üyenin karşıt görüşlerini daha rahat ifade edebilmesine yol açabildiğini öne sürmektedir. Türkiye bağlamında ise Özdemir'in (2010), Yıldız'ın (2014) ve bu çalışmanın sonuçları kıdem ile yatay muhalefet davranışları arasında anlamlı bir fark tespit etmemektedir. Bu nedenle Türk kültürünün bazı özelliklerinin muhaliflerin davranışlarına yansıyor yansımadığının ve kıdem faktörünün bundan ne şekilde etkilendiğinin daha fazla araştırılması alana katkıda bulunabilir.

4.2.3. Öğretmenlerin Haber Uçurma Davranışlarının Çeşitli Değişkenler Bakımından İnceleme Sonuçları

4.2.3.1. Araştırmanın On Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın on üçüncü alt problemi olan “İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin haber uçurma davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular ve yorumlar verilmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 18’de haber uçurma davranış biçimine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 18
Haber Uçurma Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin
Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Alt-ölçek	Faktör	Değişkenler	n	Ort.	SS	sd	t	p
Muhafif Davranışlar	Haber Uçurma	Kadın	238	14.04	5.12	345	1.34	.18
		Erkek	109	13.24	5.12			

Tablo 18’ den de görülebileceği gibi muhalif davranışlar altında yer alan ‘haber uçurma’ [$t(345)= 1.34, p>.05$] alt boyutunda öğretmenlerin muhalefet davranışları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Alanyazında Özdemir (2010) haber uçurma alt boyutunda kadın ve erkek öğretmenlerin davranışlarını karşılaştırmakta ve erkek öğretmenlerin daha fazla haber uçurduklarını tespit etmektedir. Bu çalışmada ise anlamlı bir fark yaratmamakla birlikte kadın öğretmenlerin ($\bar{x}=14.04$) erkek öğretmenlerden ($\bar{x}=13.24$) daha fazla haber uçurma davranışı sergiledikleri yönünde görüş bildirdikleri ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç Zhuang’ın (Akt. Özdemir, 2010) kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden ($\bar{x}=13.24$) daha fazla haber uçurma davranışı gösterdiğini rapor eden çalışmasını desteklemektedir. Bu konuda daha fazla çalışmanın yürütülmesi konuya açıklık getirilmesi açısından yararlı olabilir.

4.2.3.2. Araştırmanın On Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın on dördüncü alt problemi olan “*İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin haber uçurma davranışlarına ilişkin görüşlerinde sendika üyesi olup olmamalarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?*” sorusuna ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Aşağıda bulunan Tablo 19’da haber uçurma davranış biçimine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre t-testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 19
Haber Uçurma Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin
Öğretmenlerin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Alt-ölçek	Faktör	Değişkenler	n	Ort.	SS	sd	t	p
Muhelif	Davranışlar	Sendika üyesi	252	14.32	5.03	345	3.16	.002*
		Haber Uçurma Sendika üyesi değil	95	12.38	5.14			

*p değeri .05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 19’ dan da görülebileceği gibi muhalif davranışlar altında yer alan ‘haber uçurma [$t(345)=3.16$, $p<.05$] alt boyutunda öğretmenlerin sendika üyeliği durumu muhalefet davranışları açısından anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. ‘Haber uçurma’ alt boyutunda sendika üyesi olan öğretmenlerle sendika üyesi olmayan öğretmenlerin muhalif davranışları benzerlik taşımamaktadır.

Alanyazında Özdemir (2010) de haber uçurma alt boyutunda sendikalı öğretmenlerin sendikalı olmayan öğretmenlerle karşılaştırıldığında daha fazla muhalif davranış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Freeman ve Medoff sendikalı öğretmenlerin örgütü terk etme olasılıklarının sendikalı olmayan öğretmenlerin örgütü terk etme olasılıklarından daha düşük olduğunu ve Hirschman’ın Ayrılma-Dile getirme-Sadakat teorisine uygun olarak doyumsuzluk hisseden çalışanların örgütte kalarak mücadelesini muhalif görüşlerini dile getirmek yoluyla sergilemeyi tercih edebileceği iddiasını desteklemektedir (Akt. Özdemir, 2010). Bu anlamda okullarında doyumsuzluk yaratan durumlarla karşılaşan öğretmenler okullarından ayrılmaktansa bu durumun değiştirilmesini sağlamak üzere bağlı bulundukları sendikalara bilgilendirme yapıyor olabilirler.

4.2.3.3. Araştırmanın On Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın on beşinci alt problemi olan “İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin haber uçuurma davranışlarına ilişkin görüşlerinde kurum içi iletişimde e-posta kullanıp kullanmamalarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna ilişkin sonuçlar ve yorumlar verilmektedir. Tablo 20’de haber uçuurma davranış biçimine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin e-posta kullanma değişkenine göre t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 20
Haber Uçuurma Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin
Öğretmenlerin E-posta Kullanma Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Alt-ölçek	Faktör	Değişkenler	n	Ort.	SS	sd	t	p
Muhelif Davranışlar	Haber Uçuurma	E-posta kullanıyor	199	14.24	4.96	345	1.91	.056
		E-posta kullanmıyor	148	13.18	5.29			

Tablo 20’ den de görülebileceği gibi muhalif davranışlar altında yer alan ‘haber uçuurma’ [$t(345)=1,91, p>.05$] alt boyutunda öğretmenlerin e-posta kullanma durumuna göre muhalefet davranışları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu araştırma kapsamında haber uçuurma alt boyutunda bakıldığında, e-posta kullanan öğretmenlerle e-posta kullanmayan öğretmenlerin davranışları benzer olmaktadır.

E-postanın örgütlerde yüz yüze görüş iletmekten daha “zayıf” (lean) bir kanal (Daft ve Lengel’den akt. Hastings ve Payne, 2013: 312) olarak algılanması buna neden olmuş olabilir. Yanlış anlaşılmalara yol açabileceğinden ötürü e-posta kullanılması tercih edilmiyor olabilir. Alanyazında bu konuda başka bir araştırma bulunmamakta ve konuya ilişkin karşılaştırmalar yapılabilmesi için daha fazla araştırma yapılması gereği ortaya çıkmaktadır.

4.2.3.4. Araştırmanın On Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın on altıncı alt problemi olan “İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin haber uçurma davranışlarına ilişkin görüşlerinde sosyal medyayı kullanıp kullanmamalarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusunun yanıtına ilişkin bulgular verilmektedir. Aşağıda Tablo 21’de haber uçurma davranış biçimine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin sosyal medya kullanma değişkenine göre t-testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 21

**Haber Uçurma Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin
Öğretmenlerin Sosyal Medya Kullanma Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Alt-ölçek	Faktör	Değişkenler	n	Ort.	SS	sd	t	p
Muhelif Davranışlar	Haber Uçurma	Sosyal medya kullanıyor	274	14.02	5.07	345	1.64	.10
		Sosyal medya kullanmıyor	73	12.91	5.28			

Tablo 21’den de görülebileceği gibi muhalif davranışlar altında yer alan ‘haber uçurma’ [$t(345)=1.64$, $p>.05$] alt boyutunda öğretmenlerin sosyal medya kullanma durumuna göre muhalefet davranışları farklılık göstermemektedir. Bu sonuç haber uçurma alt boyutunda sosyal medya kullanan ve sosyal medya kullanmayan öğretmenlerin farklı davranışlar göstermediğini işaret etmektedir. Bu konuda alanyazında başka bir çalışma mevcut olmadığı için yeni araştırmalar yapılması yeni veriler sağlaması açısından yararlı olacaktır.

4.2.3.5. Araştırmanın On Yedinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın on yedinci alt problemi olan “İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin haber uçuurma davranışlarına ilişkin görüşlerinde eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusunun yanıtı verilmektedir. Aşağıda Tablo 22’de haber uçuurma davranış biçimine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine ait ANOVA testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 22
Haber Uçuurma Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin
Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Alt Ölçek	Faktör	Eğitim Durumu	n	Ort.	SS	sd	F	p
Muhelif Davranışlar	Haber Uçuurma	Ön lisans	35	13.08	5.90	346	1.06	.34
		Lisans	284	13.76	4.90			
		Lisansüstü	28	14.96	6.22			
		Toplam	347	13.79	5.12			

Tablo 22’ den de görülebileceği gibi muhalif davranışlar altında yer alan ‘haber uçuurma’ [$F(346)= 1.06, p> .05$] alt boyutunda öğretmenlerin eğitim durumuna göre muhalefet davranışları farklılık göstermemektedir. Bu araştırma sonuçlarına göre ‘haber uçuurma’ alt boyutunda ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin davranışları benzer çıkmaktadır.

Bu konuya ilişkin alanyazındaki bulgular çelişkilidir. Bu araştırma sonuçlarına benzer şekilde, Sims ve Keenan da eğitim düzeyi ile haber uçuurma davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını rapor etmektedir (Akt. Özdemir, 2010). Özdemir (2010) ise ‘haber uçuurma’ alt boyutunda lisans mezunu öğretmenlerle lisansüstü mezunu öğretmenlerin davranışları arasında anlamlı bir

farklılık saptamıştır. Özdemir'e (2010) göre lisans mezunu öğretmenler, lisansüstü mezunu öğretmenlere oranla daha fazla haber uçuurma davranışı göstermektedir.

4.2.3.6. Araştırmanın On Sekizinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Aşağıda Tablo 23'de araştırmanın on sekizinci alt problemi olan *“İzmir ili Buca merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin haber uçuurma davranışlarına ilişkin görüşlerinde mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?”* sorusuna ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 23'de haber uçuurma davranış biçimine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre ANOVA testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 23

Haber Uçuurma Muhalefet Davranış Biçimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Alt Ölçek	Faktör	Mesleki Kıdem	n	Ort.	SS	sd	F	p
Muhalefet Davranışları	Haber Uçuurma	1-5 yıl	50	13.98	5.21	346	1.38	.24
		6-10 yıl	73	13.90	4.50			
		11-15 yıl	70	14.64	4.79			
		16-20 yıl	66	13.96	5.53			
		21 yıl ve üstü	88	12.78	5.45			
		Toplam	347	13.79	5.12			

Tablo 23'den de görülebileceği gibi muhalif davranışlar altında yer alan 'haber uçuurma' [$F(346)=1.38$, $p>.05$] alt boyutunda öğretmenlerin mesleki kıdem durumuna göre muhalefet davranışları anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 23'den görülebileceği gibi, mesleki kıdem durumuna göre öğretmenlerin gösterdiği haber uçurma muhalefet davranışlarına ilişkin görüşleri çözümlendiğinde 'haber uçurma' alt boyutunda öğretmenlerin mesleki kıdemleri açısından muhalefet davranışlarının benzer olduğu ortaya çıkmaktadır. Özdemir (2010) de bu çalışmaya benzer bir bulgu ile Ankara'daki liselerdeki öğretmenlerin kıdemi ile haber uçurma davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmadığını rapor etmiştir. Ancak kıdem değişkenine ilişkin olarak alanyazında farklı sonuçlar bulunmaktadır. Miceli (Akt. Özdemir, 2010) kıdemli çalışanların daha fazla haber uçurma davranışında bulunduklarını ileri sürmektedir. Sonuçların farklı çıkması örgüt üyelerinin kültürel özelliklerinden kaynaklanabilir.

Bok sadık örgüt üyelerinin örgütsel doyumsuzluklarla başa çıkma araçlarından bir tanesi olarak 'haber uçurma' davranışını işe koştuklarını öne sürmektedir (Akt. Özdemir, 2010). Özdemir (2010) gibi bu çalışma da katılımcıların 'örgütsel sadakat' düzeyini ölçmemesine karşın Buca merkez ilçesinde araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin haber uçurma davranışına çok az başvurduklarını göstermektedir. Özdemir (2010) gibi bu araştırmacı da Bok'ın görüşlerinin bu araştırmaya katılan öğretmenleri yansıtmadığını düşünmektedir. Her ülkenin kendine özgü koşulları göz önünde bulundurulursa İzmir ili Buca merkez ilçesinde yürütülen bu çalışmada haber uçurmanın düşük düzeyde bulunmasının nedenlerinin daha derinlemesine araştırılması konuya açıklık getirilmesi yönünden yararlı olabilir.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonunda elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1. Araştırma Problemine Yönelik Sonuçlar

Bu araştırmanın problemi olan *“İzmir ili Buca merkez ilçesinde kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin görüşleri ne düzeydedir?”* sorusuna yönelik sonuçlar aşağıda verilmektedir.

Araştırma sonucunda ortaokul öğretmenlerinin muhalefet ortalamasının “ara sıra” diliminde bulunduğu tespit edilmiştir. Buradan İzmir ili Buca merkez ilçesinde uygulamaya katılan ortaokullardaki öğretmenlerin ‘ara sıra’ muhalefet davranışı gösterdikleri yönünde görüş bildirdikleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

Görüş bildiren ortaokul öğretmenlerinin “çoğunlukla” yukarıya muhalefet davranışı gösterdiğini beyan ettikleri görülmüştür. Bu araştırma kapsamında öğretmenlerin iş arkadaşlarına ilettikleri karşıt görüşlerine yönelik davranışları da incelenmiş ve iş arkadaşlarına “ara sıra” karşıt görüş ilettiklerini ifade ettikleri tespit edilmiştir. Bu sonuca bakarak öğretmenlerin muhalif görüşlerini okul yöneticilerine iletmeyi iş arkadaşlarına iletmekten daha fazla tercih ettikleri söylenebilir. Öğretmenlerin karşıt görüşlerini kurum dışında yer alan sendika, STK ve basın gibi kurumlara “ara sıra” ilettikleri de ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin ‘konu hakkında

basın kuruluşlarına bilgi veririm' ($\bar{x}= 1,87$) davranışını da en az sergiledikleri beyan edilmiştir.

Görüş bildiren öğretmenlerin yukarıya muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyetlerine, sendika üyesi olup olmamalarına, okul içi iletişimde e-posta kullanıp kullanmamalarına, sosyal medyayı (Twitter, Facebook vb.) kullanıp kullanmamalarına, eğitim durumlarına ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Buna göre 'yukarıya muhalefet' alt boyutunda söz konusu edilen değişkenler açısından öğretmenler benzer muhalif tepkiler ortaya koymaktadır.

Görüş bildiren öğretmenlerin örtük muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyetlerine, sendika üyeliğine, okul içi iletişimde e-posta kullanıp kullanmamalarına, sosyal medyayı kullanıp kullanmamalarına ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Öte yandan eğitim durumunun örtük muhalefet davranışları açısından anlamlı bir fark yarattığı ve lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin önlisans ve lisans mezunu öğretmenlere oranla daha fazla örtük muhalefet davranışları gösterdikleri tespit edilmiştir.

Görüş bildiren öğretmenlerin haber uçuurma davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyetlerine, kurum içi iletişimde e-posta kullanıp kullanmamalarına, sosyal medyayı kullanıp kullanmamalarına ve eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Öte yandan sendika üyeliği değişkeni 'haber uçuurma alt boyutunda anlamlı bir fark yaratmakta ve sendikalı öğretmenlerin sendikalı olmayan öğretmenlere oranla daha fazla haber uçuurma davranışı gösterdiği ortaya konmaktadır.

5.2. ÖNERİLER

5.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki önerilerin uygun olabileceği düşünülmektedir.

1. Araştırma sonucunda ortaokullarda muhalefetin “ara sıra” düzeyinde var olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmanın yapıldığı zaman dilimi eğitim sistemimizde üzerinde fazla tartışılmadan gerçekleştirilen bazı yapısal değişikliklerin hızla uygulanmaya konduğu bir döneme rastlamaktadır. Değişikliklerin karşıt tepkiler doğurabileceğinden hareketle, getirilmesi düşünülen değişiklikler ve yenilikler eğitim paydaşları olan öğretmenlerin de katılımı ve önerileri doğrultusunda oluşturulabilir ve öncelikle pilot uygulamalarla denendikten sonra yine uygulayıcı öğretmenlerin geribildirimleri doğrultusunda düzenlenerek, genele uygulanabilirse öğretmenlerin doyumluluğu sağlanabilir. Muhalefetin bir “geribildirim” yöntemi olduğu (Hegstrom’dan akt. Garner, 2006: 7) göz önüne alınabilirse hem katılımcılık ve işbirliği sağlanmış olur, hem de öğretmen doyumluluğu artabilir ve muhalefet azalabilir.

2. Araştırma sonucunda araştırmaya katılan ortaokullarda muhalif görüşlerin “çoğunlukla” konunun muhatabı olan okul yöneticilerine iletiildiği ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin bu eğilimleri dikkate alınarak muhaliflerin okul yöneticilerine doğrudan görüş iletebilmelerini kolaylaştırmak amacıyla haftanın veya ayın belli günlerinde yöneticilerin öğretmenlerle görüş alış verişinde bulunmak üzere toplantılar yapmasının faydalı olabileceği ve açık bir iletişim ortamında görüşlerin paylaşılmasının sağlanmasının muhalefeti azaltabileceği düşünülebilir.

3. İletişim kopuklukları ve yanlış anlaşılmalara önlemek ve muhalefetin optimal düzeyi aşan çatışmalara neden olmasını engellemek amacıyla okul yöneticileri ve öğretmenlerin iletişim becerilerini geliştirmesi yararlı olabilir. Bu konuda hizmet içi mesleki gelişim eğitimleri almaları ve bu eğitimlerin belli periyodlarla tekrarlanması da yararlı olabilir.

4. Okul yöneticilerinin çalışanlarının görüşlerini hoşgörüyle karşıladıklarında okulların daha demokratik ve katılımcı ortamlar oluşturabileceğinden hareketle çalışanların güçlendirilmesini ve kararlara katılımını sağlamak üzere okul yöneticilerinin öğretmenlere görüşlerini dile getirebilecekleri ortamlar sağlaması

yararlı olabilir. Bunlar zaman zaman anonim görüş sunma olanağı sağlayan anketlerin dağıtılması veya görüş ve önerilerin iletebileceği e-posta adresleri veya forum sayfaları sağlanması vb. ortamlarda gerçekleştirilebilir.

5. Araştırma sonucunda katılımcı ortaokullarda muhalif görüşlerin “ara sıra” düzeyinde iş arkadaşlarıyla paylaşıldığı ortaya çıkmaktadır. Bu, öğretmenlerin görüşlerini doğrudan dile getirmesine uygun ortamların olmamasından veya misilleme görme ve cezalandırılma çekincelerinden kaynaklanıyor olabilir. Bu nedenle öğretmenlerin görüşlerini yöneticilerine daha rahat iletebilmesi için kurum içinde anonim görüş bildirilerinin yapılabileceği öneri kutuları, e-posta adresleri gibi kanallar oluşturulabilir.

6. Her ne kadar sosyal medya kullanımı konusunda anlamlı bir farklılık gözlenmese de katılımcı öğretmenlerin muhalif davranışlarının aritmetik ortalamalarının sosyal medya kullananlar lehine daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle okullarda sosyal medya platformunun öğretmenlerin okul ve eğitime dair görüşlerini rahatlıkla aktarabilecekleri bir işleve kavuşması teşvik edilebilir. Öte yandan sosyal medya kullanımı sırasında öğretmenlerin kendilerine cezai yaptırımlar uygulanmasına yol açabilecek haddini aşan söylemlerde bulunmamaları için öğretmenlerin görüşlerini hangi çerçevede iletmelerin beklenildiğine ilişkin eğitimler verilerek beklentilerin açıklanması yararlı olabilir.

7. Okul geliştirme planları dahil olmak üzere okullarda değişiklik yaratan her türlü durumun muhalefet yaratabileceğinden hareketle (Burns ve Wagner, 2013) bütün öğretmenlerin okul geliştirme çabalarının bir parçası olarak görülmesi ve okul geliştirme planları yapılırken sadece seçilmiş öğretmenlerin değil bütün öğretmenlere görüşlerini ve geribildirimlerini iletmeye fırsatı sunulması katılımcı yapıyı sağlayarak muhalefet yaratabilen öğretmen doyumsuzluğunu azaltabilir.

8. Öğretmenlerin eleştirel düşünebilmeleri, kendilerinden benimsemeleri istenen her uygulamayı sorgulamadan kabul etmememeleri ve yapıcı eleştirilerde bulunabilmeleri okulların daha etkili örgütler olmasına katkı sağlayacaktır. Bu

nedenle Eğitim Fakültelerinde öğretmen adaylarının aldıkları derslerin içeriklerinin onların sorgulayıcı ve eleştirel düşünmelerini ve kendilerini doğru ifade edebilme becerilerini kapsayabilecek şekilde düzenlenmesi yararlı olabilir.

9. Bazı öğretmenlerin misilleme görme ve yaptırımlarla karşılaşma kaygısı taşıyabileceği düşünüldüğünde muhalif görüş sahibi öğretmenlerin görüşlerinin kurum içinde ve dışında dile getirilebilmesini kolaylaştıran ve yasal dayanaklar sağlayan düzenlemelerin yapılması yararlı olabilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Araştırmalar özel okulları da kapsayacak şekilde genişletilebilir ve özel okullarla kamu okullarının bir karşılaştırması yapılabilir.
2. Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve okul yöneticilerinin muhalefet ifadelerine ne tepkiler gösterdiği ve nasıl bir eylem planı uyguladığı araştırılabilir.
3. Muhalefetin okul yönetimine etkileri ayrı bir çalışma konusu olarak ele alınabilir.
4. Muhalefetin öğretmenlerin mesleki etkinliklerine (iş doyumu, etkililik vb) katkısı olup olmadığı araştırılabilir.
5. Muhalefetin diğer okul paydaşlarıyla olan etkileşim ve ilişkilere etkisi (öğrenci başarısı, veli-öğretmen ilişkileri vb) araştırılabilir.
6. Bu çalışma sadece ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirildiği için, benzer çalışmalar başka okul türlerinde ve okullar arasında karşılaştırmalı olarak araştırılabilir.
7. Öğretmen muhalefetine ilişkin öğrenci, yönetici ve veli görüşleri araştırılabilir.
8. Muhalefetin okul etkililiğine etkisini araştıran çalışmalar yapılabilir.
9. Siber muhalefet davranışları az incelenmiş bir konudur. Bu bağlamda öğretmenlerin ve öğrencilerin siber muhalefet davranışları incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 1-13.
- Aydın, M. (2010) . **Eğitim Yönetimi** (9. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayım Sanayi.
- Balcı, A. (2005). **Sosyal Bilimlerde Araştırma**. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C., Acar, U. (2012). Örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkisi: ilköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 47- 74.
- Başaran, İ. E. (1989). **Yönetim**. Ankara: Gül Yayınevi.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, VII (1). 153-173.
- Blackburn, M. (1988). *Employee dissent: The choice of voice versus silence*. Yayınlanmamış doktora tezi. The University of Tennessee, Knoxville.
- Bolkan, S. ve Goodboy A. K. (2013). No complain, no gain: Students' organizational, relational, and personal reasons for withholding rhetorical dissent from their college instructors. *Communication Education*, 62 (3). 278-300.
- Buckner, M. M. (2012). Student characteristics as predictors of instructional dissent. Yayınlanmamış master tezi. Texas Christian University. Texas.
- Burke, R. J. ve Cooper, C. L. (2013). Voice and Whistleblowing in Organisations: Overcoming Fear, Fostering Courage and Unleashing Candour. Edward Elgar Publishing Ltd. MA, USA.

- Burns, R. W. ve DiPaola, M. F. (2013). "A study of organizational justice, organizational citizenship behavior, and student achievement in high schools" *American Secondary Education*, 42 (1), 4-23.
- Burns, T. ve Wagner, C. (2013). Organizational Dissent. *Principal Leadership*, 14 (4), 28-32.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55, 851–875.
- Canestrari, A. ve Marlowe, B. (2005). From silence to dissent fostering critical voice in teachers. Roger Williams University. DOCS@RWU. School of Education Faculty Papers School of Education.
- Cannings, K. (1992). The voice of the loyal manager: distinguishing attachment from commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 261-272.
- Chreim, S. (2002). Influencing organizational identification during major change: A communication based perspective. *Human Relations*, 55(9). 1117–1137.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2005). *Research Methods in Education* (5th Ed.). London: Routledge Falmer.
- Croucher, S. M., Braziunaite, R., Homsey, D., Pillai, G., Saxena, J. ve Agarwal, K. (2009). Organizational dissent and argumentativeness: A comparative analysis between American and Indian organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*, 38, 175-191.
- Croucher, S. M. Kassing J. W. ve Diers-Lawson A. R. (2013). Moving toward an interactive perspective of organizational dissent: Accuracy, coherence, and discrepancy in self- and other-reports. *Management Communication Quarterly*, 27, 425-442.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2014). Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2/1), 170-182.
- Dearstyne, B. (2007). Blogs, Mashups & Wikis. *The Information Managament Journal*, July/August 2007, 25-33.
- De Dreu, C. K. W. ve De Vries, N. K. (1997). Minority dissent in organizations. In C. K. W. De Dreu ve E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (72-86). London, UK: Sage.

- De Dreu, C. K. W. ve West, M. A. (2001). Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869-884.
- Donovan Wright, M. (2013). The Role of Teamwork Schema Similarity and Group Atmosphere in Perceptions of Conversational Appropriateness and Organizational Dissent. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Texas Christian University.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.
- Farrell, D. ve Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: the influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 201-218.
- Favela, A. (2010). Lasting lessons from Oaxaca: teachers as luchadores sociales: an inside account of the historic 2006 Oaxacan teachers' movement and why it is still relevant today. *Radical Teacher*, 88, 63-72.
- Fielder, J. D. (2012). Dissent in digital: the Internet and dissent in authoritarian states. Yayınlanmamış Doktora Tezi. The University of Iowa.
- Flew, T. (2009). The citizen's voice: Albert Hirschman's *Exit, Voice and Loyalty* and its contribution to media citizenship debates. *Media Culture Society*, 31, 977-994.
- Fuchs, C. (2014). *Social Media a critical introduction*. Los Angeles: Sage Publications.
- Garner, J. T. (2006). *When things go wrong at work: expressions of organizational dissent as interpersonal influence*. Yayınlanmamış doktora tezi. Texas Christian University.
- Garner, J. T. (2009a). When things go wrong at work: an exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies*, 60, 197-218.
- Garner, J. T. (2009b). Strategic dissent: expressions of organizational dissent motivated by influence goals. *International Journal of Strategic Management*, 3(1), 34-51.

- Garner, J. T. (2012). Making waves at work: perceived effectiveness and appropriateness of organizational dissent messages. *Management Communication Quarterly*, 26, 224-240.
- Garner, J. T. (2013). Dissenters, managers and coworkers: the process of co-constructing organizational dissent and dissent effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 373-395.
- Garner, J. T. (2014). Open doors and iron cages: supervisors' responses to employee dissent. *International Journal of Business Communication*. 1-28. 5. Kasım. 2014 tarihinde indirilmiştir.
<http://job.sagepub.com/content/early/2014/04/04/2329488414525466>
- Garner, J. T. ve Bishop, B. (2012). *With all due respect: how to communicate suggestions and complaints to your boss*. [White Paper]. 20 Kasım 2014'de indirilmiştir.
<http://www.drgarnerresearch.com/HowToCommunicateWithYourBoss.pdf>
- Gaskell, J. (2008). Learning from the women's movement about educational change. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 29(4), 437-449.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M. ve Dunleavy, K. N. (2009). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.
- Glover, L. A. (2001). Identification strategies and unobtrusive control in organizational change initiatives: a textual analysis of corporate newsletters. Yayınlanmamış Master Tezi. Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida.
- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 283-299.
- Gorden, W. I. ve Infante, D. A. (1987). Employee Rights: Content, Argumentativeness, Verbal Aggressiveness and Career Satisfaction. In C.A.B. Osigweh (Eds.), **Communicating Employee Responsibilities and Rights: A Modern Management Mandate** (149-163). Westport, CT: Greenwood.
- Gorden, W. I., Infante, D. A. ve Graham, E. E. (1988). Corporate conditions conducive to employee voice: a subordinate perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1, 101-111.

- Gorden, W. I., Infante, D. A. ve Izzo, J. (1988). Variations in voice pertaining to dissatisfaction/satisfaction with subordinates. *Management Communication Quarterly: McQ 1986-1998*, 2(1). ProQuest Central. 6-22.
- Gossett, L. M. ve Kilker, J. (2006). My job sucks. Examining counterinstitutional web sites as locations for organizational member voice, dissent and resistance. *Management Communication Quarterly*, 20, 63-82.
- Graham, J. W. (1983). *Principled Organizational Dissent*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Northwestern University. Evanston, Illinois.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: a theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N., Van De Vliert, E. ve Buunk, B. (1999). Employees' reactions to problematic events: a circumplex structure of five categories of responses and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 309-321.
- Harlos, K. P. (2001). When organizational voice systems fail: More on the deaf-ear syndrome and frustration effects. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(3), 324-342.
- Harris, W. (2013). Use of Employee Voice in Reporting Organizational Misconduct. Yayınlanmamış Master Tezi. The University of South Dakota. South Dakota.
- Hastings, S. O. ve Payne, H. J. (2013). Expressions of dissent in email: qualitative insights into uses and meanings of organizational dissent. *Journal of Business Communication*, 50, 309-331.
- Hegstrom, T. G. (1999). Reasons for rocking the boat: Principles and personal problems. In H. K. Geissner, A. F. Herbig ve E. Wessela (Eds.), *Business Communication in Europe* (179-194). Tostedt, Germany: Attikon Verlag.
- Hirschman, A. O. (1970). **Exit, Voice, Loyalty**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hoffmann, E. A. (2006). Exit and voice: organizational loyalty and dispute resolution strategies. *Social Forces*, 84(4), 2313-2330.
- İslamoğlu, A. (2004). II. Meşrutiyet Dönemi'nde Siyasal Muhalefet (1908-1913). İstanbul: Gökkuşbu Yayınları.

- Jain, A. (2004). Using the lens of Max Weber's theory of bureaucracy to examine e-government research. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Johnson, W. L. Johnson, A. M. ve Heimberg, F. (1999). A Primary-and second-order component analysis of the organizational identification questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 159-170.
- Kalemci Tüzün, İ. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal of Yaşar University*, 3(9), 1011-1027.
- Karasar, N. (2012). Bilimsel Araştırma Yöntemi (24. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kassing, J. W. (1997a). Articulating, antagonizing, and displacing: a model of employee dissent. *Communication Studies*, 48, 311-332.
- Kassing, J. W. (1997b). *Development and validation of the organizational dissent scale*. Yayımlanmamış doktora tezi. Kent State University.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183- 229.
- Kassing, J. W. (2000a). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17, 387-396.
- Kassing, J. W. (2000b). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17, 58-70.
- Kassing, J. W. (2001). From the look of things: Assessing perceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14, 443-471.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, J. W. (2005). Speaking up competently: a comparison of perceived competence in upward dissent strategies. *Communication Research Reports*, 22, 227-234.
- Kassing, J. W. (2006). Employees' expressions of upward dissent as a function of current and past work experiences. *Communication Reports*, 19, 79-88.

- Kassing, J. W. (2007). Going around the boss: exploring the consequences of circumvention. *Management Communication Quarterly*, 21, 55-74.
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: a comparison of factors contributing to expressions of employee dissent. *Communication Quarterly*, 56, 342-355.
- Kassing, J. W. (2009a). In case you didn't hear me the first time: An examination of repetitious upward dissent. *Management Communication Quarterly*, 22, 416-436.
- Kassing, J. W. (2011). Dissent in organizations. [Kitap tetkiki Dissent in organizations]. *Journal of Communication*, 61, E9-E12.
- Kassing, J. W. ve 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, 39-65.
- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 76-91.
- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the organization as a function of control expectancies. *Communication Research Reports*, 18, 118-127.
- Kassing, J. W. ve DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports* 17(2), 113-120.
- Kassing, J. W. ve McDowell, Z. (2008). Talk about fairness: Exploring the relationship between procedural justice and employee dissent. *Communication Research Reports*, 25, 1-10.
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C. ve Mitchell, C. A. (2012). Dissent expression as an indicator of work engagement and intention to leave. *Journal of Business Communication*, 49(3), 237-253.
- Keeley, M. ve Graham, J. (1991). Exit, Voice and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 10, 349-355.
- Klaas, B. S. ve DeNisi, A. S. (1989). Managerial reactions to employee dissent: The impact of grievance activity on performance ratings. *Academy of Management Journal*, 22, 705-717.
- King'ori, R. (2013). Exploring Social Media in Organizational Process. A Task-Technical Perspective. Yayınlanmamış Master Tezi. University of Twente. Enschede, The Netherlands.

- Kirk, J. A. (2009). The NAACP Campaign for Teachers' Salary Equalization: African American Women Educators and The Early Civil Rights Struggle. *Journal of African American History*, 94(4), 529-552.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-310.
- Kulik, C. T., Pepper, M. B., Shapiro, D. L., Cregan, C. (2012). The electronic water cooler: insiders and outsiders talk about organizational justice on the Internet. *Communication Research*, 39(5), 565-591.
- Larson, G. S., ve Tompkins, P. K. (2005). Ambivalence and resistance: A study of management in a concertive control system. *Communication Monographs*, 72, 1–21.
- Locke, E.A. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand-McNally, 1976.
- Mahaffey, T., New, D. ve Taylor, A. (1991). Exit, voice, loyalty and neglect as student responses to dissatisfaction: An act frequency approach. *The Canadian Journal Of Higher Education*, 21(1). 71-89.
- Martin, B. ve Rifkin, W. (2004). The dynamics of employee dissent: whistleblowers and organizational jiu-jitsu. *Public Organization Review: A Global Journal*, 4(3), 221-238.
- Matland, R. E. (1995). Exit, Voice, Loyalty and Neglect in an Urban School System. *Social Science Quarterly*, 76(3), 506-512.
- Mayer-Guell, A. M. (1999). Virtual status and tenure as moderators of the relationship between communication media usage and identification. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of New Mexico. Albuquerque, New Mexico.
- Miceli, M. P., ve Near, J. P. (2002). What makes whistle-blowers effective? Three field studies. *Human Relations*, 55(4), 455-479.
- Milliken, F., Morrison, E. ve Hewlin, P. (2003). “An exploratory study of employee silence: issues that employees don’t communicate upward and why”. *Journal of Management Studies*, 40(6). 1453-1476.

- Morrison, E. ve Milliken, F. (2000). Organisational silence: a barrier to change and development in pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Near, J. P. ve Micelli, M. P. (1995). Effective whistleblowing. *The Academy of Management Review*, 20(3), 679-708.
- Near, J.P. ve Miceli, M.P. (1996). Whistleblowing: Myth and reality. *Journal of Management*, 22(3), 507-526.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara.
- Özdemir, M. (2011). Lise yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1895-1908.
- Özdemir, M. (2013a). Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 38(168), 113-128.
- Özdemir, M. (2013b). The Relationship of Organizational Corruption with Organizational Dissent and Whistleblowing in Turkish Schools. *Çukurova University Faculty of Education Journal*, 42(1), 74-84.
- Paul, R. J. ve Townsend, J. B. (1996). Don't Kill the Messenger! Whistle-Blowing in America-A Review with Recommendations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 9(2), 149-161.
- Payne, H. J. (2007). The role of organization-based self-esteem in employee dissent expression. *Communication Research Reports*, 24, 235-240.
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34, 245-258.
- Rusbult, C. ve Lowery, D. (1985). When Bureaucrats Get the Blues: Responses to Dissatisfaction Among Federal Employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 15, 80-103.
- Rusbult, G., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous, A. (1988). "Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction". *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.

- Seferoğlu, S. S. (2011). **Öğretim Teknolojileri ve Materyal Tasarımı** (6. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Severance, E. L. (2012). *The Gender Dynamics of Dissent in Organisations*. Yayınlanmamış doktora tezi. University of Maryland, College Park.
- Shahinpoor, N. ve Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1). 37-48.
- Sprague, J. A. ve Ruud, G. L. (1988). Boat-Rocking in the High Technology Culture. *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.
- Stanley, J. D. (1981). Dissent in organizations. *The Academy of Management Review*, 6(1), 13-19.
- Stitzlein, S.M. ve Quinn, S. (2012). What Can We Learn from Teacher Dissent Online? *Educational Forum*, 76(2), 190-200.
- Şahin-Fırat, N. (2010). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Editorler Silman, F. ve Ada Ş. Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Tompkins, P. K. ve Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. In R. D. McPhee ve P. K. Tompkins (Eds.), *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions* (178-210). Beverly Hills, CA: Sage.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(1). 185-202.
- Turnage, A. K. (2010). Identification and Disidentification in Organizational Discourse: A Metaphor Analysis of E-mail Communication at Enron. Yayınlanmamış Doktora tezi. North Carolina State University.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (Genişletilmiş 7. Baskı). (1983). Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Vangel, K. (2011). Employee Responses to Job Dissatisfaction. Schmidt Labor Research Center Seminar Paper Series. University of Rhode Island. <http://www.uri.edu/research/lrc/research/papers/Vangel-Commitment.pdf> adresinden 5 Nisan 2015 tarihinde indirilmiştir.
- Waldron, V. R. ve Kassing J. W. (2011). **Managing risk in communication encounters: strategies for the workplace.** (iv-v). Thousand Oaks, CA: SAGE

- Publications, Inc. <http://knowledge.sagepub.com/view/managing-risk-in-communication-encounters/SAGE.xml> adresinden indirilmiştir.
- Ward, J. ve Ostrom, A. (2006). Complaining to the masses: the role of protest framing in customer-created complaint web sites. *Journal of Consumer Research*, Inc.
- Wildy, H., Clarke, S., Styles, I. ve Beycioğlu, K. (2010). Preparing novice principals in Australia and Turkey: How similar are their needs?. *Educ. Asse. Eval. Acc.* 22. 307–326.
- Yıldız, K. (2014). Örgütsel Muhalefet. *Akademik Bakış Dergisi*, 43. Z12-Z19.
- Yüksel Y. ve Tosun H. (2013). Understanding dissent of police officers on Internet forums: Case of memurlar.net. *European Scientific Journal*, 9(11). 270-287.
- Zamantılı Nayır, D. ve Herzig, C. (2012). Value orientations as determinants of preference for external and anonymous whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 107, 197–213.

EK 1

Okul Büyüklüğü Ölçütüne Göre İzmir İli Buca Merkez İlçelerinde Bulunan Ortaokulların Adları, Okul Büyüklükleri ve Kadın, Erkek Öğretmen Sayıları ve Toplam Öğretmen Sayısı

<u>Küçük Okullar</u>	Bayan Öğretmen Sayısı	Erkek Öğretmen Sayısı	Toplam Öğretmen Sayısı
Buca Toki Turgut Özal Ortaokulu	8	11	19
Müşerref Mahmut Tinas Ortaokulu	20	8	28
Burhan Özfatura Ortaokulu	10	7	17
Çakabey İmam Hatip Ortaokulu	10	18	28
Karacaagaç Türk Kadınlar Konseyi Ortaokulu	9	5	14
Kaynaklar Ortaokulu	8	11	19
Hüseyin Avni Ateşoğlu Ortaokulu	14	14	28
<u>Orta Büyüklükte Okullar</u>			
Akıncılar Ortaokulu	23	15	38
Ak Şemsettin Ortaokulu	27	3	30
Ali Kuşçu Ortaokulu	27	10	37
Buca Ötüken Ortaokulu	24	6	30
Hasan Ali Yücel Ortaokulu	30	13	43
İsmail Şekip Uyal Ortaokulu	19	10	29
İsmet Yorgancılar Ortaokulu	23	15	38
Kıbrıs Şehidi Yüzbaşı Cengiz Topel Ortaokulu	28	10	38
Şehit Üsteğmen Konuralp Özcan Ortaokulu	18	12	30
<u>Büyük Okullar</u>			
Atatürk Ortaokulu	52	30	82
Buca Ortaokulu	63	40	103
Ege İhracatçı Birlikleri Ortaokulu	54	14	68
Gazi Ortaokulu	49	22	71
Kozağaç Ortaokulu	30	12	42
Makbule Süleyman Alkan Ortaokulu	45	23	68
Mehmet Emin Yurdakul Ortaokulu	35	18	53
Meşkure Şamlı Ortaokulu	50	30	80
Saadet Emir Ortaokulu	56	36	92
Sevgi-Ferit Akın Ortaokulu	32	21	53
Ufuk Ortaokulu	31	12	43
30 Ağustos Ortaokulu	37	13	50

Kaynak: Buca İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü (2014).

EK 2

İzmir İli Buca İlçe Merkezinde Uygulama Yapılan Okulların Adları ve Bu Okullarda
Görev Yapan Kadın, Erkek ve Toplam Öğretmen Sayıları ve Okul Büyüklükleri

Okulun Adı	Öğretmen Sayısı	Bayan	Erkek	Okul Büyüklüğü
BUCA - Akıncılar Ortaokulu	38	23	15	OBO
BUCA - Ali Kuşçu Ortaokulu	37	21	16	OBO
BUCA - Atatürk Ortaokulu	82	54	28	BO
BUCA - Buca Ortaokulu	103	63	40	BO
BUCA - Ege İhracatçı Birlikleri Ortaokulu	68	54	14	BO
BUCA - Hasan Ali Yücel Ortaokulu	38	22	16	OBO
BUCA - Hüseyin Avni Ateşoğlu Ortaokulu	28	14	14	KO
BUCA - İsmail Şekip Uyal Ortaokulu	36	23	13	OBO
BUCA - İsmet Yorgancılar Ortaokulu	38	23	15	OBO
BUCA - Kıbrıs Şehidi Yüzbaşı Cengiz Topel Ortaokulu	38	28	10	OBO
BUCA - Kozagaç Ortaokulu	42	30	12	BO
BUCA - Makbule Süleyman Alkan Ortaokulu	68	45	23	BO
BUCA - Mehmet Emin Yurdakul Ortaokulu	53	35	18	BO
BUCA - Meşkure Şamlı Ortaokulu	80	50	30	BO
BUCA - Saadet Emir Ortaokulu	92	56	36	BO
BUCA - Sevgi-Ferit Akın Ortaokulu	53	32	21	BO
BUCA - Ufuk Ortaokulu	43	31	12	BO
BUCA - 30 Ağustos Ortaokulu	50	37	13	BO

Kaynak: Buca İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü (2014).

EK 3

Sayın Tijen AKADA,

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

Başarı dileklerimle



27/11/2014

Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR

Hacettepe Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü

EK 4



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877/604.01.02/303736

12/01/2015

Konu: Tijen AKADA
Araştırma İzni

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)
Buca/İZMİR

- İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'ne 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı (Genelge 2012/13)
b) 23/12/2014 tarih ve 2467 sayılı yazınız.
c) 12/01/2015 tarih ve 12018877/604.01.02/301012 sayılı Valilik Onayı

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği yüksek lisans programı öğrencisi Tijen AKADA'nın "Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmen Görüşleri" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Buca İlçesinde bulunan ekli listedeki resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istediği ilgi (c) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Araştırmacı tarafından yapılan araştırmanın tamamlanmasından itibaren en geç iki hafta içinde Araştırmanın Teslimine İlişkin Taahhütname Tutanağı doldurulup, araştırmanın CD'ye aktarılması sağlanarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinize ve gereğini arz ederim.

Metin ENDER KARABULUT

Müdür a.

Şube Müdürü

EKLER:

- 1- Valilik Onayı (1 sayfa)
- 2- Araştırma Değerlendirme Formu (1 sayfa)
- 3- Taahhüt Formu (1 sayfa)
- 4-Onaylı Veri Araçları(.....sayfa)

Güvenli Elektronik İmza
Aşlı ile Ayarlar.

EK 5

Örgütsel Muhalefet Ölçeği, Muhalif Davranışlar Alt Ölçeği

Değerli Öğretmenim,

Aşağıdaki anket ortaokul öğretmenlerinin okul yöneticilerine görüşlerini iletmek için muhalefet etme nedenlerini ve muhalif davranma biçimlerini belirlemek amacıyla taşımaktadır. Örgütsel muhalefet, öğretmenlerin, yöneticilerinin kimi tutum, görüş ve eylemlerini çeşitli şekillerde yöneticilere, diğer örgüt üyelerine ve örgüt içi ve örgüt dışı muhataplara iletmesi davranışdır (Özdemir, 2010).

Elde edilecek veriler yürütmekte olduğum yüksek lisans çalışmamda gizlilik ilkesi doğrultusunda yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Bu nedenle isminizi belirtmenize gerek yoktur. Sorulara gerçek ve samimi cevaplar vermeniz, araştırmanın geçerli ve güvenilir sonuçlar vermesi bakımından son derece önemlidir.

Araştırma sonuçları hakkında bilgi edinmek isterseniz aşağıda verdiğim bilgileri kullanarak bana erişebilirsiniz. Verdiğiniz destek ve katılımdan dolayı teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tijen Akada

Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Tel: [REDACTED] E-posta: akada_2000@yahoo.com

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Size uygun seçeneğin yanındaki parantezi (X) ile işaretleyiniz.

- 1. Cinsiyetiniz:** Kadın () Erkek ()
- 2. Eğitim Durumunuz:** Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü ()
- 3. Mesleki Kıdeminiz:** 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 ve üstü ()
- 4. Bir Sendikaya Üye misiniz?** Evet () Hayır ()
- 5. Kurumunuz çalışanları ile (yöneticiler, öğretmenler vb.) iletişimlerinizde e-posta kullanıyor musunuz?** Evet () Hayır ()
- 6. Sosyal ağları (Facebook, Twitter vb.) kullanıyor musunuz?** Evet () Hayır ()

C. MUHALİF DAVRANIŞLAR

Aşağıda yöneticileriniz ile görüş ayrılığına düştüğünüz durumlarda sergileyebileceğiniz davranışlar sıralanmıştır. Bu davranışları gerçekleştirme sıklığınızı işaretleyiniz.

Aşağıdaki yönetici davranışları sizin için ne sıklıkta muhalefet etme nedenidir?	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
Üst makamlara gider, durumu onlara anlatırım					
Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm					
Yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikâyet ederim					
Yöneticiye dava açarım					
Konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim					
Yöneticinin kendisine itiraz ederim					
Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim					
Yöneticiyi uyarırım					
Derslerim dışında okulda zaman geçirmem					
Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım					
Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımdan desteğini kazanmaya çalışırım					
Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam					
Gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerinden el çekerim					
Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim					
Yöneticiye küserim					
Yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim					
Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım					