

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ DOKTORA PROGRAMI

ANKARA İLİ KAMU GENEL LİSELERİNDE GÖREV YAPAN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

DOKTORA TEZİ

Murat Özdemir

Ankara
Ekim, 2010

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ DOKTORA PROGRAMI

ANKARA İLİ KAMU GENEL LİSELERİNDE GÖREV YAPAN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

DOKTORA TEZİ

Murat Özdemir

Danışman: Prof. Dr. İnayet Aydın

Ankara
Ekim, 2010

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Ali BALCI.....

Üye: Prof. Dr. İlayet AYDIN (Danışman)

Üye: Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR.....

Üye: Prof. Dr. Meral UYSAL.....

Üye: Doç. Dr. Yasemin Karaman KEPENEKÇİ.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..../12/2010

Prof. Dr. Nejla Kurul
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Muhalefet konusu geleneksel olarak siyaset biliminin inceleme alanına girmektedir. Ne var ki, son yıllarda yönetim ve örgüt yazınında muhalefet konusunun çeşitli yönleri ile incelenmeye başladığı görülmektedir. Örgüt üyelerinin hangi nedenlere bağlı olarak muhalefet ettiğinin anlaşılmasının, örgütsel sorunların teşhis edilmesine ve nihayet bu sorunların çözümlenmesine katkı getirmesi muhtemeldir. Diğer yandan örgütsel muhalefetin olumlu ve olumsuz sonuçları olduğu da bilinmektedir. Muhalefet; örgütsel demokrasi, örgütsel adalet ve öz-denetim üzerinde geliştirici bir etkiye sahiptir. Bu yönüyle muhalefet, örgütsel yenileşmenin başlamasında anahtar bir rol oynamaktadır. Buna karşın, muhalefetin çok yoğun yaşandığı örgütlerde güçyitimi tehdidinin varlığından söz edilebilir. Çünkü iyi yönetilmediğinde muhalefetin, örgütsel çatışma ve anarşiye yol açması beklenebilir. Bu nedenle örgütsel muhalefet sorunsalının çözümlenmesinin, uygulamaya dönük pratik yansımalarının olacağı düşünülmektedir.

Eğitim örgütlerinde süregelen muhalefet olgusuna odaklanan bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı ve önemi tartışılmaktadır. İkinci bölümde örgütsel muhalefetin kuramsal temelleri irdelenmiştir. Üçüncü bölümde çalışmanın yöntemine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmada elde edilen bulgular ve yorumlar bulunmaktadır. Son bölümde ise araştırmada ortaya çıkan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

Bu çalışma, kolektif bir emeğin ürünüdür. Öncelikle akademik derinliğinden her zaman ilham aldığım ve çalışmanın her aşamasında destekleyici tutumu ile önümü aydınlatan çok değerli hocam Prof. Dr. İlayet AYDIN'a; öğrencisi olmaktan onur duyduğum değerli hocam Prof. Dr. Ali BALCI'ya; tezin çeşitli aşamalarında zaman ayırıp yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR'e; uzman görüşlerine başvurduğum Prof. Dr. Nejla KURUL'a, Prof. Dr. Işıl ÜNAL'a, Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK'e, Prof. Dr. Feyzi ULUĞ'a, Doç. Dr. Yasemin Karaman KEPENEKÇİ'ye, Prof. Dr. Şener

BÜYÜKÖZTÜRK'e, Doç. Dr. Seriye SEZEN'e, Yrd. Doç Dr. Şakir ÇINKIR'a, Yrd. Doç. Dr. Seçkin ÖZSOY'a, Yrd. Doç. Dr. Ömay ÇOKLUK'a; manevi desteklerini hep yanımda hissettiğim sınıf arkadaşlarım Uğur, Çetin, Nihan, Gökhan, Süheyla, Filiz ve Fatmanur'a; doktora eğitimime destek veren Mamak Lisesi müdürü Yılmaz GÜNEYLİOĞLU'na; tezin örneklem seçimi aşamasında yardımına başvurduğum ve tez süresince kendisini ihmal ettiğim biricik kızım İçim'e; yaşamım boyunca bana hep güvenen ve dualarını üzerimden eksik etmeyen anneme ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ve elbette... Tezin her aşamasına emek-yoğun destek veren ve bu süreçte kendisini ihmal etmeme rağmen sevgisini hiç esirgemeyen sevgili eşim Gülsen'e teşekkürler...

ÖZET

ANKARA İLİ KAMU GENEL LİSE YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Özdemir, Murat

Doktora, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İnayet Aydın

Aralık 2010, 204 + xvi sayfa

Bu çalışmada Ankara ili merkez ilçelerindeki kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Tarama modelinde olan çalışma, nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı 'karma araştırma' yaklaşımı ile yürütülmüştür. Araştırmanın nicel aşamasında hedef evreni, 134 kamu genel lisesinde görev yapan 6449 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın örnekleminde ise 381 öğretmen yer almıştır. Örnekleme, araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Muhalefet Ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında çözümlenmiştir. Öğretmenlerin, ölçekte yer alan maddelere verdikleri yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşlerinin çeşitli demografik değişkenlere göre fark gösterip göstermediği t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile çözümlenmiştir. Farkın kaynağının saptanmasında ise LSD testi kullanılmıştır. Araştırmanın nitel aşamasında 15 okul yöneticisi ile görüşme yapılmış, ardından görüşme dökümleri içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada öğretmen muhalefetine genel olarak etik dışı, hukuk dışı ve zorbaca davranışlar sergileyen yönetici tutumlarının yol açtığı görülmüştür. Demografik değişkenlerin örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkileri incelendiğinde eğitim düzeyi yüksek, sendikalı, orta yaşta olan, orta düzeyde kıdeme sahip ve fazla okulda görev yapmış öğretmenlerin görece daha fazla muhalif oldukları anlaşılmıştır. Araştırmada 'haber uçurma' davranışının öğretmenler arasında yaygın bir davranış

olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin en sık sergiledikleri muhalif davranış biçimi ise yöneticilere doğrudan itiraz etmek şeklinde kendini göstermektedir. Araştırmada muhalif öğretmenlerin yöneticiler tarafından baskı altına alınmaya çalışıldığı saptanmıştır. Ayrıca muhalefetin yöneticiler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu da görülmüştür. Muhalefetin okulda öz-denetim, demokrasi, adalet ve örgütsel yenileşme gibi çeşitli olumlu sonuçlara neden olmasının yanı sıra, huzuru ve ahengi bozan bir etken olduğu da anlaşılmıştır.

ABSTRACT

THE OPINIONS OF ADMINISTRATORS AND TEACHERS WORKING IN
PUBLIC HIGH SCHOOLS IN ANKARA PROVINCE ON ORGANIZATIONAL
DISSENT

Özdemir, Murat

Ph. D. The Department of Educational Administration and Policy

Supervisor: Prof. Dr. İlayet Aydın

December 2010, 204 + xvi pages

This research aimed to find out the opinions of administrators and teachers working in public high schools located in central districts of Ankara on organizational dissent. The study which is a descriptive survey was carried out with a mixed research design including quantitative and qualitative methods. The target population of the quantitative phase of the study consisted of 6449 teachers working in 134 public high schools. The sample of the study was composed of 381 high school teachers. Organizational Dissent Scale (ODS), which was developed by the researcher, was administered to the sample. The data were analyzed with the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Arithmetic means and standard deviations of the answers that teachers gave to the items were calculated. T-test and one-way analysis of variance (ANOVA) were used to determine whether teachers' opinions on organizational dissent differ according to the various demographic variables or not and also LSD test was used to determine the source of the difference. In the qualitative phase of the research 15 school administrators were interviewed and then the documents were examined with content analysis. It was found out in the research that dissent expressions of the teachers were triggered by the unethical, illegal and bullying behaviors of the school administrators. When the effects of demographic variables on organizational dissent were analyzed, it was understood that those whose educational level is high, members of unions, in

their middle ages, in the middle of their occupation and worked at many different school were much more dissenter. It was also seen that 'whistle-blowing' was not common among the teachers. The most common dissent behavior of the teachers was to object directly to the administrators. In the study it was understood that the dissenters were tried to be suppressed by their administrators. Dissent was found to affect not only the teachers but also the administrators negatively. In the study it was concluded that dissent had some positive effects on various organizational processes like self-control, democracy, justice and organizational renewal, on the other hand it was a threatening factor for peace and harmony in the schools.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
BÖLÜM	
1. GİRİŞ	1
Problem	1
Amaç	9
Önem	10
Sınırlılık	11
Tanımlar	11
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	13
Muhalefet Kavramı	13
Siyasal Muhalefet	14
Örgütsel Muhalefet	16
Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri	18
Örtük Kontrol Kuramı	19
Bağımsız Düşünme Kuramı	22
Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı	24
Örgütsel Muhalefet Süreci	32
Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	32
Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar	34
Örgütsel Değişme	36
Karar Alma Biçimi ve Kararın İçeriği	37
Etkisiz Yönetici	38
Yetki, Görev ve Sorumluluklar	39
Kaynak Dağıtımı	41
Etik Dışı ve Hukuk Dışı Eylemler	42
Performans Değerlendirme	43
Örgütün Yol Açtığı Zararlar	44
Örgütsel Muhalefet Davranışları	45
Haber Uçurma	46
Dikey Muhalefet	51
Yatay Muhalefet	54
Yer Değiştirmiş Muhalefet	55

Muhalefetin Yol Açtığı Sonuçlar	56
Örgütsel Muhalefet İle İlgili Değişkenler	58
Bireysel Değişkenler	58
İlişkisel Değişkenler	64
Örgütsel Değişkenler	65
Muhalefetin Eğitimdeki Yansımaları	67
 3. YÖNTEM	 71
Araştırmanın Modeli	71
Evren, Örneklem ve Çalışma Grubu	71
Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi	78
Örgütsel Muhalefet Ölçeği	78
Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu	93
Verilerin Analizi	94
 4. BULGULAR VE YORUM	 96
Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	97
Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Nicel Bulgular	97
Muhalefetin Nedenlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi	101
Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Nitel Bulgular	111
Muhalefetin Davranış Biçimlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	115
Muhalefetin Davranış Biçimlerine İlişkin Nicel Bulgular	115
Muhalefetin Davranış Biçimlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi	119
Muhalefetin Davranış Biçimlerine İlişkin Nitel Bulgular	128
Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	131
Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Nicel Bulgular	131
Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçların Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi	133
Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Nitel Bulgular	140
Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	141
Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Nicel Bulgular	141
Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçların Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi	142
Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Nitel Bulgular	148
Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	149
Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Nicel Bulgular	149
Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçların Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi	151

Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Nitel Bulgular	156
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	159
Sonuçlar	159
Öğretmenlerin Muhalefet Etmesine Neden Olan Yönetici Davranışlarına İlişkin Sonuçlar	159
Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Sonuçlar	160
Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	161
Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	162
Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	162
Öneriler	163
KAYNAKÇA	167
EKLER	194
Ek 1. Okul Büyüklüğü Ölçütüne Göre Ankara Merkez İlçelerinde Yer Alan Kamu Genel Liseleri ve Bu Okullarda Görev Yapan Kadın ve Erkek Öğretmen Sayıları	194
Ek 2. İlçelere Göre Örneklem Alınan Okullar	198
Ek 3. Araştırma İzin Yazısı	199
Ek 4. Örgütsel Muhalefet Ölçeği	200
Ek 5. Yönetici Görüşme Formu	204

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
1. Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar	33
2. Haber Uçurma ve Protesto Eylemlerinin Karşılaştırılması	48
3. Haber Uçurma: 5N 1K Analizi	50
4. Ankara Merkez İlçelerinde Yer Alan Kamu Genel Liseleri ve Bu Liselerde Görev Yapan Kadın ve Erkek Öğretmen Sayı ve Oranları	72
5. Okul Büyüklükleri Ölçütüne Göre Ankara İli Merkez İlçelerinde Kamu Genel Liselerinin Sayı ve Oranları	74
6. İlçelere Göre Araştırmanın Yürütülmesi Planlanan Okul ve Bu okullardan Örnekleme Alınan Öğretmen Sayıları	75
7. Okul Büyüklüğü Ölçütüne Göre Araştırmanın Yürütüldüğü Okul, Dağıtılan ve Dönen Anket Sayıları İle Anket Dönüş Yüzdeleri	76
8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çeşitli Değişkenlere Göre Sayı ve Oranları	77
9. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Alt-Ölçeğinin I. Faktörüne Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde-Toplam Korelasyonları, Cronbach Alta Güvenirlik Katsayısı ve Açıklanan Varyans Oranı	82
10. Muhalefetin Nedenleri Alt-Ölçeğinin II. Faktörüne Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde-Toplam Korelasyonları, Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı ve Açıklanan Varyans Oranı	83
11. Muhalif Davranışlar Alt-Ölçeğinin I. Faktörüne Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde-Toplam Korelasyonları, Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı ve Açıklanan Varyans Oranı	85
12. Muhalif Davranışlar Alt-Ölçeğinin II. Faktörüne Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde-Toplam Korelasyonları, Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı ve Açıklanan Varyans Oranı	86
13. Muhalif Davranışlar Alt-Ölçeğinin III. Faktörüne Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde-Toplam Korelasyonları, Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı ve Açıklanan Varyans Oranı	87
14. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar Alt-Ölçeğine Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde-Toplam Korelasyonları, Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı ve Açıklanan Varyans Oranı	89

15. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar Alt-Ölçeğinin Faktör Yük Değerleri, Madde-Toplam Korelasyonları, Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı ve Açıklanan Varyans Oranı	91
16. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar Alt-Ölçeğine Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde-Toplam Korelasyonları, Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı ve Açıklanan Varyans Oranı	92
17. Kişisel Nedenlere Bağlı Öğretmen Muhalefetine Yol Açan Yönetici Davranışları	97
18. Yönetimsel Nedenlere Bağlı Öğretmen Muhalefetine Yol Açan Yönetici Davranışları	99
19. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları	102
20. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	103
21. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	104
22. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	105
23. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	106
24. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	107
25. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Yaşamında Çalıştığı Okul Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	109
26. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	110
27. Yönetici Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Muhalefet Etme Nedenleri	111
28. Açık Muhalefet Alt Boyutunda Öğretmenlerin Sergiledikleri Muhalefet Davranışları	115
29. Haber Uçurma Alt Boyutunda Öğretmenlerin Sergiledikleri Muhalefet Davranışları	116

30. Örtük Muhalefet Alt Boyutunda Öğretmenlerin Sergiledikleri Muhalif Davranışlar	118
31. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerinin Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları	120
32. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerinin Eğitim Durumuna Göre t-testi Sonuçları	121
33. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	122
34. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	123
35. Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	125
36. Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	126
37. Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Hayatında Çalıştığı Okul Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	127
38. Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Çalıştığı Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	127
39. Yönetici Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimleri	128
40. Muhalif Öğretmenlere Dönük Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri	132
41. Muhalif Öğretmenlere Yönelik Yöneticilerin Sergiledikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	134
42. Muhalif Öğretmenlere Yönelik Yöneticilerin Sergiledikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	134
43. Muhalif Öğretmenlere Yönelik Yöneticilerin Sergiledikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	135
44. Muhalif Öğretmenlere Yönelik Yöneticilerin Sergiledikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	136
45. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre ANOVA sonuçları	137
46. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları	138

47. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Hayatında Çalıştığı Okul Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	138
48. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Çalıştığı Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA sonuçları	139
49. Muhalefetin Öğretmenler Üzerindeki Sonuçlarına İlişkin Yönetici Görüşleri	140
50. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşleri	142
51. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	143
52. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	143
53. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	144
54. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	145
55. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Sonuçları	145
56. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları	146
57. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Yaşamında Çalıştığı Okul Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	147
58. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Görev Yaptığı Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	147
59. Muhalefetin Yöneticiler Üzerindeki Sonuçlarına İlişkin Yönetici Görüşleri	148
60. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşleri	150
61. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	151

62. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	152
63. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	153
64. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	153
65. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları	154
66. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları	155
67. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Yaşamında Çalıştığı Okul Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	155
68. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Görev Yaptığı Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	156
69. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlarına İlişkin Yönetici Görüşleri	157

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
1. Hirschman'ın "Ayrılma-Dile Getirme-Sadakət (ADS)" Modeli	25
2. İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Tipolojisi	27
3. Örgüt Üyelerinin İş Doyumsuzluğu Durumunda Sergiledikleri Dile Getirme Davranışları	29

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi tanımlanmış, amaçları sıralanmış, önemi tartışılmış, sınırlılıkları belirlenmiş ve araştırma ile ilgili önemli kavramlar tanımlanmıştır.

Problem

İnsanlık tarihinin her döneminde demokrasi, düşünürlerin temel ilgi alanlarından birini oluşturmuştur. Demokratik toplumsal bir düzenin tasarlanması ve inşa edilmesiyle ilgili olarak çağlar boyu farklı görüşler ortaya atılmıştır. Ortaya atılan bu görüşler kimi toplumlarda köklü değişim ve dönüşümlerle sonuçlanmıştır. Tarihsel seyri içerisinde etki alanı genişleyen ve derinleşen demokratik yaşam biçimi zaman içerisinde kurumsallaşmıştır. Toplumsal yaşamda gözlenen demokratikleşme eğilimi giderek örgütler üzerinde etki göstermiş ve örgütlerin de demokratikleşmesi yönündeki genel istek ve beklenti artmıştır.

Örgütlerin demokratikleşmesi sürecinde rol oynayan etkenlerden biri de örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini örgüt içerisinde dile getirebilmeleridir. Örgütsel muhalefet (organizational dissent) temel olarak 'örgüt üyelerinin örgütsel politika ve uygulamalara ilişkin sahip oldukları farklı görüşleri dile getirmeleri' biçiminde tanımlanmaktadır (Kassing, 1997a).

Günümüzde modern örgütler, üyelerini giderek artan oranda örgütsel kararlara katılmaları yönünde desteklemektedir (Derber ve Schwartz, 1983). Örgütsel demokrasi, çalışanların güçlendirilmesi, çalışan katılımı ve iş kalitesi yönünde yapılan örgüt içi iyileştirmeler, örgüt üyelerinin sahip oldukları muhalif görüşlerini de ifade etmeye özendirilmektedir (Cheney, 1995; Chiles

ve Zorn, 1995; Dachler ve Wilpert, 1978; Kassing, 1997b; Marshall ve Stohl, 1993; Vredenburg ve Brender, 1993).

Örgütsel muhalefet, örgüt içi demokrasinin gelişmesinde önemli bir işlev yüklenmekle birlikte örgüt içi sorunların teşhis edilmesi bakımından da büyük önem taşımaktadır (Kassing, 2002). Örgüt içi sorunların teşhis edilmesi bir bakıma bu sorunların çözümüne dönük önlemlerin alınmasına, örgütün yenileşmesine ve gelişmesine katkı sağlayabilir. Nitekim örgütsel muhalefetin daha şeffaf, etkili, üretken, sağlıklı ve başarılı örgütlerin temel bir özelliği olduğuna vurgu yapılmakta ve muhalif görüşlerini rahat bir biçimde ifade edebilen örgüt üyelerinin görece daha çalışkan, örgüte bağlı, güdülenmiş ve yetenekli oldukları öne sürülmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007). Benzer şekilde kimi bilim insanı da örgütsel muhalefetin bir yönü ile örgütsel başarıya, bir yönü ile çalışanların iş doyumlarının artmasına katkı sağlayacağı yönünde iyimser bir bakış açısına sahiptir (Hegstrom, 1990; Redding, 1985; Stanley, 1981).

Örgütsel muhalefetin örgüte ve örgüt üyelerine dönük olumlu etkilerinin yanı sıra bazı olumsuz sonuçlara da yol açabileceği ifade edilmektedir. Bu olumsuz sonuçlar arasında örgüt üyelerinin örgütten ayrılmaları, örgüt içi çatışmaların yaşanması ve buna bağlı olarak örgüt içi çeşitli şiddet davranışlarının ortaya çıkması yer almaktadır. Ancak bu olumsuz sonuçlardan görece daha olumsuz, muhalif görüşlerin önemsenmediği ya da baskı altına alındığı örgütlerin giderek daha otokratik bir örgüt yapısına bürünmeleri tehdididir. Bu durum ise örgütsel gelişme ve yenileşmenin önündeki önemli engellerden birini oluşturmaktadır (Shahinpoor ve Matt, 2007).

Eğitim örgütleri bağlamında ele alındığında ise öğretmen muhalefeti, okullarda yaşanan bireysel ve örgütsel sorunların bir tür dışavurumu olarak ele alınabilir. Bu bakımdan öğretmenlerin muhalif davranışlarının görece yoğun olduğu eğitim örgütlerinde bazı sorunların olduğu düşünülebilir. Buna karşın, bir paradoks olarak öğretmen muhalefedinin fazla olduğu eğitim

örgütlerinde örgütsel demokrasinin hâkim olduğu varsayımında da bulunulabilir.

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de örgüt içi demokrasi büyük önem taşımaktadır. Son yıllarda aralarında Latin Amerika, Asya ve Avrupa ülkelerinin de yer aldığı birçok ülke eğitim sistemi, aşırı merkeziyetçi olduğu gerekçesi ile bir reform sürecinden geçmektedir (Bjork, 2004; Bodine, 2005; Luengo, Sevilla ve Torres, 2005). Hayata geçirilen reformların temel amaçlarından biri de eğitimde yerelleşmeyi hâkim kılmak ve bu yolla örgüt içi demokrasinin gelişmesine katkı sağlamaktır. Genel olarak değerlendirildiğinde söz konusu reformlar ve okulu geliştirme çalışmaları, okullarda demokratik süreçlerin geliştirilmesini ve öğretmenlerin yönetsel süreçlere etkin katılımını özendirir niteliktedir (Wohlstetter, Smyer ve Mohrman, 1994).

Örgütsel muhalefete ilişkin tartışmaları, yirminci yüzyılın hemen başında şekillenmeye başlayan klasik örgüt kuramı ile ilişkilendirmek mümkündür. Örneğin, örgüt kuramının gelişimine önemli katkılar sağlamış olan Taylor, örgütü makineye benzetmiş ve örgüt üyelerini makinenin bir dişlisi gibi tasarlamıştır (Yüksel ve Aykaç, 2003).

Taylor'la uyumlu olarak Weber de bürokrasi kuramında, örgütün bir makine gibi çalışması gerektiğini ifade etmiştir. Weber, 'bürokrasi, iş ortamından sevgiyi, nefreti ve hesaba gelmeyen bütün kişisel, akıl dışı ve duygusal unsurları ayıklamayı ne kadar başarır o denli kusursuz bir biçimde gelişir' şeklinde bir değerlendirme yapmıştır (Akt. Giddens, 2001, 53). Örgüt kuramının ilk evresinde gözlenen ve örgütün bir makine gibi tasarlanması eğilimi, beraberinde örgütsel muhalefeti ve dolayısıyla örgütsel demokrasiyi imkânsız bir hale getirmiştir.

Örgüt kuramının bu ilk evresinde örgüt içi demokrasi sorunları ile ilgilenen Michels, Alman Sosyal Demokratik Partisi üzerine bir çalışma yapmış ve sonuçta 'oligarşinin tunç yasası' adını verdiği kuramını geliştirmiştir. Michels, kuramında, 'örgütlerin bürokratikleşme eğilimi

taşıdıklarını, bunun ise kaçınılmaz olarak örgüt içi demokrasiyi olanaksız hale getirdiğini' öne sürmüştür (Akt. Ergun, 2004, 199). Ancak aradan geçen yıllar içerisinde diğer etkenlerin yanı sıra, toplumlarda gözlenen demokratikleşme eğilimi klasik örgüt yaklaşımının köklü bir eleştirisi ile sonuçlanmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımı ile başlayan ve çağdaş örgüt yaklaşımlarının gelişmesiyle devam eden süreçte ise örgüt içi demokrasi ve buna bağlı örgütsel muhalefet sorunsalına dönük akademik ilgi artmıştır.

Örgütsel muhalefete odaklanan akademik çalışmalar temelde örgüt üyelerinin muhalif davranışlarının nedenleri, biçimleri ve sonuçları üzerine odaklanmaktadır. Örgüt içerisinde muhalif bir davranış, tetikleyici bir olayın meydana gelmesi ile başlamaktadır. Kassing ve Armstrong (2002) örgütsel muhalefete yol açan olaylar arasında örgüt üyelerine yönelik olumsuz davranışlar, örgütsel değişme, etkisizlik, görev ve sorumluluklar, örgütsel kaynaklar, etik ve değerlendirmenin bulunduğunu öne sürmektedir. Benzer şekilde Kassing (1998) örgüt içi anlaşmazlıkların ve yöneticilerin örgütsel kararlara örgüt üyelerini katmamalarının da örgütsel muhalefetin önemli birer tetikleyicisi olabileceğini belirtmektedir.

Örgütsel muhalefetin başlamasında, tetikleyici bir olayın meydana gelmesi yeterli bir koşul değildir. Örgüt üyelerinin muhalif davranış sergilemeleri için öncelikle örgüt içerisinde bir sorun olduğunu algılamaları, bu sorunun müdahale edilmeye değer olduğunu düşünmeleri ve ilgili olaya müdahale edilmesine dönük kişisel bir sorumluluk hissetmeleri gerekmektedir (Graham, 1986). Bununla birlikte, örgütsel bir sorunu algılayan örgüt üyesi, her hangi bir muhalif davranış sergilemeden önce çeşitli kişisel, ilişkisel ve örgütsel değişkene bağlı olarak, muhalif görüşlerini kime ya da kimlere ifade edeceğine karar vermektedir (Kassing, 2008).

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlarını merkeze alan öncü çalışmalar öncelikli olarak örgütsel muhalefet mesaj türleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yönde bir araştırma yapan Graham (1986), örgüt üyelerinin iki tür muhalefet mesajı kullandıklarını öne sürmüştür. Bunlardan ilki, 'kişiye fayda sağlama

amacı taşıyan muhalefet mesajı' (personal-advantage dissent message), diğeri ise 'ilkesel muhalefet mesajı'dır (principled dissent message).

Kişiye fayda sağlama amacı taşıyan muhalefet temel olarak, örgüt üyelerinin kendi çalışma koşullarında meydana gelen bir olumsuzluk durumunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin, hak kaybına uğradığını düşünen bir örgüt üyesi, bu durumu kabullenmemekte ve muhalefet etmektedir. Buna karşın ilkesel muhalefette, örgüt üyesi, örgüt içinde meydana gelen herhangi bir etik dışı uygulamaya muhalefet etmektedir. Ancak kimi çalışmada örgüt üyelerinin etik dışı uygulamalara, işten çıkarılma ve benzeri endişeler nedeniyle muhalefet etmekten çekindikleri ortaya çıkmıştır (Arnold ve Ponemon, 1991).

Örgütsel muhalefeti merkeze alan bazı çalışmalar ise muhalif görüşlerin kime ya da kimlere anlatılacağı üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalardan bazıları örgüt üyelerinin, muhalif görüşlerini ağırlıklı olarak örgüt içi muhataplara ilettiklerini (boat-rocking) öne sürmüştür (Sprague ve Ruud, 1988). Bu konuda yürütülen benzer çalışmalar ise muhalif görüşlerin kimi koşullara bağlı olarak örgüt dışı muhataplara (dışsal whistle-blowing) iletilildiğini rapor etmiştir (Dozier ve Miceli, 1985).

Örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini ifade etme biçimleri üzerine bir çalışma yapan Kassing (1998), örgüt üyelerinin üç farklı türde muhalefet davranışı sergileme eğiliminde olduklarını tespit etmiştir. Bunlardan ilki 'dile getirilmiş muhalefet'tir (articulated dissent). Bu muhalefet türünde örgüt üyeleri, sahip oldukları muhalif görüşlerini, yönetici ya da denetici gibi örgütsel süreçlere etki gösterebilecek örgüt içi muhataplara ifade etmektedir.

Örgüt üyelerinin ikinci muhalefet stratejisi ise 'örtük muhalefet' (latent dissent) olarak tanımlanmaktadır. Bu stratejiyi kullanan örgüt üyeleri muhalif görüşlerini, sorunların çözümünde etki sahibi olmayan diğer örgüt üyelerine ifade etmektedir. Örgüt üyelerinin benimsediği üçüncü muhalefet stratejisi ise 'yer değiştirmiş muhalefet'tir (displaced dissent). Bu muhalefet biçiminde

örgüt üyeleri muhalif görüşlerini örgüt dışı arkadaşlarına ya da ailelerine anlatma eğilimi içerisinde girmektedir (Kassing, 2001).

Görüldüğü üzere örgütsel muhalefet çalışmalarının süreç içerisinde giderek derinlik kazandığı ve muhalefet etme biçimlerinin çeşitli değişkene bağlı olarak farklılaştığı anlaşılmaktadır. Örgütsel muhalefeti merkeze alan çalışmalar, muhalif davranışlar ile ilişkili değişkenleri bireysel, ilişkisel ve örgütsel olmak üzere üçlü bir sınıflama içerisinde incelemektedir (Kassing, 2008). Bireysel değişkenler denetim odağı, iş doyumu, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel tükenmişlik gibi değişkenlerden oluşmaktadır. İlişkisel değişkenler arasında ise örgüt içi ast-üst ilişki yapısı ve örgüt üyeleri arasındaki ilişki biçimleri bulunmaktadır. Örgütsel değişkenler ise temel olarak örgütsel adalet, örgütsel demokrasi ve benzeri değişkenleri içermektedir.

Kassing (1997a) örgütsel muhalefetin büyük oranda bireysel bir davranış olduğunu öne sürmekte ve bu nedenle muhalif davranış ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin araştırılmasının önemli olduğunu düşünmektedir.

Örgüt üyelerinin kişilik özellikleri ile muhalif davranışları arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalardan bazıları sözel saldırganlık düzeyi, tartışmaya yatkınlık ve denetim odağı üzerine odaklanmıştır (Kassing ve Avtgis, 1999, 2001). Diğer yandan bazı örgütsel muhalefet çalışmaları ise örgütsel bağlılık, iş doyumu ve örgütsel özdeşleşme gibi bireysel değişkenler ile muhalefet etme biçimleri arasındaki ilişki yapılarını incelemiştir (Kassing, 1997a, 2000a). Barker ve Tompkins (1994) ise iş deneyimi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki yapısını araştırmıştır.

Örgüt üyelerinin örgüt içi pozisyonları (yönetici olma ya da olmama gibi) ile muhalefet davranışları arasındaki ilişki düzeyi de çeşitli çalışmalarda incelenmiştir (Kassing ve Armstrong, 2001; Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing ve DiCioccio, 2004). Örgütsel muhalefeti merkeze alan bazı çalışmalar ise örgütsel özsaygı (Payne, 2007) ve örgütsel tükenmişlik sendromu (Avtgis, Thomas-Maddox, Taylor ve Patterson, 2007) arasındaki ilişki yapılarını

sorgulamıştır. Bazı çalışmalar ise örgütsel özdeşleşme düzeyi (Kassing (2000a) ve örgütsel adalet değişkenlerinin (Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2008) örgütsel muhalefet ile olan ilişki yapısını incelemiştir.

Örgütsel muhalefet ile örgüt içi ilişki yapısı üzerine odaklanan çalışmalar ise görece daha az sayıdadır. Bu yönde yapılan çalışmalar temelde, örgüt içerisindeki ilişki yapısının örgütsel muhalefet mesajı üzerindeki etkisi üzerine odaklanmışlardır (Kassing, 2000b; Sprague ve Ruud, 1988; Kassing, 2008).

Örgütsel muhalefet çalışmalarının bir bölümü ise muhalif davranışın örgüt üyeleri ve örgüt üzerinde yol açtığı sonuçlar üzerine odaklanmıştır. Örgütsel muhalefete ilişkin yürütülen erken dönem çalışmalar, muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerine, örgütlerin farklı türde tepkiler verebileceğini tespit etmiştir. Örneğin bu konuda bir araştırma yapan Graham (1986), örgütün, muhalif örgüt üyelerini ödüllendirebileceğini, kayıtsız kalabileceğini ya da cezalandırabileceğini tespit etmiştir. Benzer bir çalışma yapan Hegstrom ise (1990), örgüt içerisinde hâkim olan iletişim iklimine bağlı olarak örgütlerin temel olarak muhalif davranış sergileyen örgüt üyelerini teşvik edebileceğini ya da muhalefeti bastırabileceğini tespit etmiştir.

Örgütsel muhalefete yönelik örgüt içerisinde gelişebilecek tepki türleri örgüt üyelerine aynı zamanda, gelecekte sergileyecekleri bir muhalefet davranışının muhtemel sonuçlarına ilişkin bir fikir vermektedir. Böylece örgüt üyeleri, gelecekte sergileyebilecekleri bir muhalefet davranışı durumunda ne tür bir tepki ile karşılaşabilecekleri yönünde bir öngörüye sahip olabilmektedir. Bu ise bazı nedenlere bağlı olarak muhalefet etmeyi düşünen örgüt üyelerinin gelecekte sergileyebilecekleri muhtemel muhalif davranışları üzerinde bir etki yaratmaktadır (Kassing, 2000a). Görüldüğü gibi örgütsel muhalefet alanyazını, temel olarak örgütsel muhalefet davranışını tetikleyen olaylar, örgütsel muhalefet ile ilişkili bireysel, ilişkisel ve örgütsel parametreler ile muhalefetin örgüte ve örgüt üyelerine dönük yol açtığı sonuçlar üzerine odaklanmıştır.

Öğretmenlerin muhalefetine ilişkin ise alanyazında çok az çalışmaya rastlanılmıştır. Bu çalışmalar temelde öğretmen muhalefetine eğitim politikaları üzerindeki etkisi üzerine odaklanmıştır (Grossman, 2010). Ne var ki eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgüt içi muhalefet davranışlarını merkeze koyan araştırmalara alanyazında rastlanılmamıştır. Oysa öğretmenlerin muhalif davranışları ile ilişkili olabilecek iş doyumu (Crossman ve Haris, 2006), örgütsel adanma (Kushman, 1992), öğretmen katılımı (Duke, Showers ve Imber, 1980), örgütsel tükenmişlik (Brewer ve Shapard, 2004), örgüt kültürü (Zalabak and Morley, 1989), örgütsel adalet (Aydın ve Kepenekci, 2008) ve benzeri parametreler üzerine yapılmış çeşitli çalışmalar mevcuttur.

Türk eğitim sisteminin örgütsel ve yönetsel yapısına bakıldığında, sistemin temelde aşırı merkeziyetçi bir anlayışla yapılandırıldığını ve yönetildiğini söylemek mümkündür (Özdemir, 2008). Ülkede eğitim hizmetlerinin merkezden planlanması ve yönetilmesi anlayışı, beraberinde okulların da merkeziyetçi ve otokratik bir anlayışla yönetilmesine yol açmaktadır. Okullarda gözlenen otokratik yönetim anlayışı öğretmenlerin kimi zaman etik olmayan ya da hukuk dışı uygulamalara maruz kalmalarına yol açabilmektedir.

Örneğin Türkiye'deki okullarda yürütülen çeşitli akademik çalışmalarda, öğretmenlere dönük yıldırma (Gökçe, 2006) ve buna benzer etik dışı uygulamaların yaygın olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca idari yargıda öğretmenlerce idareye dönük çeşitli nedenlerle açılmış sayısız davanın bulunduğu da genel kabul gören bir görüştür. Dolayısıyla Türk kamu okullarında öğretmenlerin muhalefetine tetikleyicisi olabilecek etkenlerin varlığından söz etmek mümkündür. Ancak alanyazın taramalarında, genelde Türk eğitim sisteminde özelde ise kamu liselerinde öğretmen muhalefetine merkeze alan akademik çalışmalara rastlanılmamıştır. Öğretmenlerin okullarda sergiledikleri muhalefetin çeşitli yönleri ile betimlenmesi ve açıklanmasının, okullarda yaşanan sorunların teşhis edilmesi ve bu sorunların ortadan kaldırılmasına dönük okul geliştirme çalışmalarına katkı getirebileceği düşünülmektedir.

Bu gerekçelerden dolayı Türk kamu genel liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul içi muhalefetine odaklanan bir çalışmaya ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Bu araştırmanın problemi, Ankara ili kamu genel liselerindeki öğretmenleri muhalefet etmeye iten nedenler, öğretmenlerin muhalif davranışları ve öğretmen muhalefetine sonuçlarının neler olduğudur.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, Ankara ili merkez ilçelerindeki kamu genel liselerinde öğretmenlerin okul yöneticilerine muhalefet etme nedenlerini, muhalif davranış biçimlerini ve sergiledikleri muhalefetin yol açtığı sonuçları saptamaktır. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Ankara ili merkez ilçelerindeki öğretmenlere göre;
 - a. Öğretmenleri muhalefet etmeye iten yönetici davranışları nelerdir?
 - b. Öğretmenlerin okullarda sergiledikleri başlıca muhalif davranışlar nelerdir ve bu davranışlar hangi sıklık düzeyinde gerçekleşmektedir?
 - c. Öğretmenlerin yöneticilere dönük muhalefetine kendileri, okul yöneticileri ve okul üzerinde yol açtığı sonuçlar nelerdir?
2. Örgütsel muhalefetin nedenleri, biçimleri ve sonuçlarına ilişkin öğretmen görüşleri;
 - a. Yaş
 - b. Cinsiyet
 - c. Eğitim
 - d. Kıdem
 - e. Medeni durum
 - f. Sendika üyeliği
 - g. Öğretmenin görev yaptığı okul sayısı
 - h. Öğretmenin görev yaptığı okul büyüklüğü değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Okul yöneticilerinin, öğretmen muhalefetine ilişkin görüşleri nelerdir?

Önem

Okullarda öğretmenlerin muhalif davranışlarını tetikleyen nedenlerin, muhalif davranış biçimlerinin ve sergiledikleri muhalefetin yol açtığı sonuçların saptanması gerek okul gerekse öğretmenler bakımından önem taşımaktadır. Öncelikle öğretmenleri muhalefet etmeye iten koşulların mevcut oluşu, okullarda kimi sorunların yaşandığının bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Bu bakımdan okullarda görev yapan öğretmenleri muhalefet etmeye iten nedenlerin irdelenmesi ve çözümlenmesi, uygulamada, okul içi sorunların teşhis edilmesi ve bu sorunlara dönük okul içi iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına ışık tutabilir. Bu yönde yapılacak çalışmalar aynı zamanda okullarda görev yapan öğretmenlerin okula karşı olumlu tutum geliştirmelerine ve aynı zamanda iş doyum düzeylerinin artmasına da katkı sağlayabilir.

Öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinin anlaşılması ise okullardaki iletişim yapısının çözümlenmesine yardım edebilir. Alanyazın taramalarından da anlaşılacağı gibi örgüt üyeleri muhalif görüşlerini, örgüt içi iletişim yapısının açık olduğu örgütlerde üstlerine ya da sorunun çözümüne katkı getirebilecek kişilere ifade etmektedir. Bu durumun hem örgüte hem de örgüt üyelerine dönük olumlu etkilerinin olduğu ifade edilmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007). Dolayısıyla mevcut çalışma sonuçları, okullardaki ast-üst ilişki yapısı ve iletişim iklimi hakkında bir fikir verebilir ve okul içi iletişimi iyileştirme ve geliştirme çalışmalarının bir tetikleyicisi olabilir.

Diğer yandan öğretmen muhalefeti okullarda birtakım sonuçları da beraberinde getirmektedir. Örgütsel muhalefete yönelik yapılan çalışmalar temel olarak muhalefetin olumlu ve olumsuz sonuçları üzerine odaklanmıştır. Muhalefetin yol açtığı olumsuz sonuçların başında muhalif örgüt üyelerinin cezalandırılması gelmektedir.

Mevcut çalışma, Türk kamu genel liselerinde muhalif davranış sergileyen öğretmenlerin bir biçimde cezalandırılıp cezalandırılmadığı konusunda görgül sonuçlar ortaya çıkartacaktır. Eğer öğretmenler, sergiledikleri muhalif davranışlar sonucunda cezalandırılıyor ise hangi biçimlerde cezalandırıldıkları da bu çalışmada ortaya çıkacaktır.

Dolayısıyla bu çalışma ile birlikte muhalefetin, öğretmenler üzerinde yaratmış olduğu olumsuz sonuçlar betimlenebilecektir. Genel olarak ele alındığında muhalif davranışların cezalandırıldığına ilişkin bir bulgunun ortaya çıkması, Türk kamu genel liselerinin yönetim yapısının demokratik mi yoksa otokratik mi olduğu konusundaki alanyazına bir katkı getirmesi beklenmektedir.

Diğer yandan muhalefetin okullarda süregelen çeşitli hukuk dışı ya da etik dışı uygulamalara karşı bir direnç oluşturduğu da düşünülmektedir. Öğretmenlerin sergiledikleri bu direncin, okullarda özdenetim, örgütsel demokrasi, katılımcılık ve yönetişim gibi süreçler üzerinde geliştirici bir etki göstermesi beklenebilir. Bu nedenle örgütsel muhalefetin okulun yönetsel süreçleri üzerindeki olumlu etkileri de bu çalışmada betimlenebilecektir.

Sınırlılık

Bu çalışma 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Ankara ili merkez ilçelerindeki kamu genel liselerinde görev yapan öğretmenlerin, örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Örgütsel muhalefet, kamu genel liselerinde çalışan öğretmenlerin, yöneticilerin kimi tutum, görüş ve eylemini onaylamaması ve bu durumu çeşitli yollarla doğrudan yöneticilere, diğer örgüt üyelerine ve örgütsel süreçler üzerinde etki gösterebilecek örgüt içi ve örgüt dışı muhataplara iletmesidir.

Açık muhalefet, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kimi tutum, görüş ve eylemini onaylamaması ve bu durumu doğrudan yöneticilere ifade etmesidir.

Örtük muhalefet, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kimi tutum, görüş ve eylemini onaylamaması ancak bu durumu doğrudan okul yöneticilerine değil, okuldaki diğer öğretmen ve çalışanlara ifade etmesidir.

Yer değiştirmiş muhalefet, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kimi tutum, görüş ve eylemini onaylamaması ancak bu durumu yönetici, öğretmen ve diğer çalışanlara değil, ailesine ya da iş dışındaki arkadaşlarına ifade etmesidir.

Haber uçurma (whistle blowing), kural ya da etik dışı örgütsel uygulamaların, sorunun çözümüne katkı getirmesi muhtemel örgüt içi ya da örgüt dışı muhataplara rapor edilmesidir.

Kamu genel lisesi, Türk eğitim sisteminde ilköğretime dayalı en az üç yıl öğretim veren genel ortaöğretim kurumudur [(Fen Liseleri, Sosyal Bilimler Liseleri ve Akademik eğitim veren Anadolu Liseleri bu çalışma kapsamında kamu genel lisesi olarak ele alınmıştır); (1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu)]. Milli Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı'nın 07.06.2005 tarih ve 184 sayılı kararı ile liseler dört yıla çıkartılmıştır.

Yönetici, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu genel liselerinde görev yapan müdür ve müdür yardımcılarıdır.

Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu genel liselerinde görev yapan branş öğretmenidir.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel muhalefet kavramının tanımı yapılmış ve kavramsal gelişimi incelenmiştir. Ardından örgütsel muhalefeti tetikleyen nedenler, muhalif davranış biçimleri ve muhalefetin yol açtığı sonuçlar irdelenmiştir. Son olarak örgütsel muhalefet ile ilişkili bireysel, ilişkisel ve örgütsel parametreleri sorgulayan araştırmalar betimlenmiştir.

Muhalefet Kavramı

Muhalefet, Arapça *h-l-f* kökünden türetilmiş bir kavramdır. Aynı kökten türeyen *ihtilaf* kavramı gibi, 'herkesin ayrı bir yol tutması ve görüş ayrılığı' anlamına gelmektedir (Ardoğan, 2004). Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde *muhalefet* kavramı 'bir tutuma, bir görüşe ve bir eyleme karşı olma durumu' olarak tanımlanmaktadır. Kavramın İngilizce karşılığı olan *dissent* sözcüğü de, 'görüş ayrılığı' anlamına gelmektedir. *Dissent* sözcüğü Latince *dissentire* sözcüğünden türetilmiştir. Bu sözcük, *dis* ve *sentire* köklerinin birleşmesinden oluşmaktadır. *Dis* sözcüğü 'farklı' anlamına gelmekteyken, *sentire* sözcüğü 'duygu-his' anlamına gelmektedir. Şu halde *dissentire* sözcüğü Latince'de 'farklı duygu, his' anlamlarında kullanılan bir sözcüktür (Kassing, 1997b).

Muhalefet, temel olarak siyaset bilimine özgü bir kavram olmakla birlikte, giderek aralarında yönetim bilimi de olmak üzere pek çok disiplinin ilgi alanına girmeye başlamıştır. Bu nedenle son yıllarda muhalefet olgusunun siyaset bilimi dışında örgüt içi ilişkiler bağlamında da incelenmesi gerektiği yönünde bir anlayış gelişmiştir. Bu bölümde öncelikle siyasal muhalefet kavramı çeşitli yönleri ile betimlenmiş ardından siyasal muhalefet kavramı referans alınarak bir örgütsel muhalefet kavramsallaştırması yapılmaya çalışılmıştır.

Siyasal Muhalefet

Muhalefet sorunsalı, özünde siyaset biliminin inceleme konuları arasında yer almaktadır. Siyaset bilimi terminolojisi içerisinde yer alan siyasal muhalefet, 'hükümetten farklı görüşte olan siyasi partiler' anlamına gelmektedir. Siyasal muhalefetin bu biçimine *yasal (hukuki) muhalefet* denilmektedir. Yasal muhalefetin varlığı ancak asgari düzeyde bir demokrasi ve buna bağlı bir düşünce özgürlüğüne bağlıdır. Yasal muhalefetin önkoşulu ise parlamentodaki tüm üyelerin hukuki bakımdan korunmasıdır. Siyasal muhalefetin ikinci bir biçimi ise *yapısal muhalefet*tir. Muhalefetin bu biçimi ise, mevcut siyasal sistemi tümünden reddeden partilerden oluşmaktadır. Yapısal muhalefet partilerinin temel özelliği devrim yoluyla yeni bir siyasal sistem kurma yönünde faaliyet içerisinde olmalarıdır (Beyme ve Daniels, 1979).

Siyasal muhalefet sürecinde, iktidarın benimsediği bazı siyasa ve uygulamanın çeşitli toplumsal katmanlarca kabul görmemesi önemli bir rol oynamaktadır. Buradan hareketle toplumların homojen bir yapıda olmadığını öne sürmek mümkündür. Toplumlar, farklı amaç ve çıkarları olan alt toplumsal katmanlardan oluşmaktadır. Bu anlamda tüm toplumlarda bazı sosyal grupların sistematik olarak maddi ve manevi kaynaklara erişiminin engellendiği de söylenmektedir. Örneğin, ilkel komünizmin yaşandığı öne sürülen Avustralya Aborjin kabilelerinde bile kaynaklara erişim konusunda mutlak bir eşitliğin olmadığı bilinmektedir (Worsley, 1987, 365).

Genel olarak toplumlar tarihsel seyri içerisinde çeşitli katmanlara ayrılmıştır. Söz konusu toplumsal katmanlar arasında kast, sınıf ve tabaka bulunmaktadır. 'Kast' sözcüğü Portekizce'deki *casta* (ırk) sözcüğünden türemekle birlikte, kast sistemi Hindistan'da ortaya çıkmıştır. Kast sisteminin en belirgin özelliği bir kasttan diğer kasta geçişin mümkün olmayışıdır. Bir diğer toplumsal katman türü olan *zümre* ise Ortaçağ Avrupa'sında görülmüş ve hukuksal eşitsizlikler üzerine kurulmuştur. Genel olarak soylular ve din adamları bu dönemde temel zümrelerden birini oluşturmuştur. İskandinav ülkelerinde ise *üçüncü düzen* adı verilen ve kendi içerisinde köylü ve burjuva olarak adlandırılan toplumsal katmanlar bulunmaktaydı. Köylüler ise özgür

köylü ve serf olarak iki farklı biçimde katmanlaşmaktaydı. Yine aynı dönemde din adamları arasında da belirli bir ast-üst ayrımı bulunmaktaydı. Bir diğer katman olan soylular da yine sahip oldukları toprağın büyüklüğüne ve soyluluk unvanına sahip olma biçimine göre bir iç sınıflandırmaya uğramaktaydı (Kışlalı, 2002, 209).

Bir diğer toplumsal katman türü olan sosyal sınıfların ise farklı tanımları ile karşılaşmak mümkündür. Örneğin Marks, sosyal tabakalaşmayı yalnızca sınıf farklılaşması olarak ele almakta iken, Weber toplumdaki hiyerarşik tabakalaşmayı *sınıf* ve *statü* olarak iki biçimde incelemektedir. Her iki yazarı ortak kılan ise toplumsal sınıfı tanımlama biçimleridir. Her iki yazarın sınıf kavramsallaştırmasında temel ölçüt ekonomidir. Buna göre bir kimsenin üretim araçlarının mülkiyetine sahip olması ya da olmaması onun sınıfsal konumunu belirlemektedir. Ancak Weber, sınıf kavramsallaştırmasına ek olarak bir 'statü' kavramsallaştırması da yapmıştır. Statü, kişinin toplumda saygı, itibar ve prestij bakımından sağladığı yeri ifade etmektedir. Sosyal statünün belirlenmesinde servet ve gelir gibi ekonomik etkenlerden daha çok meslek, eğitim, kültür ve yaşam biçimi gibi etkenler rol oynamaktadır (Kapani, 2003, 102).

Dolayısıyla tarihsel ve sosyolojik nedenlere bağlı olarak toplumların çeşitli katmanlara ve sınıflara ayrıldığı görülmektedir. Söz konusu toplumsal ayrışma, iktidarı ele geçirme çabasını da beraberinde getirmektedir. Türkçe, 'iktidar' kavramı, İngilizce'deki *power*, Fransızca'daki *pouvoir* ve Latince'deki *potestas* sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmaktadır. Kavramın ifade ettiği anlam ise 'ehil olmak, yetenek sahibi olmak, toplumda başkalarına istediğini yaptırabilmek, istenen şeylerin yaptırılmasını sağlamak için zora başvurmaktır' (Çetin, 2003, 36).

Siyasal iktidarı elinde tutan siyasi partilerin temel amacı, temsil ettikleri toplumsal kesimlerin çıkarlarını korumak ve geliştirmektir. Dolayısıyla, muhalif parti ya da sivil toplum kuruluşlarının (STK) sonul amacı da temsil ettikleri toplumsal katmanların çıkarlarını korumak ve geliştirmektir. Bu bakımdan muhalefet partileri, muhalif gruplar ya da muhalif kişiler kendi

toplumsal konumlarına ters düşen her türlü politika ya da uygulamayı çeşitli araçlar kullanarak eleştirmektedir. Sonuç olarak siyasal muhalefeti, devlet yönetimine hâkim olan iktidar güçlerinin yürüttüğü siyasaların ve bu siyasalara dayalı uygulamaların muhalif güçler tarafından kökten bir eleştirisinin yapılması olarak tanımlamak mümkündür.

Örgütsel Muhalefet

Yönetim bilimi açısından ise *muhalefet*, dar anlamda örgüt üyelerinin üstleri ile görüş ayrılığına düşmeleri durumu olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyelerinin üstleri ile görüş ayrılığına düşmesinde örgüt içerisinde meydana gelen birtakım davranış, olay ya da durumlar rol oynamaktadır. Örgüt içerisinde ortaya çıkan bu görüş ayrılığı durumuna, *örgütsel muhalefet* (organizational dissent) denilmektedir (Kassing, 1997a). Dolayısıyla bu haliyle örgütsel muhalefeti, örgüt üyelerinin, üstlerinin çeşitli tutum, görüş ya da uygulamaları ile görüş ayrılığına düşmeleri biçiminde ele almak mümkündür. Ancak örgütsel muhalefeti yalın bir biçimde ‘görüş ayrılığına düşmek’ biçiminde tanımlamak yeterli değildir. Çünkü örgütsel muhalefet kavramı bir yönü ile de üstleriyle görüş ayrılığına düşen örgüt üyelerinin söz konusu görüş ayrılığını ‘dile getirmelerini’ de (voice) kapsayan bir süreci işaret etmektedir.

Dolayısıyla örgütsel muhalefet iki temel bileşenden oluşan şemsiye bir kavramdır. Bunlardan ilki, *görüş ayrılığı* (Redding, 1985), diğeri ise bu görüş ayrılığının *dile getirilmesidir* (Kassing ve DiCioccio, 2004). Buradan hareketle örgütsel muhalefeti, üstleriyle görüş ayrılığına düşen örgüt üyelerinin söz konusu görüş ayrılığını dile getirmeleri biçiminde tanımlamak mümkündür. Nitekim, Kassing (1997b, 36) de, örgütsel muhalefeti, örgüt içerisinde meydana gelen kimi uygulamalardan hoşnutsuzluk duyulması sonucu ortaya çıkan ve bu anlamda örgütsel statükodan bir kopuşu simgeleyen her türlü protesto ve karşı gelme davranışı biçiminde tanımlamaktadır.

Örgütsel muhalefet bazı açılardan örgütsel çatışmaya benzemektedir. Bu nedenle bu iki örgütsel süreç arasındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya koyulması gerekmektedir. Örgütsel çatışma olgusu genel olarak iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki anlaşmazlık durumu şeklinde tanımlanmaktadır (Aslan, 2003). Bu tanımdan hareket edildiğinde örgütsel çatışmanın örgütsel muhalefet ile benzeştiği sonucuna varılabilir. Çünkü örgütsel muhalefet olgusunda da bir tür anlaşmazlık durumu söz konusudur. Ne var ki örgütsel çatışma olgusu, temel olarak örgütün farklı kademelerindeki birey ve grupların amaçlı etkinliklerinin diğer birey ya da gruplar tarafından engellenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Hill ve Jones, 1989, 319'dan aktaran Şamdan, 2008). Şu halde örgütsel çatışma, farklı amaç ve beklentiler içerisinde olan birey ya da gruplar arasında yaşanan bir süreçtir. Oysa örgütsel muhalefet, yöneticilerin benimsediği çeşitli örgütsel politika, uygulama ve davranış biçimi ile ters düşen ve bu anlamda söz konusu politika ya da uygulamayı onaylamayan örgüt üyelerinin kimi protesto ya da karşı çıkma davranışını kapsayan bir süreçtir (Kassing, 1997b, 36).

Bu haliyle örgütsel muhalefetin, örgütsel çatışma türlerinden biri olan *dikey çatışma* ile benzerlik gösterdiği düşünülebilir. Dikey çatışma, yöneticiler ve örgüt üyelerinin kendi görev alanlarına giren konularda görüş ayrılığına düşmesi olarak tanımlanmaktadır (Gordon, 1999, 277). Oysa örgütsel muhalefet dikey çatışmadan farklı olarak, örgüt üyelerinin kendilerini *ilgilendiren* ya da *ilgilendirmeyen* her türlü örgütsel politika ya da uygulama ile ters düşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır.

Diğer yandan örgütsel çatışma kaynakların sınırlılığı, işlerin bağımlılığı, örgütün büyüklüğü, amaç farklılıkları ve yöneticilik tarzlarından kaynaklanmaktadır. Buna karşın kimi benzerlikler olmakla birlikte örgütsel muhalefet, örgüt üyelerine dönük olumsuz yönetici davranışları, örgütsel değişimin ortaya çıkardığı belirsizlik, kararların demokratik usullerle alınmaması, örgütsel etkisizlik, görev ve sorumluluklar, adaletsiz kaynak dağıtımı, etik dışı uygulamalar ve hizmetten yararlananların zarar görmesinden de kaynaklanabilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri

Örgütsel muhalefet, birbirini izleyen ve bir dizi aşamadan meydana gelen örgütsel bir davranış biçimidir. Örgütsel muhalefet sürecinin kavramsallaştırılmasında *Örtük Kontrol Kuramı*, *Bağımsız Düşünme Kuramı* ve *Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı* olmak üzere üç farklı kuramın belirleyiciliğinden söz etmek mümkündür. Ayrıntıları aşağıda tartışılacak olan bu üç kuram, bir anlamda örgütsel muhalefet sürecinin farklı yönlerini açıklama iddiası taşımaktadır.

Bu kuramlardan ilki Tompkins ve Cheney tarafından 1985 yılında ortaya atılmış olan *Örtük Kontrol Kuramı* (Theory of Unobtrusive Control). Bu kuram temel olarak örgüt içi kontrol tekniklerinin örgüt üyelerinin örgütsel amaç doğrultusunda davranmalarını *nasıl* başarmaya çalıştığını açıklama iddiasındadır. Bu bakımdan kuram, örgütsel amaca uygun davranmayan örgüt üyelerinin neden kimi zaman direnç gösterdiğini ve muhalif davranışlar sergilediklerini de açıklama potansiyeline sahiptir.

İkinci kuram ise *Bağımsız Düşünme Kuramı* (Theory of Independent-Mindedness). Bu kuram Gorden ve Infante (1987) tarafından ortaya atılmıştır. Örgütsel kimi politika ya da uygulamaya ilişkin görüşlerini özgürce ifade eden örgüt üyelerinin işe daha fazla bağlı olacakları sayıtlısına dayanan bu kuram, örgütsel muhalefetin örgüt ve örgüt üyeleri üzerindeki etkilerini açıklama gücüne sahip gözükmektedir.

Muhalif düşünce içerisinde olan örgüt üyelerinin hangi biçimlerde muhalefet ettiğini ve muhalif görüşlerini nasıl ifade ettiklerini açıklayan son kuram ise Hirschman tarafından 1970 yılında ortaya atılan *Ayrılma-Dile Getirme ve Sadakat Kuramı* (Theory of Exit-Voice-Loyalty, EVL). Bu kuram, 1983 yılında Farrell tarafından *aldırmama* (Neglect) boyutu eklenmek suretiyle gözden geçirilmiş ve geliştirilmiştir (EVLN). Aşağıda örgütsel muhalefet sorunsalının bu üç aşamasını açıklama iddiası taşıyan bu kuramlar betimlenmiştir.

Örtük Kontrol Kuramı

Örtük kontrol kuramı, örgütlerde süregelen kontrol teknikleri üzerinde çalışmalar yapan Tompkins ve Cheney tarafından ortaya atılmıştır. Örgütsel kontrol, 'örgütsel amacın başarılmasına dönük, örgüt üyelerinin davranışlarının düzenlenmesi' olarak tanımlanmaktadır (Bradach ve Eccles, 1989; Costa ve Frankema (2007). Tompkins ve Cheney (1985), örgüt üyelerinin kontrol edilmesi sürecinde, ayrıntıları aşağıda tartışılmış olan kontrol tekniklerinin kullanıldığını düşünmektedir.

Örgüt üyelerinin kontrol edilmesinde kullanılan en eski kontrol tekniklerinden biri *basit kontroldür*. Basit kontrol tekniğini benimseyen yöneticiler sahip oldukları gücü açık ve keyfi bir biçimde kullanma eğilimi taşımaktadır. Bir diğer kontrol biçimi ise *teknolojik kontroldür*. Kontrolün bu biçiminde ise örgüt üyelerinin kontrolü örgütün fiziksel teknolojisine, diğer bir ifade ile makine ya da işyerinin fiziksel aygıtlarının içerisine yerleştirilmiş araçlar ile gerçekleşmektedir. Nitekim iş yerlerinin üçte ikisinde çalışanların kontrolünün bilgisayar destekli teknolojik araçlarla yapılıyor olduğu saptanmıştır (Orthmann, 1998). Özellikle son yıllarda çalışanların kameralar ile izlendiği ve gözetlendiği de bilinmektedir.

Bir diğer kontrol mekanizması ise örgütün sosyal sistemi içerisine yedirilmiş olan bürokratik kontroldür (Kassing, 1997b, 22). Weber tarafından ortaya atılmış bürokratik kontrol kuramına göre (Walton, 2005), örgüt üyelerinin kontrolü dikey örgütün görece üst basamağında yer alan birimler tarafından gerçekleşmektedir.

Tompkins ve Cheney (1985) yukarıda tartışılmış olan kontrol tekniklerinin günümüzde az ya da çok varlıklarını sürdürdüklerini kabul etmekle birlikte *örtük kontrol* adını verdikleri yeni bir kontrol tekniğinin giderek yaygınlaştığını iddia etmektedir. Örtük kontrol tekniğinin ortaya çıkışında rol oynayan temel parametre, son yıllarda giderek yaygınlaşan yeni tip örgütsel yapı ve yönetim anlayışlarıdır. Yeni dönemde, örgüt üyelerinin basit, teknolojik ve bürokratik kontrol teknikleri ile kontrol edilmelerinin gücünü

giderek yitirmesinin bir sonucu olarak, yöneticiler yeni tip kontrol teknikleri arayışları içerisine girmişlerdir.

Yeni dönemde dikey örgütsel yapılar yerini basık örgütsel yapılara terk etmiştir. Bu örgütsel modelde yönetenlerle yönetilenler arasındaki hiyerarşik kontrol giderek yok olmaya başlamış, yüz yüze iletişim yaygınlaşmış, yazılı kural ve düzenlemeler, yerini örgütsel değer ve hedeflere bırakmış ve örgütün misyonuna derinden bir adanmışlık durumu ortaya çıkmıştır (Kassing, 1997b, 22). Örgüt ve yönetim alanında gözlenen bu değişim sürecinde dikey hiyerarşik kontrol yerini, ekip üyelerinin birbirlerinin davranışlarını izlemek ve etkilemek suretiyle kontrol ettikleri yatay kontrol biçimlerine bırakmıştır (Dale, 2005; Walton, 2005). Örtük kontrol ile birlikte örgüt üyelerinin davranışları dışsal tekniklerin yanı sıra, örgütsel değerlerin benimsetilmesi yolu ile içsel süreçlerle de yapılmaya başlamıştır (Larson ve Thomkins, 2005).

Tompkins ve Cheney (1985), örtük kontrolün üç temel özelliği olduğunu belirtmektedir. Bu özelliklerden ilki yöneticilerin, çeşitli konularda örgütsel süreçlere ve örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik edecek olan kimi telkin edici önermeleridir. Örneğin, yöneticinin örgüt üyelerine, ‘bu kurumda zaman paradan daha önemlidir’ yönünde bir telkini var ise, bu durumda örgüt üyeleri bir tercih yapmak durumunda kaldıklarında, *zamanı* yeğleyecektir. Örtük kontrolün ikinci özelliği ise örgüt üyelerinin kendilerine telkin edilmiş olan önermelere uygun davranmalarının yöneticilere sağladığı dönüttür (Tompkins ve Cheney, 1983). Bu durum, örgüt üyelerinin, kendilerine telkin edilmiş olan önermeleri ne düzeyde onayladıkları konusunda yöneticilere bir fikir vermektedir. Böylece yöneticiler, örgüt üyelerine telkin ettikleri önermelerin ne düzeyde kabul gördüğünü sınamış olmaktadır.

Örtük kontrolün son özelliği ise örgüt üyelerinin örgüte ilişkin psikolojik bağlılığı olarak tanımlanan örgütsel özdeşleşmedir (organizational identification) (Cheung ve Law, 2008). Örgütsel özdeşleşme düzeyinin saptanması ile birlikte örgüt üyelerinin karar alırken kendilerine telkin edilen

önermelere ne oranda uydukları ya da bu önermelere direnç gösterdikleri ya da karşı çıktıkları belirlenebilmektedir (Bisel, Ford ve Keyton, 2007). Bu argüman, Foucault'nun *iktidarın her yerdeliği* kuramında ifade ettiği, 'iktidarın olduğu her yerde iktidara direnç olacağı' yönündeki tespiti ile uyumludur (Vergin, 2003, 135).

Örgütsel özdeşleşmeyi, örgütün genel işleyiş mantığının örgüt üyelerine benimsetilmesi yönünde yapılan bir çaba olarak da tanımlamak mümkündür. Bu çaba bir bakıma, yöneticilerin örgüt üyeleri üzerinde bir tür iktidar kurma girişimi olarak ele alınabilir. Böylece örgütün genel işleyiş mantığı ile özdeşleşmiş örgüt üyesi artık kendi değerleri ya da düşünme mantığı ile hareket etmeyecektir. Böylece basit, teknolojik ve bürokratik kontrolden farklı olarak *kontrol*, artık, görünmez bir biçime bürünecektir. Örgüt üyeleri, örgütün genel işleyiş mantığı çerçevesinde düşünmeye ve davranmaya başladığı andan itibaren ise örgütsel özdeşleşme süreci başarılmış olacaktır. Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme, örgüt üyelerini kontrol eden bir mekanizmaya dönüşmüştür. Örgütsel özdeşleşmenin sonul amacı ise istedik yönde hareket eden bir örgüt üyesi yaratmaktır (Alvesson ve Willmott, 2004). Örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan bir ampirik çalışma, örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek örgüt üyelerinin üstleri ile aynı saflarda olduklarını düşündüklerini ve örgütsel edimlerinde daha fazla oranla üstlerinin etkisi altında kaldıklarını saptamıştır (Hekman, Steensma ve Bigley, 2009).

Bir tür kontrol tekniği olarak tanımlanan örgütsel özdeşleşme süreci büyük oranda Gramsci'nin *hegemonya* kavramı ile benzerlik göstermektedir. Gramsci'nin hegemonya kavramı, 'iktidarın, tabi olanlar üzerindeki zora (coercion) dayalı egemenliği yanında, rızaya (consent) dayalı olarak da egemenliği elde etmesi' anlamına gelmektedir (Türk, 2006, 112). Dolayısıyla, örgütsel özdeşleşme, bir bakıma Gramsci'nin hegemonya kavramsallaştırmasının örgüte ve örgüt içi iktidar ilişkilerine uyarlanması biçiminde değerlendirilebilir.

Yukarıda genel özellikleri betimlenmeye çalışılan örtük kontrol kuramı, bir bakıma, örgüt üyelerinin hangi durumlarda ve neden muhalif düşünmeye

başladıklarının açıklanmasında bir araç olabilir. Tartışmalardan da anlaşılacağı gibi, örgüt yöneticileri, örgüt üyelerinin karar alma mantığı üzerinde örgütsel özdeşleşme sürecini işleterek iktidar kurmaya çalışmaktadır. Ancak kimi örgüt üyesi örgütsel özdeşleşmeye direnç gösterebilmekte ve örgütsel edimlerinde kendi karar alma mantığını kullanmak istemektedir. Kassing (1997b, 25) de benzer bir biçimde, örtük kontrol kuramına dayalı yaptığı değerlendirmesinde, örgütsel muhalefetin, örgüt üyelerinin örgütün karar alma mantığına meydan okumaya başladığı andan itibaren başladığını öne sürmektedir.

Bağımsız Düşünme Kuramı

Bağımsız Düşünme Kuramı, Gorden ve Infante (1987) tarafından ortaya atılmıştır. Kuramın dayandığı temel önerme şudur; 'örgüt üyeleri, kendilerini rahat bir biçimde ifade edebilecekleri ve kendilerine saygı gösteren yöneticiler ile çalışmak istemektedir. Bu koşulun sağlandığı durumda örgüt üyelerinin iş doyumu, üretkenlik ve işe bağlılık düzeyleri yüksek olmaktadır.' Bu nedenle örgüt üyeleri aynı zamanda kendilerine muhalefet etme fırsatının yaratılmasını da beklemektedir (Kassing,1997b, 28).

Örgüt üyelerinin örgütle ilgili düşüncelerini ifade etmek istemeleri, bağımsız düşünme kuramının temel varsayımıdır (argumentativeness). Örgüt üyelerinin, düşüncelerini örgüt içerisinde ifade edebilmeleri, örgütün bireysel girişimlere ne düzeyde olanak sağladığının saptanmasında bir ölçüt olarak ele alınmaktadır. Otokratik yönetim tarzının hâkim olduğu örgütlerde, örgüt üyelerinin düşüncelerini özgür bir biçimde ifade edebilme olanağı görece düşüktür. Bunun temel nedenlerinden biri de, yöneticilerin ekonomik verimliliğin ancak hiyerarşik kontrol anlayışı ile gerçekleştirilebileceğini düşünmeleridir (Johnson, 2006).

Gorden ve Infante (1991), buradan hareket ederek *tartışmaya dayalı yönetim (management by argument)* adını verdikleri bir kavram geliştirmişlerdir. Yazarlar bu kavramı ortaya atmak sureti ile örgüt üyelerinin,

örgütsel rolleri içerisine hapsedilmeleri anlayışını eleştirmişlerdir. Yazarlar, örgüt üyelerinin, örgüt ile yapmış oldukları hukuksal sözleşmeyi aşan ve psikolojik sözleşmeyi geliştiren yönetsel bir model önerisi getirmişlerdir. Başka bir ifade ile örgüt içerisinde kendisini özgür bir biçimde ifade edebileceğini düşünen bir örgüt üyesi, işine daha fazla sarılmakta, daha üretken olmakta, daha nitelikli ürün ortaya çıkartmakta ve hatta kendisini örgüte adamaktadır (Kassing, 1997b, 28).

Bu önermeleri sınamak üzere pek çok ampirik çalışma yapılmıştır. Söz konusu çalışmalar büyük oranda bağımsız düşünme kuramını destekler niteliktedir. Örneğin yöneticileri ile iletişimi görece iyi olan örgüt üyelerinin örgüte daha bağlı olduğu ve iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Anderson ve Martin, 1995).

Benzer bir biçimde konuşma özgürlüğünü teşvik edici örgüt kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, örgüt üyelerinin kendilerini işe daha fazla adadıkları belirlenmiştir (Haskins, 1996). Örgütsel iletişim ve iş doyum arasındaki ilişkilere odaklanan çalışmalar da iki değişken arasında yüksek düzeyde ilişki tespit etmiştir (De Nobile ve McCormik, 2008).

Yöneticilerin yönetsel stillerinin örgüt üyelerinin iş doyum ve işe bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerini sorgulayan çalışmalar, bu değişkenler arasında yüksek bir ilişki olduğunu ortaya çıkartmıştır (Infante ve Gorden, 1989, 1991). Benzer bir biçimde yöneticilerin örgütsel konularda örgüt üyelerini, görüşlerini açıklama yönünde teşvik etmesinin, iş doyumunu artırdığı saptanmıştır (Gorden, Infante ve Graham, 1988).

Redding (1985), hâkim yönetim ideolojisinin, örgüt üyelerinden, örgütsel değerleri eleştiri süzgecinden geçirmeden benimsemelerini, yöneticilerle görüş ayrılığına düştükleri durumda muhalefet etmemelerini ve örgüte sadık olmalarını talep ettiğini öne sürmektedir. Oysa yukarıda da ifade edildiği üzere görüşlerini özgür bir biçimde ifade eden örgüt üyeleri örgüte daha fazla sadık olmaktadır.

Yukarıda yapılan tartışmalardan, 'bağımsız düşünme kuramının', örgütsel muhalefet davranışının örgüt ve örgüt üyeleri üzerindeki etkilerini açıklamaya çalıştığı anlaşılmaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi kuramın temel varsayımı, örgüt üyelerinin duygu ve düşüncelerini özgürce ifade etmek istedikleridir. Bu varsayım yukarıda betimlenen çalışmalarla da destek görmüştür.

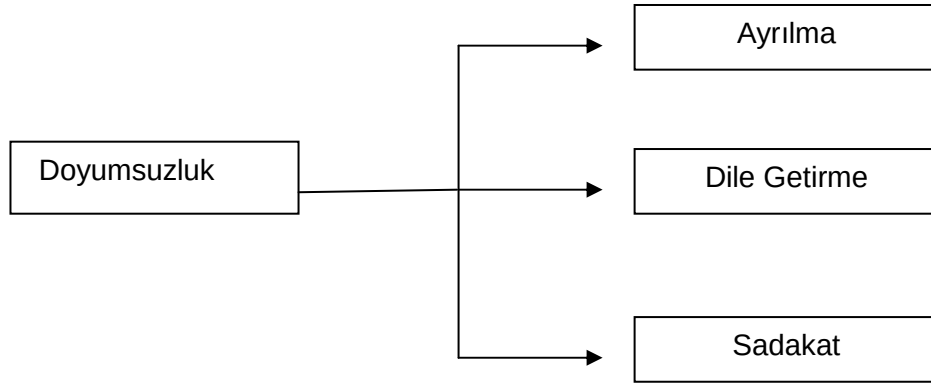
Şu halde, bağımsız düşünme kuramı, örgütsel muhalefetin örgüt üyelerine dönük yol açtığı sonuçların açıklanmasında bir araç olarak kullanılabilir. Aynı zamanda kuram, temel olarak muhalefetin hoşgörü ile karşılandığı örgütlerin daha sağlıklı olduğu önermesinden hareket etmektedir (Redding, 1985). Dolayısıyla, bağımsız düşünme kuramı, örgütsel muhalefetin örgüt üzerinde yol açtığı sonuçların açıklanmasında bir araç olarak kullanılabilir.

Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı

Örgütsel bir parametre olarak muhalefet çalışmalarının kuramsal temellerinden biri de Hirschman'ın 1970 yılında geliştirmiş olduğu *Ayrılma, Dile Getirme ve Sadakat (ADS)* (Exit, voice and Loyalty-EVL) kuramıdır. Hirschman temel olarak, doyumsuzluk yaşayan örgüt üyelerinin ne tür tepkiler verebilecekleri sorusuna yanıt aramıştır. Hirschman, doyumsuzluk yaşayan bir örgüt üyesinin üç farklı biçimde davranış geliştirebileceğini öne sürmüştür.

Bu davranışlardan ilki örgüt üyesinin örgütten ayrılmasıdır (exit). Bir diğer davranış ise örgüt üyesinin örgütte kalması ve doyumsuzluğa yol açan nedenlerin bir biçimde ortadan kalkmasını beklemesidir (loyalty). Örgüt üyesinin sergileyebileceği üçüncü davranış ise, örgütte kalmaya devam edip doyumsuzluğa yol açan etkenlerle mücadele etmesidir (voice) (Gossett ve Kilker, 2006).

Şekil 1'de Hirschman tarafından geliştirilmiş olan ADS modelini şematik bir biçimde görmek mümkündür.



Şeki 1. Hirschman'ın 'Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat (ADS)' Modeli

Hirschman, örgüt üyelerinin doyumsuzluk sonucu işten ayrılma ya da dile getirme davranışlarının çözümlenmesinde, örgütsel sadakatin belirleyici olduğunu öne sürmüştür. Sadakat, bir yönü ile bir tutum bir yönü ile bir davranıştır. Bir davranış olarak ele alındığında sadakat kavramı aktif ve pasif olmak üzere iki biçimde ortaya çıkabilmektedir. Aktif sadakat bir kişiye ya da o kişinin yapmış olduğu davranışlara etkin bir biçimde destek vermek anlamı taşımaktadır. Buna karşın pasif sadakat kişinin yaptığı kimi davranışlara sessiz kalmak ve sabır göstermek biçiminde kendisini göstermektedir (Withey ve Cooper, 1992).

Sadakat kavramını, çalışanların örgüte bağlılık düzeyi olarak tanımlayan Hirschman (Akt. Coughlan, 2005) iş doyumsuzluğu yaşayan bir çalışanın işten ayrılmayıp işe devam etmesinde ara bir değişken olarak örgüte dönük sadakatin belirleyici olduğunu düşünmüştür (Allen ve Tüselman, 2009). Diğer bir deyişle, bir örgüt üyesinin işine dönük sadakat düzeyi yüksek ise yaşamış olduğu doyumsuzluğa rağmen işyerinde kalıp bunu dile getirme olasılığı işten ayrılma olasılığına göre daha yüksektir (Leck ve Saunders, 1992).

Hirschman'ın ADS modelinin önemli bir bileşeni olan dile getirme davranışı bireysel ya da kolektif olarak gerçekleşebilmektedir. Bireysel bir davranış olarak dile getirme davranışı, sorun yaşayan bir örgüt üyesinin

yaşadığı sorunları doğrudan yöneticilere ifade etmesidir. Dile getirme davranışının kolektif biçiminde ise örgüt üyesinin bağlı olduğu sendika ya da meslek kuruluşu, örgüt üyesinin yaşadığı sorunları dile getirebilmektedir (Allen ve Tüselman, 2009). Matland (1995), ADS modelinin, örgütlerin hayatta kalmaları açısından iki temel veri sağladığını öne sürmektedir. Amerikan okul sistemi üzerine yapmış olduğu çalışmasında Matland, ayrılma ya da dile getirme davranışlarının her ikisinin de örgütü, kendisini sorgulamaya iteceğini, bunun ise rekabet ortamı içerisinde var olmaya çalışan örgütlerin hayatta kalabilmek adına kendilerini geliştirmeye zorlayacağını belirtmektedir.

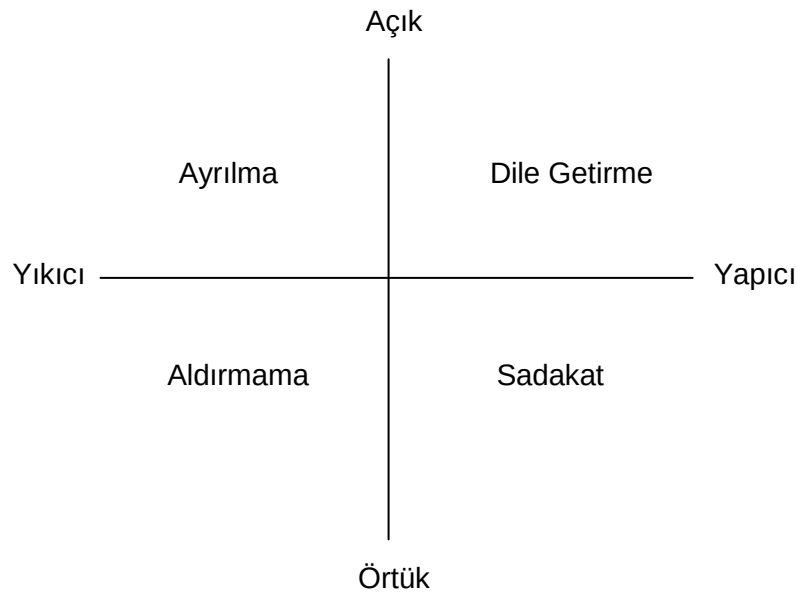
ADS kuramı daha sonraki süreçte kimi deneysel çalışmada destek bulmuştur. Yapılan çalışmalar örgütsel sadakat düzeyi yüksek çalışanların, sahip oldukları hoşnutsuzluklara ilişkin duygu ve düşüncelerini dile getirme eğilimi taşıdıklarını ortaya çıkartmıştır (Spencer, 1986; Buchanan ve Boswell, 2002). Bir başka çalışmada Zeindeau (2009), ADS kuramına dayalı olarak bir fabrikada vaka çalışması gerçekleştirmiş ve modelin, örgüt içerisinde bireysel ve toplu davranışları açıklama gücüne sahip olduğunu saptamıştır.

Diğer yandan Barry (1974), temel olarak Hirschman'ın bazı önermelerine karşı çıkmıştır. Barry, örgütten ayrılma ile dile getirme davranışlarının birbirlerinden tamamen kopuk davranışlar olmadığını öne sürmüştür. Örneğin, bir örgüt üyesi örgüt içerisinde yaşamakta olduğu kimi sorunlar nedeniyle örgütten ayrılabilen ancak ayrıldıktan sonra örgüt içerisindeki sorunları üst makamlara şikâyet etmek ya da basına sızdırmak biçiminde bir mücadele içerisine de girebilmektedir. Ya da benzer nedenlere bağlı olarak örgüt içerisinde sorun yaşayan kimi örgüt üyesi örgütte kalmaya devam etmekte ancak söz konusu sorunların ortadan kalkması yönünde bir çaba göstermeyebilmektedir.

Hirschman'ın ADS kuramı, Kolarska ve Aldritch (1980) tarafından bir adım daha ileri taşınmıştır. Kolarska ve Aldritch, örgüt içerisinde sorun yaşayan örgüt üyelerinin söz konusu sorunu ya örgüt içerisinde kimi muhataplara (internal vocal responses) ya da bu sorunu örgüt dışı kimi

muhataplara dile getirebileceklerini öne sürmüştür (external vocal responses). Örgüt içerisinde doyumsuzluğa yol açan sorunların örgüt üyeleri tarafından iç ya da dış muhataplara iletilmesinin nedeni, bu muhatapların bu sorunu ortadan kaldıracabileceklerine olan inançtır.

Doyumsuzluk yaşayan örgüt üyelerinin verdikleri tepkileri saptamak amacıyla bir ölçek geliştiren Farrell (1983) 'ayrılma', 'dile getirme' ve 'sadakat' davranışlarına ek olarak 'aldırmama' boyutunu ortaya çıkartmıştır. Diğer bir ifade ile Farrell, Hirschman'ın ADS kuramına 'aldırmama' boyutunu eklemiş ve kuram ADSA kuramı olarak adlandırılmıştır (Exit, Voice, Loyalty, Neglect-EVLN). Farrell çalışmasında doyumsuzluk sonucu ortaya çıkan tepkileri açıklamak için 'yapıcı-yıkıcı' ve 'aktif-pasif' boyutlarından oluşan bir model geliştirmiştir. Söz konusu modeli Şekil 2'de görmek mümkündür.



Şekil 2. İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Tipolojisi. Kaynak: Rusbult, C., and Lowery, D. (1985). When Bureaucrats Get the Blues: Responses to Dissatisfaction Among Federal Employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 15, 80-103.

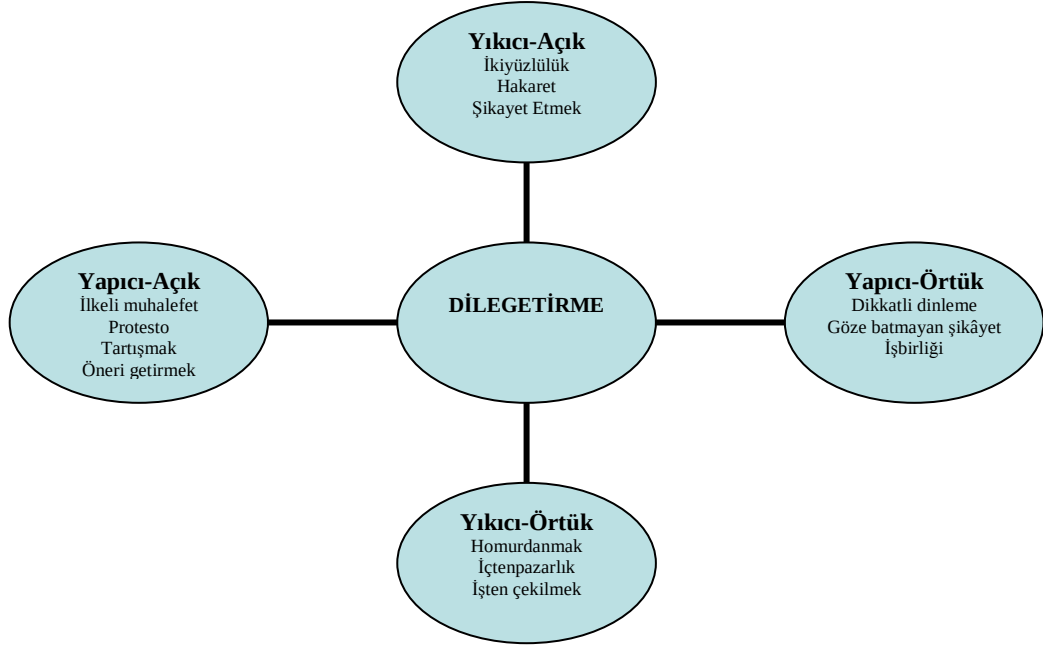
Şekilden de izlenebileceği gibi ADSA modeline göre, doyumsuzluk yaşayan bir örgüt üyesi dört farklı davranış sergilemektedir. Bunlar sırasıyla, yıkıcı-açık boyutta ayrılma, yıkıcı-örtük boyutta aldırmama, yapıcı-açık boyutta dile getirme ve yapıcı-örtük boyutta sadakat davranışlarıdır.

Ayrılma davranışı, başka bir iş aramak, iş değiştirmek ve kimi sabotaj davranışları yapmak şeklinde örneklendirilebilmektedir. Aldırmama davranışı, örgüt üyelerinin çalışma azminin yok olması, işe geç gelmeyi ve işten kaçmayı alışkanlık haline getirmeleri, çalışma saatlerinde kişisel işlerini yapmaları ve işle ilgili sürekli hata yapmaları biçimdeki davranışlardır. Dile getirme davranışı sorunların üstler ile tartışılması, bu sorunların çözümü için çaba gösterilmesi, çözüm önerileri geliştirilmesi, sorunun çözümü için örgüt dışından yardım istenmesi ve haber uçurma ve benzeri davranışlardır. Buna karşın sadakat davranışı ise örgütsel uygulamalara tam anlamı ile destek olmak, bu uygulamalara güvenmek ve örgütün bir askeri olmak türünden davranışları kapsamaktadır (Farrell ve Rusbult, 1992).

Özetle, doyumsuzluk yaşayan bir örgüt üyesi 'ayrılma, dile getirme, aldırmama ve sadakat' olmak üzere dört farklı davranış sergilemektedir. Örgüt üyesinin sözü edilen bu davranışlardan birini sergilemesi, davranışın yol açacağı maliyet (cost), davranışın etkinliği (efficacy) ve örgüt üyesinin sahip olduğu alternatifler gibi çeşitli koşullara bağlıdır. Öncelikle örgüt üyesi sergileyeceği davranışın kendisine getireceği maliyeti göz önünde bulundurmaktadır. Örneğin, işten ayrılmayı planlayan örgüt üyesi, gelir düzeyinde bir azalma olup olmayacağını hesaplarken, örgütte kalıp durumu düzelmek isteyen bir örgüt üyesi ise bunun ne denli bir çaba ve enerji gerektirdiğini hesaplayacaktır. Diğer yandan yine doyumsuzluk yaşayan bir örgüt üyesi, belli bir davranış sergilemeden önce, bu davranışın etkinliğini düşünmektedir. Eğer örgüt üyesi, örgütte kalıp doyumsuzla neden olan durumla mücadeleyi tercih ediyor ise bu davranışın nedeni, işlerin yoluna gireceğine olan inancıdır. Böyle bir inanca sahip olmayan örgüt üyesi ise örgütten ayrılmayı yeğleyecektir.

Ayrıca ayrılma, dile getirme, aldırmama ya da sadakat davranışlarından birini tercih etmeden önce örgüt üyesi sahip olduğu alternatifleri göz önünde bulundurmaktadır. Örneğin, mevcut durumundan daha iyi bir alternatifte sahip olduğunu düşünen örgüt üyeleri muhtemelen ayrılma ya da aldırmama davranışlarını sergileme eğilimine girecektir (Withey ve Cooper, 1989). Gorden ise (1988) örgüt üyelerinin iş doyumsuzluğuna

dönük verdikleri tepki biçimlerinden olan dile getirme davranışını dörtlü bir sınıflandırma içerisinde incelemiş ve Şekil 3'te görüldüğü gibi bir model geliştirmiştir.



Şekil 3. Örgüt Üyelerinin İş Doyumsuzluğu Durumunda Sergiledikleri Dile Getirme Davranışları. Kaynak: Gorden, W. I. (1988). Range of Employee Voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 283-299.

Şekil 3'den de izlenebileceği gibi örgüt üyelerinin doyumumsuzluğa vermiş oldukları tepkilerden biri olan dile getirme davranışı da 'yıkıcı-açık', 'yıkıcı-örtük', 'yapıcı-açık' ve 'yapıcı-örtük' olmak üzere dörtlü bir biçimde sınıflandırılmaktadır.

Yıkıcı-açık davranışlar arasında iki yüzlülük, hakaret, dalkavukluk ve iş arkadaşlarına şikâyet etmek ve benzeri davranışlar bulunmaktadır. Yıkıcı-örtük davranışlar arasında ise homurdanmak, içten pazarlık yapmak ve işten çekilmek gibi davranışlar yer almaktadır. Diğer yandan yapıcı-açık dile getirme davranışları ise ilkeli muhalefet (principled dissent), protesto, kararların ortak alınması, tartışmak ve kimi önerilerde bulunmaktadır. Yapıcı-örtük dile getirme davranışı ise sözel olmayan ama destekleyen davranışlar,

dikkatli dinleme ve göze batmayan şikâyet ve işbirliği davranışlarıdır (Gorden, 1988).

Bazı çalışmalar, örgüt üyelerinin dile getirme davranışının *saygılı dile getirme* (consideret voice) ve *saldırgan dile getirme* olmak üzere iki biçimde gerçekleşebileceğini öne sürmektedir. Bu modelde, saygılı dile getirme davranışı açık-yapıcı bir davranış olarak ele alınmaktadır. Buna karşın saldırgan dile getirme davranışı ise açık-yıkıcı bir davranış biçiminde değerlendirilmektedir (Hagedoorn, Yperen, Vliert ve Buunk, 1999). Örgütsel muhalefet davranışı üzerine yürütülen çalışmalar örgütsel muhalefet çalışmalarının temelinde dile getirme davranışı bulunduğunu üzerinde birleşmektedir.

Kassing (1997a), örgütsel muhalefet sürecinin özünde bir dile getirme davranışı olduğunu düşünmekle birlikte, muhalif davranışın aynı zamanda ayrılma ve aldırmama davranışları ile de ilgili olduğunu düşünmüş ve örgütsel muhalefet çalışmalarına yeni bir boyut kazandırmıştır. Yazar aynı zamanda, örgütsel muhalefetin yalnızca örgüt içerisine dönük bir dile getirme davranışı olduğu yönündeki önermelere de karşı çıkmakta ve örgütsel muhalefetin, ayrıntıları daha sonra tartışılacak olan 'haber uçuşma' gibi çeşitli davranış biçimleri ile de ilişkili olabileceğini öne sürmektedir.

Bu anlamda sistem kuramının öngörülleri doğrultusunda örgüt, sınırları geçirgen olan bir yapı olarak ele alınmakta ve örgüt üyeleri dile getirme davranışını örgüt dışına dönük olarak da gerçekleştirebilmektedir. Sonuç olarak, örgüt içerisinde doyumsuzluk yaşayan örgüt üyesi dile getirme, ayrılma ve aldırmama davranışlarını belirli bir kombinasyon içerisinde kullanmakta ve farklı muhalefet davranışları sergileyebilmektedir (Garner, 2006, 7).

Ayrıntıları yukarıda tartışılmış bulunan ve örgüt üyelerinin örgüt içerisinde çeşitli nedenlere bağlı olarak sergiledikleri davranışların neler olabileceğine ilişkin model önerileri, bazı deneysel çalışmalarda incelenmiştir. Hirschman'ın geliştirmiş olduğu ADS modeli öncelikli olarak çalışma

ekonomisi ve çalışma ilişkileri alanlarında incelenmiştir. Çalışma ekonomisi ve çalışma ilişkileri alanında sendikaların, örgüt üyelerinin görüşlerini açıklayabilecekleri (dile getirebilecekleri) bir araç olduğu görüşü genel kabul görmektedir. Sendikaların varlığının aynı zamanda, örgüt üyelerinin örgütten ayrılmamaları üzerinde de bir etki gösterdiği de ifade edilmektedir (Casal, 1992, 8).

Örgüt üyelerinin bir sendikaya bağlı olmaları ile örgütten ayrılmaları arasındaki ilişkiyi sorgulayan Freeman ve Medoff (1984), örgüt üyelerinin bir sendikaya üye olmalarının örgütten ayrılma olasılığını azaltırken, örgütte kalma olasılığını artırdığını öne sürmüşlerdir. Grevin, örgüt üyelerinin örgütten ayrılması üzerindeki etkilerini inceleyen Ulman ve Sorensen (1984), ise greve katılan örgüt üyelerinin örgütte kalma eğilimlerinin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Mahaffey (1991) ise beş farklı üniversitede okuyan 423 öğrenci üzerinde gerçekleştirmiş oldukları bir çalışmada çıkma, dile getirme, sadakat ve aldırmama modelini test etmiştir. Çalışma, okullarında doyumsuzluk yaşayan öğrencilerin ne tür davranışlar sergilediklerini sorgulamış ve öğrencilerin ayrılma, dile getirme, ihmal ve sadakat ile ilişkili davranışlar sergilediklerini ortaya çıkarmıştır.

Yukarıda yapılan tartışmalardan da anlaşılacağı üzere örgüt üyelerinin kimi nedene bağlı olarak sergiledikleri *dile getirme* davranışı, örgütsel muhalefet çalışmalarının kuramsal temellerinden birini oluşturmaktadır. ADSA kuramı, örgüt üyelerinin doyumsuzluk durumunda kimi tepki biçimleri geliştirdiklerini öne sürmekte olup, pek çok ampirik çalışmada destek görmüştür. Dolayısıyla ADSA kuramı, örgüt üyelerinin muhalif duygu ve düşünce içerisine girmeleri durumunda da, ne tür muhalif tepkiler verebileceklerini açıklama gücüne sahip görünmektedir.

Örgütsel Muhalefet Süreci

Örgütsel muhalefet bir dizi aşamadan meydana gelen bir süreçtir. Örgütsel muhalefet süreci, muhalefete yol açan nedenler, muhalif davranışlar ve bu davranışların ortaya çıkardığı sonuçlar olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

Örgütsel muhalefet süreci, örgüt üyelerinin örgüt içi bir sorunu algılamaları ile başlamaktadır. Ancak, örgütsel bir sorunun ortaya çıkması doğrudan örgütsel muhalefete yol açmamaktadır. Örgütsel muhalefetin başlaması, aynı zamanda örgüt üyelerinin sorunun çözümüne ilişkin kendilerini belirli bir oranda sorumlu hissetmelerine bağlıdır. Kendisini sorumlu hisseden örgüt üyesi, sorunun çözümüne ilişkin seçenekleri gözden geçirmekte ve nihayet belirli bir biçimde örgütsel muhalefet davranışı sergilemektedir (Graham, 1986).

Aşağıda örgütsel muhalefet süreci, örgütsel muhalefetin nedenleri, örgütsel muhalefet davranışları ve muhalefetin yol açtığı sonuçlar alt başlıkları altında incelenmiştir.

Örgütsel Muhalefetin Nedenleri

Örgüt üyeleri tarafından sergilenen muhalif davranışların çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Örgütsel muhalefet yazınında muhalefete yol açan nedenlere 'başlatıcı olay' (triggering event) adı verilmektedir. Kassing ve Armstrong (2002) ilgili alanyazının incelenmesine dayalı olarak örgütsel muhalefete yol açan tetikleyici olayları dokuz başlık altında toplamıştır.

Bu olaylar sırasıyla, örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişme, etkisizlik, görev ve sorumluluklar, örgütsel kaynaklar, etik, performans değerlendirme ve zararın engellenmesidir. Örgütsel muhalefeti tetikleyen olayları Çizelge 1'den izlemek mümkündür.

Çizelge 1. Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar

Örgüt Davranışlar	Üyelerine Yönelik	Yöneticilerin örgüt üyelerine dönük davranışlarının adaletsiz ve çalışanların haklarını ihlal edici yönde olmasına yönelik muhalefet
Örgütsel Değişme		Örgütsel değişime yönelik muhalefet
Karar Alma		Örgütsel kararlara ve bu kararların alınma biçimine yönelik muhalefet
Etkisizlik		Örgüt içindeki kimi etkisiz uygulamalara dönük muhalefet
Görev ve Sorumluluklar		Kendisinin ya da diğer örgüt üyelerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin muhalefet
Kaynaklar		Örgütsel kaynakların temin edilmesi ve kullanılmasına dönük muhalefet
Etik		Örgüt içi etik dışı uygulamalara dönük muhalefet
Performans Değerlendirme		Kendisinin ya da diğer çalışanların performanslarının değerlendirilmesine dönük muhalefet
Zararın Engellenmesi		Örgütsel kimi uygulamanın çalışanın kendisine, iş arkadaşlarına ya da müşterilerine zarar vermesine ilişkin muhalefet

Kaynak: Kassing, J. W., Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going to Hear About This; Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.

Örgüt üyelerine yönelik davranışlar. Çizelgeden de izlenebileceği gibi örgütsel muhalefeti tetikleyen nedenlerden biri yöneticilerin örgüt üyelerine dönük sergiledikleri bazı davranışlardır. Örgüt üyelerinin muhalefetine yol açabilecek yönetici davranışlarından biri işyeri zorbalığıdır (workplace bullying). İş yerlerinde meydana gelen zorbalık davranışları arasında tehdit, sindirme, tecrit etme, itibarını zedeleme ve iş performansını küçük düşürme bulunmaktadır (Fox ve Stallworth, 2009). İşyerlerinde zorbalığın yaygınlığını inceleyen bir araştırmada çalışanların yüzde 8.3'ünün iş yaşamlarının belli bir döneminde zorbaca davranışlara maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Yine aynı araştırmada zorbaca davranışları sergileyenlerin yüzde 71.5'inin diğer çalışanlar, yüzde 32.4'ünün ise yöneticiler olduğu saptanmıştır (Ortega, 2009). İş yerinde gerçekleşen zorbalığın çalışanların iş doyum düzeylerini azaltıcı bir etki gösterdiği belirlenmiştir (Loh, Restubog ve Zagenczyk, 2010). Dolayısıyla, yöneticiler tarafından örgüt üyelerine yapılan zorbalığın, muhalefete yol açması muhtemel görünmektedir.

Örgüt üyelerinin muhalefet etmelerine neden olan yönetici davranışlarından biri de işyerinde yıldırma (mobbing). Çeşitli araştırmada iş yerinde yıldırmanın, örgüt üyelerinin ruh sağlığını bozucu bir etki gösterdiği saptanmıştır (Meseguer, Soler, Saez ve Garcia, 2008). Alanyazında çeşitli tanımları olmakla birlikte yıldırma, temel olarak iş yerinde bir ya da birkaç kişi tarafından diğer bir çalışana dönük sergilenen zorbaca davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu bakımdan iş yerinde yıldırma bir tür saldırı davranışı olup etik dışı bir iletişim biçimi olarak da ele alınmaktadır (Soljan, 2008). Yıldırmanın kimi türleri olmakla birlikte, en çok dikkat çeken yıldırma biçimi üstlerin astlara dönük gerçekleştirdikleri yıldırma. Bu anlamda yıldırma, üstlerin astlara dönük sürekli ve kasıtlı gerçekleştirdikleri fiziksel ve ruhsal zarar verici davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Yıldırmanın bu biçiminin oldukça yaygın olduğu öne sürülmektedir (Vandekerckhove ve Commers, 2003). İş yerinde meydana gelen yıldırma davranışlarının da örgütsel muhalefeti tetiklemesi mümkündür. Çünkü bir biçimde yıldırma mağduru olmuş örgüt üyeleri, bu durumu kabullenmemekte ve bir biçimde karşı gelme davranışı sergilemektedir.

Ne var ki, zorbalık ve yıldırmanın yanı sıra, örgüt üyelerinin muhalefet etmesine yol açabilecek daha başka yönetici davranışları da bulunmaktadır. Bunlardan biri, yöneticinin astlarına kötü davranışlar sergilemesidir. Bu tür kötü davranışlar arasında baskı kurmak, bencilce davranmak, aldatma, hile yapmak, çalışanları günah keçisi ilan etmek, kayırmacılık, kabalık ve saygısızlık yer almaktadır (Hornstein ve diğerleri, 1995). Ashforth (1994) ise yöneticilerin sergiledikleri kötü davranışları despotluk (tyranny) olarak isimlendirmektedir. Despotluk davranışları arasında ise hükmetme, çalışanlara dönük keyfi davranışlar, küçük görme, saygısızlık, kimi girişimlerini engelleme ve haksız yere ceza vermek bulunmaktadır. Okullarda yöneticiler tarafından öğretmenlere dönük sergilenen kötü davranışlar arasında öğretmenin meslektaşları ve öğrencilerin önünde küçük düşürülmesi ve öğretmenin sicil puanının haksız yere düşük verilmesi de örnek gösterilmektedir (Blase ve Blase, 2002).

Baron ve Neuman (1996) ise yöneticilerin örgüt üyelerine dönük kötü davranışlarını üç başlık altında incelemektedir. Bunlardan ilki saldırganlıktır (hostility). Salırganlık, sözlü ve jestlere dayalı olmak üzere iki biçimde ortaya çıkmaktadır. Sözlü saldırganlık davranışları arasında, hedef çalışanın başarılarını küçük göstermek, ona bağırarak, hakkında dedikodu yaymak, haksız yere azarlamak bulunmaktadır. Jestlere dayalı saldırganlık davranışları arasında ise dudağını bükme, yüzünü buruşturmak ve cinsel çağrışımlı olan bedensel jestler yer almaktadır. Bir diğer davranış biçimi ise hedef çalışana dönük engelleme davranışlarıdır (obstruction). Hedef çalışanın telefonlarına ya da e-postalarına yanıt vermemek, onu kimi örgütsel kaynaklardan mahrum bırakmak, hedef çalışanın düzenlediği etkinlik ya da toplantılara geç katılmak ya da katılmamak ve hedef çalışanın önerdiği projelere destek vermemek gibi davranışlar engelleme davranışları arasında sayılmaktadır. Bir diğer düşmanca davranış ise açık şiddet (overt aggression) olarak isimlendirilmektedir. Hedef kişiye fiziksel saldırı, hedef kişinin eşyalarına zarar verme, ona ait eşyaları çalma vb. davranışlar açık şiddet davranışına örnek davranışlardır.

Örgütsel değişme. Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen muhtemel nedenlerden biri de örgütsel değişmedir. Örgütler, kendilerini kuşatan ekonomik, teknolojik ve sosyal çevrenin yaratmış olduğu baskı karşısında varlıklarını devam ettirebilmek için, üyelerini değişime hazırlamak durumundadır (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005). Ne var ki, kimi durumda bazı örgüt üyeleri, örgütsel değişime direnç gösterebilmektedir. Örgütsel değişime direnç genel olarak, örgüt üyesinin, değişim önderinin değişime dönük eylemlerine ters bir biçimde davranması şeklinde tanımlanmaktadır (Bartunek, 1993).

Örgüt üyeleri temelde değişimin kendisine değil, değişim sonucu ortaya çıkabilecek olası durumlara direnç gösterme eğilimindedir. Örneğin, bir örgüt üyesi örgütsel değişim sonucunda statü, ücret ve konfor kaybına uğrayacağını düşünüyor ise, bu durumda muhtemelen değişime direnç gösterecektir (Dent ve Golberg, 1999). Değişime direnmeye yol açan diğer etmenler arasında, örgüt üyelerinin daha fazla çalışmak zorunda kalacakları ya da daha az ücret alacakları yönündeki kaygılarıdır (Kotter ve Schlesinger, 1979). Bu etmenlerin yanı sıra, tembellik, alışkanlıklar, belirsizlik korkusu, değişimle birlikte ortaya çıkacak yeni durumun gerektirdiği becerilerden yoksun olmak ve örgütsel gücün yitirilmesi korkusu da örgütsel değişime direnmeye yol açabilmektedir (Agocs, 1997).

Bu örnekler örgütsel değişime direnmede, bireysel nedenlere işaret etmektedir (person-oriented). Dolayısıyla örgüt üyesinin, kişisel nedenlere bağlı olarak değişime direnmesinde, değişimin, kendi örgütsel konumunu olumsuz etkileyeceği endişesi bulunmaktadır. Örgütsel değişime direnmede rol oynayan bir diğer etken ise, değişimin örgütün kendisine zarar vereceğine ilişkin şüphelerdir (Dijk ve Dick, 2009).

Yukarıda yapılan tartışmalardan anlaşılacağı üzere örgüt üyeleri, örgüt içerisinde mevcut konumlarının değişeceği endişesi ile değişime direnç gösterebilmektedir. Bu bakımdan örgütsel değişime direnç, örgütsel muhalefet davranışının ortaya çıkmasında rol oynayabilecek bir parametre olarak ele alınmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002).

Karar alma biçimi ve kararın içeriği. Örgütsel muhalefet davranışını tetikleyen bir diğer parametre ise örgütsel kararın içeriği ve kararın alınma biçimidir. Karar verme, mevcut seçeneklerin analiz edilmesi ve ardından bir seçeneğin seçilmesi sürecidir (Dressler, 1998, 108). Örgütlerde karar alma biçimi çeşitli değişkenle ilişkilidir. Bu değişkenlerden biri yöneticilerin liderlik stilidir. Alanyazında temel olarak otokratik ve demokratik olmak üzere iki tür liderlik stilinin bulunduğu genel kabul görmektedir. Örgüt yöneticisinin otokratik bir kişilikte olması durumunda örgütsel politikalar ya da kararlar yönetici tarafından alınmaktadır. Buna karşın yönetici demokratik bir anlayışla örgütü yönetme eğilimi taşıyor ise, karar alma sürecine örgüt üyeleri de katılmaktadır (Marken, 1999).

Karar alma biçimi ile ilişkili bir diğer etken ise örgütün yapısıdır. Dikey örgütsel yapıdaki örgütlerde karar alma yetkisi büyük oranda üst kademe yöneticilerine verilmiştir. Bu tür örgütlerde kararlar daha çok yöneticiler tarafından alınmakta, örgüt üyelerine karar alma konusunda çok fazla hak tanınmamaktadır.

Kimi zaman ise yöneticiler yanlı kararlar alabilmektedir. Yanlı kararlar iki ana kümede incelenmektedir. Bunlardan ilki kişi-temelli yanlı kararlardır (person-specific biases). Bu karar türünde yönetici belirli etnik gruba ait kişi ya da kişilere ilişkin yanlı kararlar alabilmektedir. Bir diğer yanlı karar türü ise bilişsel yanlılıktır (cognitive biases). Bu tür kararlarda yöneticiler belli bir konuda karar alırken standart bir hata yapmaktadır. Örneğin kimi yönetici aşına olduğunu düşündüğü konularda karar alırken çok fazla bilişsel enerji harcamamaktadır. Bu nedenle kimi zaman karar alırken isabetli davranmamaktadır. Bilişsel yanlı kararın bir diğer özelliği ise, yöneticilerin vermiş oldukları kararı destekleyen bilgileri görmeleri, desteklemeyen bilgileri ise görmemeleridir (Dressler, 1998, 118).

Örgütsel kararın içeriği de kimi zaman örgütsel muhalefete yol açabilmektedir. Redding (1985) örgüt üyelerinin muhalefetine, yasal olmayan, gayri ahlaki, duyarsız, etkisiz, uygulama yönü zayıf, rahatsız edici kararların yol açtığını öne sürmektedir.

Etkisiz yönetici. Örgüt üyeleri bazen, örgütün etkili yönetilmediğini düşündüklerinde de muhalefet edebilmektedir. Örgütsel etkililiğin tanımı, örgütsel amaca göre farklılık göstermektedir. Örneğin, bir firmanın etkililiğinden söz edildiğinde firmanın hedeflediği ortalama karı elde edip edemediğine bakılmaktadır. Okul etkililiğinden söz edilince, öğrencilerin istedik davranışlar sergileyip sergilemediklerine bakılmaktadır (Samy ve Cook, 2009). Ne var ki, örgütsel etkililiğin ölçülmesi konusu oldukça sorunlu bir alandır. Bu konuda araştırma yapan bilim insanları, örgütsel etkililiği belirlemede neyi nasıl ölçecekleri konusunda bir uzlaşa sağlayabilmiş görünmemektedir. Bu nedenle, her örgüt için geçerli bir örgütsel etkililik tanımının yapılması zor görünmektedir (Minnis ve Elmuti, 2008).

Örgüt üyeleri açısından ele alındığında, örgütsel etkisizliğinin önemli nedenlerinden biri de yöneticilerdir. Yöneticinin temel işlevi, örgütsel amacın başarılmasına dönük etkinlikleri planlamak, uygulamak ve denetlemektir. Bu süreçte, yöneticinin kimi yeterliklere sahip olması beklenmektedir. Yeterlik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olmasıdır. Yöneticilerde olması gereken yeterlikler ise yönetimin kavram ve kuramları, yönetimde insan ilişkileri ve yönetim teknolojisidir (Başaran, 2006, 204).

Yöneticinin yeterlik düzeyinin düşük olması, örgüt içerisinde çeşitli sorunlara yol açabilmektedir. Örneğin, insan ilişkilerinde yeterli olmayan bir yönetici, örgüt üyelerinin güdülenme düzeylerini azaltabilir. Güdülenme düzeyi düşük bir örgüt üyesi ise işe geç gelme ve işi bırakma gibi davranışlar sergileme eğilimine girebilir (Daresh, 2001, 136). Benzer şekilde yönetim kavram ve ilkeleri konusunda bilgi sahibi olmayan bir yönetici, deneme yanılma yolu ile yöneticiliği kavramaya çalışabilir. Oysa günümüzde yöneticilik giderek profesyonel bir meslek haline gelmiştir. Yöneticiliğin profesyonelleşmesi süreci ise hizmet öncesi bir eğitimi zorunlu kılmaktadır.

Bu anlatılanlar ışığında yönetici yetersizliğinin örgütün etkililiği ve örgüt üyelerinin güdülenme düzeyleri üzerinde olumsuz bir etki yarattığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla etkisiz bir yönetim, örgütsel muhalefeti tetikleyen unsurlardan biri olarak ele alınmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002).

Yetki görev ve sorumluluklar. Örgüt üyelerinin muhalif davranışlarına neden olan bir diğer etmen ise yöneticilerin yetki, görev ve sorumluluklarını yerine getirmedeki başarısızlıklarıdır. Yetki, yöneticilere yeterliliklerine dayalı olarak tanınan iş yapma hakkıdır. Görev, yöneticinin iş yükü kapsamı içinde ve üretim süresince, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yapacağı işlem ve eylemlerdir. Sorumluluk ise bir görevi, amacını gerçekleştirecek nicelikte ve nitelikte yapma zorunluluğudur (Başaran, 2006, 283). Yöneticinin yetki görev ve sorumluluklarını, yönetim süreçlerini referans alarak çözümlmek mümkündür. Yönetim süreçleri ölçütüne göre yöneticinin görevleri planlama, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim ve denetleme alt süreçlerinden oluşmaktadır (Rainey, 1991, 167).

Yönetim süreçleri bağlamında, yöneticinin öncelikli görevi örgütsel amacın başarılmasına dönük planlar yapmaktır. Plan, 'önceden belirlenmiş amaç ya da amaçlara, yine önceden belirlenmiş araçlarla ulaşma eylemi' olarak tanımlanmaktadır (Sezen, 1999, 9). Yöneticinin bu süreçteki görevi, örgütsel işlerin kim tarafından, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını belirlemektir. Yönetici, planlama sürecinde, görevleri adil dağıtmaz, işlerin mesai saatleri dışında ve işyeri dışında yapılmasını ister ve örgüt üyelerinden yetki ve sorumluluklarına uygun olmayan işleri yapmasını ister ise, örgüt üyelerinin muhalefeti ile karşılaşabilir.

Yöneticinin bir diğer görevi örgütlemedir. Örgütleme, bir örgütteki kaynakların tümünün düzenli biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla örgütsel yapının oluşturulması sürecidir (Ergun, 2004, 77). Yönetici, örgütsel yapıyı biçimlendirme sürecinde örgüt üyelerinin istek ve beklentilerini dikkate almazsa bir dirençle karşılaşması muhtemeldir.

Yöneticinin bir diğer görev alanı da eşgüdümlemedir. Eşgüdümleme, 'belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda, eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme sürecidir' (Aydın, 2007, 162). Yöneticinin, bu süreçteki başarısızlığı, örgütün güç yitimine uğramasına yol açabilir. Bu durumda, örgütsel özdeşleşme ve bağlılık düzeyi yüksek örgüt üyeleri, yöneticiye karşı çıkabilir. Nitekim örgütsel özdeşleşme ve bağlılık ile

örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi merkeze alan çalışmalar, bu argümanı destekler nitelikte bulgular ortaya çıkartmıştır (Kassing, 2000a).

İletişim bir diğer yönetsel süreçtir. İletişim, 'bilinçli ya da bilinçsiz bir biçimde bireylerin karşılıklı olarak bilgi, duygu ve düşüncelerini ileterek bir birlerinin algılama yeteneklerini etkiledikleri dinamik bir süreç' olarak tanımlanmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1992, 194). Geleneksel olarak örgütlerde iletişim, dikey ve yatay olmak üzere iki ana bölümde incelenmektedir. Dikey iletişim, örgütsel hiyerarşi içerisinde aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışı olarak tanımlanmaktadır (Rainey, 1991, 193). Yatay iletişim ise 'özdeş hiyerarşik kademede bulunan işgörenler ve birimler arasındaki haberleşme' olarak tanımlanmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1992, 209). Şu halde yönetici ile örgüt üyeleri arasındaki iletişim, dikey iletişim olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyelerinin muhalefet etmelerine yol açan etmenlerden biri de iletişim sürecinde yöneticinin örgüt üyeleri ile sağlıklı iletişim kuramamasıdır. Özellikle yöneticiler ile örgüt üyeleri arasındaki iletişim engelleri kimi zaman örgüt ve örgüt üyeleri için önem taşıyan bilginin tam ve zamanında ilgili kişilere ulaşmasını engelleyebilmektedir. Bu durumun örgüte ve örgüt üyelerine dönük kimi zararlarının olabileceği düşünülebilir. Söz konusu bu zararlar ise örgütsel muhalefetin başlamasında rol oynayabilir.

Yönetsel süreçlerden bir diğeri de denetimdir. Denetim, 'planlanan örgütsel amaçlardan sapmayı önlemek için, örgütün işlemlerini izleme ve düzeltme süreci' olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2000, 137). Denetimin temel amacı örgütsel ve yönetsel amaçların başarıma düzeyini saptamaktır. Ne var ki denetim, örgüt üyeleri açısından sancılı bir yönetsel süreç olarak algılanabilmektedir. Örgüt üyeleri kimi zaman denetlemeye direnç gösterebilmektedir. Bu direnci koşullandıran etkenlerden biri de yöneticinin sergilediği *bürokratik davranış*tır. Bürokratik davranış, 'yönetsel kuralların kesinkes uygulanmasıdır'. Bu davranışın bir sonucu olarak yöneticiler kuralları, kimi zaman örgütsel amacının önüne koyabilmektedir (Başaran, 2000, 139) Bu ise örgüt üyeleri üzerinde bir baskı oluşturmakta ve örgüt üyelerinin muhalefetini tetikleyebilmektedir.

Kaynak dağıtımı. Örgütsel muhalefeti tetikleyen etkenlerden biri de örgütsel kaynakların dağıtımı sürecidir. Örgütler, insan, makine, materyal ve para kaynaklarından meydana gelmektedir. Söz konusu kaynaklar, örgütsel amaca göre belirli mal ya da hizmet üretimi için işe koşulmaktadır. Çeşitli görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiş bulunan ve belirli alanlarda uzmanlaşmış olan örgütsel bölümler, görevlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmek ve hedeflerine daha eksiksiz ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Ne var ki çoğu durumda örgütsel kaynaklar sınırlıdır. Örgütsel bölümlerde görev yapan örgüt üyeleri, söz konusu kaynaklardan daha büyük pay alabilmek amacıyla çatışma içerisine girebilmektedir (Türk ve Doğan'dan aktaran Aslan, 2003, 76).

Örgütsel kaynakların dağıtımı sürecinde yönetici tutumları önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticilerinin örgütsel kaynakların dağıtımını yaparken adil davranmaması örgüt üyelerinin karşı çıkmasına ve muhalefet etmesine neden olabilmektedir. Oysa yöneticinin kaynak dağıtımında adil olması, örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu bir etki göstermektedir (Tremblay, Sire ve Balkin, 2000).

Örgütsel adaleti, dağıtıcı, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç alt boyutta incelemek mümkündür. Dağıtıcı adalet ücret ve prim gibi kimi örgütsel kaynağının örgüt üyelerine adil bir biçimde tahsis edilmesidir. İşlemsel adalet, örgüt üyelerinin terfi edilmeleri ve performanslarının değerlendirilmeleri gibi süreç ve işlemlerin adil yapıldığına ilişkin algılardır. Etkileşimsel adalet ise yöneticilerin örgüt üyelerine dönük davranışlarının adil yapıldığına ilişkin algılarıdır (Roch ve Shanock, 2006).

Örgütsel adalet bağlamında ele alındığında, yöneticilerin örgütün sahip olduğu kaynakları adil dağıtmaması, kaynakların pay edilmesi sürecinde izlediği yöntemin yanlı olması ve örgüt üyelerine dönük tavır ve davranışlarında adil olmaması örgüt üyelerinin iş doyum düzeylerinde bir azalmaya yol açmaktadır (Yürür, 2008). Sıralanan tüm bu nedenler örgüt üyelerinin karşı çıkmasında ve muhalif davranışlar sergilemesinde önemli bir rol oynamaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002).

Etik dışı ve hukuk dışı eylemler. Örgüt üyelerinin muhalefетini tetikleyen bir diğer etken ise yöneticilerin etik ve hukuk dışı eylemler içerisine girmeleridir. Etik kavramı Yunanca karakter ve davranış anlamına gelen *etos* sözcüğünden türetilmiş olup, felsefenin ahlaki değerleri inceleyen dalıdır. Ahlak kavramının İngilizce karşılığı olan *morality* ise Latince *moralis* sözcüğünden türetilmiş olup, görgü ve gelenek anlamlarına gelmektedir (Thompson, 1985). Ahlak, bireyin doğru ya da yanlış davranışlar arasında bir ayırım yapması ya da yapabilme becerisine sahip olması olarak da tanımlanmaktadır. Bu haliyle ahlaki davranış, bireyin, toplumun iyi ya da doğru saydığı kimi standartlara uygun davranması olarak değerlendirilmektedir (Wart, 2003). Ahlak, genellikle insanların kendisine göre yaşadıkları bir ilkeler topluluğu, bir kurallar toplamı anlamına da gelmektedir. Böylece bir meslek ahlakından, bir siyasal ahlaktan ve hatta bir evlilik ahlakından söz etmek mümkündür. Etik ise ahlaktan farklı olarak, bu tür davranışları felsefi olarak inceleyen, açıklamaya ve son çözümlemede değerlendirmeye çalışan felsefi soruşturma alanıdır (Arslan, 1994, 119).

Örgüt yöneticilerinin bazen etik dışı davranışlar sergiledikleri yaygın bir inançtır. Özellikle kamu örgütlerinde en sık karşılaşılan etik dışı davranışlar arasında haksız mal edinme, irtikâp (kötü iş yapma, kötülük etme), ihtilas (aşırma), zimmete para geçirme, kaçakçılık, resmi ihaleye fesat karıştırma, görevin gerektirdiklerini yapmaktan kaçınma, yetkiyi kötüye kullanma, gücün istismar edilmesi (korkutmak ve işkence yapmak), kayırmacılık, ayrımcılık, ihmal, yaranma (dalkavukluk), hakaret, kötü alışkanlıklar, dedikodu ve aracılar yoluyla iş yürütme gibi eylem ve uygulamalar bulunmaktadır (Aydın, 2002, 60; Bozkurt ve Ergun, 1998, 117; Eryılmaz, 2002, 241; Jhonson ve Sharma, 2004, 3). Ancak, örgütsel bağlamda etik dışı davranışlardan söz edildiğinde pek çok insanın aklına yolsuzluk ve yolsuzluğun yaygın bir türü olan *rüşvet* gelmektedir. Yolsuzluk ‘kamusal yetkinin kişisel çıkar için kullanılması’ olarak tanımlanmaktadır (Palmier, 1983). Dolayısıyla başta yolsuzluk olmak üzere yukarıda sıralanan tüm etik ve hukuk dışı davranışlar örgüt üyelerinin muhalefetine yol açabilmektedir.

Performans değerlendirme. Örgüt üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi süreci de temel bir muhalefet nedeni olabilmektedir. Performans değerlendirme, 'bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, örgüt üyesinin işteki performansını değerlendirme süreci' olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirmenin çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlardan biri istendik düzeyde performans sergileyen örgüt üyelerinin ödüllendirilmesi, istendik düzeyde performans sergilemeyen örgüt üyelerinin ise gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları saptamaktır (Bayram, 2006).

Performans değerlendirme süreci ile birlikte örgüt üyelerinin 'ücretlerinin planlanması ile terfi ve prim sistemlerinin yapısal bir bütünlük içerisinde ele alınabilmesi' mümkün olabilmektedir (Aydın, 2005, 147). Performans değerlendirme sürecinin kimi ölçüte bağlı ve adil yapıldığı yönünde bir kanaatin hâkim olduğu durumlarda örgüt üyelerinin iş doyum düzeyleri artmaktadır (Pettijohn, Pettijohn ve d'Amico, 2001). Bunun yanı sıra performans değerlendirme süreci sonucunda örgüt üyeleri çeşitli biçimlerde ödüllendiriliyor ise örgütsel bağlılık düzeyinde de bir artış meydana gelmektedir (Young, Worchel ve Woehr, 1998).

Ne var ki zaman zaman örgüt üyeleri, performanslarının nesnel ölçütlere dayalı ve adil yapılmadığı düşüncesine kapılabilmektedir. Bu durum örgüt üyelerinin çeşitli biçimlerde tepki vermelerine yol açmaktadır. Bir örgütsel güdüleme kuramı olan *eşitlik kuramına* göre, bir örgüt üyesi emeğinin karşılığını tam olarak aldığını düşünüyor ise bir eşitlik durumu ortaya çıkmakta ve örgüt üyesinin iş doyum düzeyi artmaktadır. Buna karşın eğer örgüt üyesi emeğinin karşılığını tam olarak almadığını düşünüyor ise üstlerine karşı bir kızgınlık duygusu içerisinde girmektedir (Miner, 1992, 68).

Dolayısıyla, örgüt üyeleri kendi görev ve sorumluluk alanları içerisinde sergiledikleri performansa eşdeğer düzeyde bir ödül beklentisi içerisinde girmektedir. Örgüt üyesi, emeğinin karşılığını tam olarak alamadığını düşünüyor ise üstlerine yönelik hissettiği kızgınlık düzeyine bağlı olarak çeşitli karşı çıkma davranışı sergileme eğilimine girebilmektedir.

Örgütün yol açtığı zararlar. Örgüt üyelerinin muhalefetine yol açan bir diğer etken ise örgütsel çeşitli uygulamaların başta kendileri olmak üzere, diğer örgüt üyeleri ile örgütün hizmet sunduğu kesimlere verdiği zararlardır (Kassing ve Armstrong, 2002).

Yöneticilerin örgüt üyelerine doğrudan ya da dolaylı olarak verebileceği zararlar arasında iş kazalarına dönük tedbir almaması, çalışma ortamının temizliğini ve hijyenini sağlamaması, çalışanların işyerinde tükettiği gıdaların kontrolünü yapmaması ya da yaptırmaması, çalışma ortamının gerektirdiği ısı ve ışık gibi fiziksel koşulları oluşturmaması, çalışanların dinlenebileceği ortamları oluşturmaması ve benzeri nedenler sayılabilir. İşyeri ortamına ilişkin bu tür olumsuz koşulların çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığını tehdit ettiği pek çok araştırmada saptanmış bulunmaktadır (Lynch, Krause ve Kaplan, 1997).

Örgüt üyeleri bazen kendilerine verilen zararın dışında hizmetten yararlananların zarar gördüğü uygulamalara da muhalefet edebilmektedir. Hizmetten yararlanan kesimlerin gördükleri zararlar, örgütün üretmiş olduğu mal ya da hizmete göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, gıda sektöründe üretim yapan bir firmanın çalışanları, üretilen gıdalarının sağlıklı koşullarda üretilmediğine tanık olduklarında firma sahibi ya da yöneticilerine muhalefet edebilmektedir. Benzer şekilde, inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın kullandığı inşaat malzemesinin yetersizliği ya da dayanıksızlığı çalışanların karşı çıkmasına yol açabilmektedir. Eğitim alanında görev yapan öğretmenlerin ise eğitimin temel bir insan hakkı olduğu görüşünden hareket ederek çeşitli adlar altında öğrencilerden para toplanmasına karşı çıktıkları ve muhalif tepkiler geliştirdikleri görülmektedir (Zoraloğlu, Şahin ve Fırat, 2004).

Bu başlık altında kümelenen yönetici davranış ve eylemlerine dönük örgüt üyelerinin muhalefeti kimi zaman bireysel karşı çıkma biçiminde gerçekleşebileceği gibi, bağlı oldukları meslek örgütleri, sendika, vakıf ya da dernekler aracılığı ile de yapılabilmektedir (Özer, 2008).

Örgütsel Muhalefet Davranışları

Örgüt içerisinde meydana gelen kimi olay, durum ya da uygulama karşısında örgüt üyeleri bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlere bağlı olarak çeşitli biçimlerde muhalif davranışlar sergilemektedir. Muhalif davranışın biçimi ise örgüt üyelerinin muhalefete yol açan olay, durum ya da uygulamaya dönük kendilerini ne düzeyde sorumlu hissettiklerine bağlıdır. Bu bakımdan örgüt üyelerinin sosyal sorumluluk duyguları muhalif davranışın biçimi üzerinde belirleyici bir etki göstermektedir. Sosyal sorumluluk duygusu büyük oranda örgüt üyesinin bilişsel gelişmişlik düzeyi ile ilişkilidir. Sosyal sorumluluk düzeyi yüksek örgüt üyeleri örgüt içi olaylara karşı daha fazla duyarlılık göstermekte ve bunun bir sonucu olarak doğru bulmadıkları örgütsel uygulamaları, sorunun çözümüne etki edebilecek muhataplara rapor etmektedir (Miceli, Near ve Schwenk, 1991).

Örgüt üyelerinin muhalif davranış sergilemelerinde rol oynayan bir diğer değişken ise muhalif davranışın örgüt üyesine getireceği maliyettir. Yeniliğe açık, farklı düşünce ve davranışları hoş gören ve katılımı destekleyen örgütlerde örgüt üyeleri, kendilerini daha az risk altında hissetmekte böylece muhalif davranışlar sergileyebilmektedir (Graham, 1986). Ne var ki bazı durumlarda örgüt üyelerinin tanık oldukları etik dışı uygulamalara işten çıkartılma ve benzeri kaygılar nedeniyle muhalefet etmedikleri saptanmıştır (Arnold ve Ponemon, 1991).

Örgütsel kimi olay, durum ya da uygulamayı bir sorun olarak algılayan ve kendisini bu anlamda sorumlu hisseden örgüt üyesi, çeşitli protesto ya da karşı gelme davranışı sergileme eğilimine girebilmektedir. Bu tür protesto ya da karşı gelme davranışlarını iki alt başlıkta incelemek mümkündür. Bunlardan ilki *haber uçuurma davranışı (whistleblowing)* (Dozier ve Miceli, 1985), ikincisi ise sorunun, başta yöneticiler olmak üzere örgüt içi muhataplara iletilmesi davranışdır (Sprague ve Ruud, 1988). Aşağıda öncelikle alanyazında sıkça tartışılan haber uçuurma davranışı incelenmiş ardından örgütsel muhalefetin alt boyutları olan dikey, yatay ve yer değiştirmiş muhalif davranış biçimleri tartışılmıştır.

Haber uçurma (Whistle blowing). Haber uçurma kavramının İngilizce karşılığı olan *whistle blowing* ıslık ęalmak anlamına gelmektedir. Haber uçurma, kural ya da etik dışı örgütsel uygulamaların, sorunun ęözümüne katkı getirmesi muhtemel örgüt içi ya da örgüt dışı muhataplara rapor edilmesidir (Jubb, 1999). Bu anlamda haber uğurmayı, bir tür muhalif davranış olarak ele almak mümkündür.

Örgüt üyelerinin haber uçurma davranışı sergilemelerine neden olabilecek pek ęok uygulamadan söz edilebilir. Bunlar arasında insan hakları ihlali, kaçak işçi ęalıřtırma, sosyal ya da mali hakları sağlamadan işçi ęalıřtırma, vergi kaçakçılığı, taciz, şiddet, paydaş haklarının ihlali ve örgüt üyelerine uygulanan kötü davranışlar bulunmaktadır (Aktan, 2006).

Haber uçurma davranışının ardındaki temel amaç etik ya da kural dışı uygulamalar ile mücadele etmektir. Ne var ki bu davranışı sergileyen örgüt üyelerine dönük toplumların olumsuz bir tutuma sahip olduğundan söz etmek mümkündür. Bu tutumun bir sonucu olarak, özünde örgütsel bir yanlışı ağığa ęıkartmayı amaçlayan örgüt üyesi, bu davranışı sonucunda ağır bedeller ödemek durumunda kalabilmektedir (Uys, 2008).

Dolayısıyla son yıllarda haber uçurma davranışı sergileyen örgüt üyelerinin korunması amacıyla ęeřitli yasal düzenlemelere gidildiği görölmektedir. Haber uçurma davranışı sergileyen örgüt üyelerinin kimliğinin gizlenmesi bu tür yasal düzenlemelerden biridir. Bu amaçla isimsiz ve imzasız şikâyet ve dilekęelerin işleme alınmasına imkân tanınmaktadır. İsimsiz dilekęe ve şikâyet konusu kimi ęevreler tarafından eleştirilmekle birlikte bazı durumlarda bu, kaçınılmaz olabilmektedir. Özellikle şikâyete konu olan örgütsel uygulamanın önem düzeyi ve şikâyette bulunan örgüt üyesinin intikama maruz kalma ihtimali bu uygulamayı zorunlu kılmaktadır (Truelson, 1989).

Haber uçurma davranışını açıklamak üzere geliştirilmiş modeller, Hirschman'ın geliştirmiş olduğu *ayrılma*, *dile getirme* ve *sadakat* kuramından hareket etmektedir. Örneğin, Bok (1980) haber uğurmanın bir tür örgütsel

muhalefet davranışı olduğunu öne sürmekte ve haber uçuurma davranışını açıklamak üzere *ayrılma-dile getirme ve sadakat kuramını* işe koşturmaktadır. Buna göre etik ya da kural dışı bir uygulamaya tanık olan bir örgüt üyesi örgütten ayrılmamakta, bunun yerine bu uygulamaya karşı bir tür mücadele içerisine girmektedir. Bu süreçte örgüt üyesi doğru bulmadığı ve karşı çıktığı örgütsel uygulamayı çözüm getirmesi muhtemel bir muhataba rapor etmektedir. Henik (2008), söz konusu muhalif davranışın beş aşamadan meydana geldiğini öne sürmektedir:

1. Örgüt içerisinde kural ya da etik dışı bir uygulama meydana gelmektedir.
2. Bu uygulama kimi örgüt üyeleri tarafından bir sorun olarak algılanmakta ve müdahale edilmeye değer bulunmaktadır.
3. Ardından örgüt üyesi haber uçuurma davranışını gerçekleştirmektedir.
4. Etik ya da kural dışı davranışı sergileyen yönetici (ya da diğer bir örgüt üyesi) bu duruma karşı bir tepki geliştirmektedir.
5. Bu tepkinin türü ve şiddetine bağlı olarak haber uçuurma davranışı sergileyen örgüt üyesi benzer bir durumla karşılaştığında bir kez daha haber uçuurup uçuurmayacağına karar vermektedir.

Haber uçuurma, *içsel haber uçuurma* (internal whistle blowing) ve *dışsal haber uçuurma* (external whistleblowing) olarak ikili bir sınıflandırma içerisinde incelenmektedir. İçsel haber uçuurma, raporlamanın örgüt hiyerarşisinin üst basamaklarına iletilmesi sürecidir. Dışsal haber uçuurma ise söz konusu kural ya da etik dışı uygulamaların örgütün dışındaki siyasi otoritelere ya da medya kuruluşlarına iletilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 2006).

Haber uçuurma davranışı ile protesto arasındaki farklılıklar üzerine bir çalışma yapan De Maria (2008) içsel ve dışsal haber uçuurma davranışları arasındaki farklar üzerinde durmuştur. Bu farklılıkları Çizelge 2’de görmek mümkündür.

Çizelge 2. Haber Uçurma ile Protesto Eylemlerin Karşılaştırılması

	Haber Uçurma (Bireysel)	Protesto (Toplu)
İçsel	Bir örgüt üyesinin, örgüt içerisinde gerçekleşen yanlış uygulamaları yazılı ya da sözlü olarak örgütün üst kademelerine rapor etmesi	Örgüt üyelerinin grup olarak örgüt içi kimi uygulamayı yine örgüt içerisinde topluca protesto etmeleri (İş toplantılarına katılmamaları ve toplu sabotaj eylemlerinde bulunmaları vb)
Dışsal	Bir örgüt üyesinin örgüt içerisinde gerçekleşen yanlış uygulamaları yazılı ya da sözlü olarak örgüt dışı kimi kurumlara rapor etmesi (basın, lobiler, meslek kuruluşları)	Örgüt üyelerinin grup olarak örgüt içi kimi uygulamayı örgüt dışında protesto etmeleri (sokak yürüyüşleri vb)

Kaynak: De Maria, W. (2008). Whistleblowers and Organizational Protesters: Crossing Imaginary Borders. *Current Sociology*, 56(6), 865-883.

Çizelgeden de takip edilebileceği gibi haber uçurma davranışı öncelikli olarak bireysel bir girişimdir. Bu girişimin özünde örgüt çalışanının kimi örgütsel uygulamaya dönük rahatsızlığını örgüt içi ya da örgüt dışı kişi, makam ya da kuruluşa yazılı ya da sözlü olarak rapor etmeleri bulunmaktadır.

Haber uçurma ile ilgili kuramsal çalışmalar içsel haber uçurma davranışının, örgüt içerisinde meydana gelen yanlış uygulamaların çabuk fark edilmesine katkı sağlayabileceğini öne sürmektedir. Böylece, kural ya da etik dışı uygulamalara dönük daha hızlı tepki verilebileceği ve yanlış uygulamaların düzeltilebileceği düşünülmektedir. Kimi örgütlerde içsel haber uçurma davranışı, uygulamaya konulan çeşitli yöntemlerle özendirilmektedir. Örneğin örgüt üyelerine, isimlerini gizli tutmak kaydıyla, çeşitli örgütsel uygulamalar hakkındaki görüşleri sorulmakta, böylece örgüt içerisinde doğru gitmeyen uygulamalar tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu uygulama ile bir

tarafından örgüt üyelerinin hakları korunmakta, diğer taraftan örgütsel yanlış uygulamalar çok hızlı bir biçimde fark edilebilmektedir. Ancak bu konuda yapılan araştırmalar her türlü çabaya karşın örgüt üyelerinin tanık oldukları yanlış uygulamaları rapor etmekten çekindikleri saptanmıştır (Berry, 2004).

Haber uçuurma davranışı ile ilişkili önemli değişkenlerden biri sivil erdem (civic virtue) diğeri ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır (organizational citizenship behavior). Sivil erdem, 'kişinin ahlak ve erdeme olan yüksek bağlılığı' olarak tanımlanmaktadır. Erdem sahibi kişiler genelde yalnızca örgütler içerisinde değil, her zaman ve her yerde etik dışı davranış ya da uygulamalara tepki gösterme eğilimi taşımaktadır. Sivil erdem sahibi kişi için meşruiyet, yasallığın da önüne geçmektedir. Sivil erdem sahibi kişi, örgüt içerisindeki yanlış uygulamalardan vicdani olarak rahatsız olmakta ve yönetici veya iş arkadaşları ile ihtilafa düşerek yapılan yanlış uygulamaları reddetmektedir (Aktan, 2006). Dolayısıyla örgüt içerisinde etik dışı davranışa tanık olan bir örgüt üyesi bu yanlışın düzeltilmesi amacı ile haber uçuurma davranışı sergileyebilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ise genel olarak örgüt üyelerinin örgüte olan psikolojik bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Aktan (2006), örgütsel vatandaşlık davranışını, 'örgüt üyelerinin resmi rol davranışlarının ötesine geçerek, tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak sergilemiş oldukları davranışlar' olarak ele almaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bir örgüt üyesi bu davranışı ne örgütsel bir kural için, ne de örgütten her hangi bir fayda elde etmek için yapmaktadır. Bu örgüt üyesinin temel amacı, son belirlemede örgüte katkı sağlamaktır (Somech ve Ron, 2007). Örgüt üyelerinin güçlü bir biçimde örgütsel vatandaşlık duygusuna sahip olmaları, onların örgüt içerisinde gözlemiş oldukları etik ve kural dışı uygulamaları örgüt dışı otoritelere bildirmelerine yol açabilmektedir. Aktan (2006), ilgili alanyazına dayalı olarak haber uçuurma davranışı ile ilgili olarak '5N 1K' ismini verdiği bir çizelge geliştirmiştir. Bu çizelgede haber uçuurma davranışının ne olduğu ile kim tarafından, neden, nasıl, nereye ve ne zaman gerçekleştiği açıklanmıştır. İlgili çizelge aşağıda verilmiştir.

Çizelge 3. Haber Uçurma: 5 N 1K Analizi

Ne?	Haber uçurma, bir organizasyon içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin organizasyon içi ve/veya organizasyon 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?	Kişisel nedenler: Kişinin etik ve erdeme yüksek bağlılığı, ödüllendirme beklentisi ve saire; erdem ahlakı Örgütsel nedenler: Güçlü kurum kültürü, yüksek derecede kuruma bağlılık, kurumsal vatandaşlık davranışının gelişmiş olması vb Durumsal nedenler: Sadece belirli durumlarda ortaya çıkarılan yanlış davranış ve eylemler bu gruba dâhil edilebilir. Bunların bir kısmı kişisel nedenlerden kaynaklanır. Örneğin, kişilerarası çatışmalar, kıskançlık, çekememezlik vb
Nasıl ?	Aleni haber uçurma: yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemlerin yazılı veya sözlü iletimi Zımnî haber uçurma: Kimliği gizleyerek yasadışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemlerin bildirilmesi Haber uçuran, ismini saklayarak olayı açığa çıkarabilir (anonymity) Haber uçuran, organizasyon üst yönetimine ismini bildirmekten çekinmez, fakat organizasyon üst yönetimi ve/veya ilgili örgütler haber uçuranın ismini gizli tutar (confidentiality) Araçlar: Mektup, telefon, faks, e-mail vs.
Nereye?	İçsel haber uçurma: Yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler örgütün üst yönetimine sözlü ve /veya yazılı rapor edilebilir. Dışsal haber uçurma: Yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler örgütün dışında sorunu ortaya çıkaracak ve/veya çözecek kişi ve kuruluşlara (polis, yargı makamları, medya ve saire.) ifşa edilebilir.
Ne Zaman?	Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin yerleşmiş olduğu organizasyonlarda açığa çıkarma ve ifşa için bir zaman söz konusu değildir; olay ortaya çıktığında haber uçurucular harekete geçer. Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin mevcut olmadığı organizasyonlarda durumsal nedenlerin varlığına bağlı olarak açığa çıkarma ve ifşa eylemi gerçekleşir.
Kim?	Örgütlerde yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişilere haber uçurucu (whistleblower) adı verilir. Bu kişiler doğrudan denetim ve kontrol yetkisine sahip olamayan “gönüllü denetçiler” (unauthorized voluntary auditors) olarak adlandırılabilir. Haber uçurucular üç gruba ayrılır: Bilgi sahibi örgütün eski çalışanları Bilgi sahibi örgüt üyeleri Örgütün dışında olmakla beraber örgüt içi bilgiye sahip olan paydaşlar

Kaynak: Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlakî Tepki ve Vicdani Ret Davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 1-13.

Dikey muhalefet. Haber uçurma davranışı   z nde   rg t   yelerinin yanlış buldukları tutum, görüş ve eylemleri, işin asıl muhatabına değil, söz konusu muhatap üzerinde etki gösterebilecek   rg t içi ya da   rg t dışı muhataplara iletilmesidir. Oysa   rg t   yeleri çeşitli koşula bağlı olarak muhalif görüş ve eylemlerini doğrudan işin muhataplarına da yöneltebilmektedir.   rg tsel muhalefetin bu türüne *dikey muhalefet (upward dissent)* adı verilmektedir (Kassing, 1998). Dikey muhalefet kavramının *dile getirilmiş muhalefet (articulated dissent)* olarak da isimlendirildiği görülmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999).

Dikey muhalefet,   rg t   yelerinin görüş ayrılığına düştükleri kimi   rg tsel politika ya da uygulamayı üstlerine doğrudan ya da dolaylı yollarla ifade etmeleridir (Kassing, 2002). Ne var ki bu süreçte yöneticilerin kendilerine yönelik yapılan eleştirileri çoğu durumda görmezden geldiği ve dikkate almadığı da öne sürülmektedir (Kassing, 1997a, 1998, 2002).

Dikey muhalefet davranışını açıklamada dört boyutlu bir matrsten yararlanmak mümkündür. Bunlar sırasıyla açık-yapıcı, açık-yıkıcı, örtük-yapıcı ve örtük-yıkıcı biçimlerde dile getirme davranışlarıdır.   rg t   yelerinin duygu ve düşüncelerini açık ve yapıcı bir biçimde ifade etmelerine, öneri getirmek ve çeşitli   rg tsel uygulamaya destek vermek örnek gösterilebilir.  rt k-yapıcı boyuta örnek olarak ise yöneticiler ile işbirliğinde bulunulması gösterilebilir. Buna karşın   rg t   yeleri yöneticilerin kimi uygulamalarını olumlu karşılamayabilir ve onlarla ihtilafa düşebilir. Bu durumda   rg t   yeleri yine açık ya da örtük bir biçimde duygu ya da düşüncelerini ifade etme eğilimine girebilir.   rg t   yeleri üstleri ile görüş ayrılığına düştükleri durumlarda onlarla doğrudan tartışabilir. Bu durum açık-yıkıcı davranışa bir örnektir. Kimi zaman ise   rg t  yesi onaylamadığı uygulamalara ilgi göstermemek biçiminde bir tepki verebilir. Bu durum ise örtük-yıkıcı boyuta bir örnek teşkil etmektedir (Gordon, 1988).

  rg t   yeleri dikey muhalefet davranışını belirli bir amaca ulaşmak için sergilemektedir. Waldron (1991) bu varsayımdan hareket ederek   rg t   yelerinin hangi taktikleri kullanarak üstlerini etkilemeye  alıştiklarını

açıklamaya çalışmıştır. Bu taktikler arasında yöneticiler ile yakın kişisel ilişkiler kurmak ve görevini iyi yapmak sureti ile yöneticinin gözüne girmeye çalışmak yer almaktadır.

Benzer biçimde Krone'da (1992), örgüt üyelerinin üstlerini etkilemek için çeşitli stratejiler geliştirdiklerini öne sürmektedir. Bunlardan ilki, *açık dikey etkidir*. Bu stratejiyi kullanan örgüt üyesi açık bir biçimde üstlerini hem etkilemeye hem de belirli bir sonuç almaya çabalamaktadır. Bu stratejiye karşıt olarak kimi durumda *politik dikey etki* stratejisi de kullanabilmektedir. Bu stratejinin temel amacı da üstleri etkilemektir. Ancak açık dikey etkiden farklı olarak örgüt üyeleri bunu örtük bir biçimde yapmaya çabalamaktadır.

Kassing (2002), Krone'un önermiş olduğu ve örgüt üyelerinin üstlerini etkilemek için kullandığı stratejilerden hareket ederek, bir dikey muhalefet sınıflandırması yapmıştır. Bu sınıflandırmaya göre örgüt üyeleri üstlerine beş farklı türde dikey muhalefet davranışı göstermektedir. Bunlar sırasıyla;

1. Somut verilere dayalı olarak sorunların temel bir eleştirisini yapmak
2. Durumu değiştirmek için ısrarlı bir biçimde üstlerini etkilemeye çalışmak
3. Mevcut sorunun çözümü için kimi öneride bulunmak
4. Sorunun çözümüne duyarsız kalan yöneticiyi bir üstüne şikâyet etmek
5. İstifa tehdidinde bulunmak

Görüldüğü üzere, örgütsel kimi politika ya da uygulamalar ile ihtilafa düşen örgüt üyeleri beş farklı türde dikey muhalefet stratejisi işe koşturma ve üstlerini etkilemek suretiyle kendi istek ve beklentileri doğrultusunda örgütsel süreçleri etkilemeye çabalamaktadır.

Dikey muhalefet davranışı sergileyen örgüt üyelerinin kimi özelliklere sahip oldukları ifade edilmektedir. Bu özellikleri altı maddede toplamak mümkündür (Kassing, 1998; Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing, 2000b;

Kassing ve Avtgis, 2001; Kassing ve Armstrong, 2001). Bunlar sırasıyla örgüt üyelerinin;

1. Tartışmaya eğilimli olmaları,
2. İç-denetim odağına sahip olmaları,
3. Üstleri ile iyi bir ilişki içerisinde olmaları,
4. Örgütsel hiyerarşi içerisinde orta düzeyde bir pozisyonda olmaları,
5. Örgütsel süreçleri etkileyebileceğine ilişkin bir inanca sahip olmaları,
6. İş-doyum düzeylerinin yüksek olmasıdır.

Diğer yandan örgüt üyelerinin farklı iş seçeneklerine sahip olmaları da dikey muhalefet davranışının gerçekleşmesinde belirleyici olabilmektedir (Farrell ve Rusbult, 1992; Rusbult ve Lowery, 1985). Bunun en önemli nedeni çok kolay bir şekilde iş bulabilme olanağına sahip örgüt üyeleri kendilerini görece daha özgür hissetmekte, bunun bir sonucu olarak da muhalif görüşlerini üstlerine dile getirmekten çekinmemektedir.

Örgüt üyelerinin dikey muhalefet davranışlarında rol oynayan bir diğer etken ise örgüt üyelerinin hali hazırda çalışmakta oldukları işyerinde uzun süreli istihdam güvencesine sahip olmalarıdır (Cannings, 1992). Uzun süreli iş güvencesine sahip örgüt üyeleri, çok uç olaylar yaşanmadığı sürece söz konusu iş yerinde uzun bir süre çalışacaklarını bilmelerinden dolayı sahip oldukları muhalif görüşleri üsteleri ile tartışmaktan çekinmemektedir.

Diğer yandan örgütsel sadakat düzeyi yüksek örgüt üyelerinin de örgütsel muhalefete konu olan örgüt içi uygulamalar ile ilgili duygu ve düşüncelerini üstlerine bildirme eğilimi taşıdıkları öne sürülmektedir (Leck ve Saunders, 1992). Bunun en önemli nedeni, örgütsel sadakat düzeyi yüksek örgüt üyelerinin örgütün genel çıkarını sürekli olarak koruma ihtiyacı içerisinde olmalarıdır. Dolayısıyla, örgüt üyeleri, örgüt içerisinde meydana gelen ve sonuçta örgütün genel amaçlarına ters düşen politika ve uygulamaları üstleri ile tartışabilmektedir.

Yatay muhalefet. Bir diğerk örgütsel muhalefet davranışı ise *yatay muhalefet* (*lateral dissent*). Kassing (1997a) erken dönem çalışmalarında yatay muhalefet kavramı yerine *antagonistik muhalefet* kavramını kullanmıştır. Ancak yazar daha sonraki çalışmalarında bu kavramı kullanmayı terk etmiş ve yatay muhalefet kavramını benimsemiştir. Bu çalışmada da herhangi bir kavram karmaşasına yol açmamak ve birörneklik sağlamak bakımından *yatay muhalefet* kavramı benimsenmiştir.

Yatay muhalefet, dikey muhalefetten farklı olarak muhalif görüşlerin örgütsel süreçler üzerinde doğrudan etkisi olmayan diğerk örgüt üyelerine anlatılmasıdır. Yatay muhalefet davranışının sergilenmesi temel olarak örgüt üyelerinin kendilerinin düşman ya da rakip olarak algılandıklarını düşündükleri durumda ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1998).

Kimi zaman örgüt üyeleri muhalif görüşlerini açık bir biçimde ifade ettikleri durumda, bir şekilde zarar görecekləri inancını taşımaktadır. Bu ise onları onaylamadıkları örgütsel uygulamalar karşısında sessiz kalmaya ya da böyle durumları iş arkadaşlarına anlatmaya itmektedir. Bu nedenle yatay muhalefet kavramı kimi zaman gizli (latent) muhalefet olarak da isimlendirilmektedir. Çünkü örgüt üyeleri örgütsel bir sorunun yaşandığını gözlemekte ve bilmekte ancak bunu açığa çıkarma noktasında çok fazla öne çıkmak istememektedir (Kassing ve Avtgis, 1999).

Yatay muhalefet stratejisini kullanan örgüt üyeleri kendilerini örgüt içerisinde bir şekilde güvende hissetmektedir. Örgüt üyelerinin kendilerini güvende hissetmelerinin temelinde örgüt içi yakın ilişkilere sahip olmaları, kıdemli olmaları ve belirli bir uzmanlıklarının olması gibi kimi nedenler bulunmaktadır. Sahip oldukları bu özellikler nedeniyle yatay muhalefet davranışı sergileyen örgüt üyeleri ağırlıklı olarak kişisel çıkarları ile ilgili konularda muhalefet davranışı gösterme eğiliminde olmaktadır. Bu örgüt üyeleri örgüt içerisinde kendilerini dinleyecek birilerini buldukları anda muhalefet görüşlerini paylaşmaktadır (Kassing, 1998).

Yatay muhalefet bir biçimde Gorden'ın (1988) önermiş olduğu 'açık-yıkıcı' dile getirme davranışı ile bir paralellik göstermektedir. Bu bakımdan yatay muhalefet davranışı gösteren örgüt üyeleri yoğun biçimde kendi çıkarları zedelendiği durumlarda muhalif görüşlerini dile getirmektedir (Kassing, 1997b).

Yer değiştirmiş muhalefet. Örgüt üyeleri onaylamadıkları ve doğru bulmadıkları örgütsel politika ya da uygulamalar karşısında sahip oldukları farklı görüşleri çeşitli nedene bağlı olarak örgüt içerisinde dile getirmekten çekinebilmektedir. Bu durumda örgüt üyeleri dikey ya da yatay muhalefet stratejisinden daha farklı biçimde, sahip olduğu farklı görüşleri açığa çıkarma yolları aramaktadırlar. Bu yollardan biri de örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini aile üyeleri ya da iş dışı arkadaşlarına anlatmalarıdır. Bu muhalefet biçimine *yer değiştirmiş muhalefet (displaced dissent)* adı verilmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999).

Yer değiştirmiş muhalefet davranışı özünde, örgüt içerisinde çeşitli kaygılar yaşayan örgüt üyeleri tarafından sergilenen bir muhalefet türüdür. Yer değiştirmiş muhalefet davranışı gösteren bir örgüt üyesi muhalif görüşlerini ortaya koyduğu anda, örgüt içerisinde rakip olarak algılanacağını ve bundan dolayı da kendisine düşmanca davranılacağından endişe etmektedir. Bu nedenden dolayı yer değiştirmiş muhalefet davranışı, rekabet ikliminin egemen olduğu örgütsel yapılar içerisinde kendisini göstermektedir (Kassing, 1998).

Yer değiştirmiş muhalefet davranışının arkasındaki gerekçe bu davranışı sergileyen örgüt üyesinin kendisine dönük örgüt içi misilleme tehdidinin bulunmamasıdır. Dolayısıyla yer değiştirmiş muhalefet davranışı büyük oranda örgüt üyesinin muhalif görüşlerini gizleme ihtiyacından ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda kimi örgüt üyesi, muhalif görüşlerini örgüt dışında gerçekleşen kimi toplu eylemlerde (gösteri yürüyüşü, miting vb) ifade etme eğilimi taşımaktadır. Çünkü bu eylemlerde örgüt üyesinin kimliği açığa çıkmamakta ancak örgüt üyesi sahip olduğu muhalif görüşleri bir biçimde dile getirmiş olmaktadır (Kassing, 1997a).

Muhalefetin Yol Açtığı Sonuçlar

Tarihin her döneminde muhalif kişi ya da örgütler iktidarı elinde tutan güçler tarafından bir biçimde kontrol ve hatta baskı altına alınmıştır. Tarihte, bu görüşü destekleyecek sayısız örnek vermek mümkündür. Özellikle siyasal muhalefet söz konusu olduğunda baskının ve şiddetin uç boyutlara ulaştığından da söz edilebilir. Siyasal muhalefetin hoş görülmesi ya da baskı altına alınması sürecinde belirleyici etkenin ülkenin sahip olduğu yönetsel kültür olduğu düşünülebilir.

Örneğin Batı ülkelerinde modernleşme sonrasında muhalefetin giderek meşru görülmeye başladığı görülmektedir. Oysa İran gibi köklü bir iktidar geleneğinin olduğu ülkelerde muhalefetin sürekli kontrol altında tutulduğunu tespit etmek mümkündür. Türk tarihi incelendiğinde de İran'a benzer bir biçimde muhalefetin meşru kabul edilmediği görülmektedir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde, Padişahın mutlak otoritesinin çerçevesini çizen kurallar ve değerler bulunmaktadır. Bu anlamda Padişahın otoritesini dengeleyen ve sınırlandıran bir güçten söz etmek mümkün değildir. Bu durum, 1876 yılında yürürlüğe giren Kanun-ı Esasi ile birlikte bir derece değişmeye başlamıştır (Çetin, 2006, 66). Ancak, muhalefetin yasal olarak güvence altına alınması süreci Cumhuriyet döneminde başlamış, başarısız birkaç denemenin ardından II. Dünya Savaşı sonrasında giderek kurumsallaşma eğilimine girmiştir.

Örgütsel süreçler bakımından ele alındığında da örgüt içi muhalefetin genel olarak hoş görülmediği öne sürülebilir. Bu önermeyi destekleyecek en önemli çalışma yirminci yüzyılın hemen başında Michels tarafından yapılmıştır. Michels çalışmasını Alman Sosyal Demokrat Partisi üzerinde gerçekleştirmiş ve çalışma sonucunda *oligarşinin tunç yasası* olarak bilinen kuramını geliştirmiştir. Michels'e göre örgütleşme süreci, beraberinde rollerin farklılaşması ile yüksek düzeyde bir işbölümü ve uzmanlaşmanın gelişmesine yol açmaktadır. Söz konusu iş bölümüne dayalı farklılaşma aynı zamanda yönetenler ile yönetilenler arasında bir uçuruma neden olmaktadır. Bu durum

ise örgüt içerisinde oligarşik bir yapının gelişimi ile sonuçlanmaktadır (Akt. Vergin, 2003, 115).

Örgütsel yapı içerisinde üst hiyerarşik basamakta yer alan yöneticiler, sahip oldukları güce dayanarak, örgüt içerisinde muhalif görüş ve eylem içerisinde olan örgüt üyeleri üzerinde bir baskı kurma eğilimine girebilmektedir. Örgütsel muhalefet üzerine odaklanan erken dönem çalışmalar, muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerine, yöneticilerin hangi biçimlerde tepki verdiğini araştırmıştır. Graham (1986) muhalif davranış sergileyen örgüt üyelerine, yöneticilerin üç farklı biçimde tepki verebileceğini öne sürmüştür.

Bu tepkilerden biri muhalif davranış sergileyen örgüt üyelerinin bu davranışının pekiştirilmesidir. Muhalif davranışların pekiştirilmesine örnek olarak bu davranışı sergileyen örgüt üyelerinin, muhalefete neden olan olaya ilişkin önermiş olduğu çözüm önerilerinin yöneticiler tarafından dikkate alınması verilebilir. Bu durum örgüt içi demokrasinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bir diğer tepki biçimi ise muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerinin cezalandırılmasıdır. Yöneticilerin muhalif örgüt üyelerine misilleme yapması, iş yükünü artırması, onları tehdit etmesi ve hatta onlarla iletişimi kesmesi muhalif örgüt üyelerinin cezalandırılmasına örnek gösterilebilir.

Muhalif örgüt üyelerine yönelik verilebilecek bir diğer tepki biçimi ise onların dikkate alınmamasıdır. Bu durumda muhalif örgüt üyeleri ne ödüllendirilmekte ne de cezalandırılmaktadır. Bu durum, örgütsel muhalefete kayıtsız kalındığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Diğer yandan örgütsel muhalefete yönelik örgüt içerisinde gelişebilecek tepki türleri örgüt üyelerine geleceğe ilişkin bir fikir de vermektedir. Böylece örgüt üyeleri, olası bir muhalefet davranışı durumunda ne tür bir tepki ile karşılaşacaklarını kestirebilmektedir. Bu durum örgüt üyelerinin muhtemel muhalif davranışları üzerinde kimi zaman pekiştirici kimi

zaman ise azaltıcı bir etki göstermektedir. Dolayısıyla, örgütsel muhalefetin örgüt üyeleri üzerinde biri teşvik edici diğeri ise bastırıcı olmak üzere iki yönlü bir etki gösterdiği sonucuna ulaşmak mümkündür. Dolayısıyla örgütlerin muhalefete ilişkin bakış açısı muhalefetin ortaya çıkmasında ya da bastırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu ise belirleyici bir biçimde örgüt içerisinde hâkim olan iletişim iklimi ile ilişkili gözükmektedir (Hegstrom, 1990).

Anlaşılabacağı üzere örgütsel muhalefetin olumlu ya da olumsuz sonuçlarından söz etmek mümkündür. Bu anlamda, örgütsel muhalefetin, örgüt üyeleri, muhalefetin hedefi durumunda olan yönetici ve örgütün kendisi üzerinde olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurması kaçınılmazdır.

Örgütsel Muhalefet İle İlişkili Değişkenler

Örgütsel muhalefeti merkeze alan çalışmalar örgüt üyelerinin sergiledikleri muhalif davranışların bireysel, ilişkisel ve örgütsel çeşitli parametreler ile ilişkili olduğunu öne sürmektedir (Kassing, 2008). Bu bölümde örgütsel muhalefet ile ilişkili söz konusu parametreler incelenmiştir.

Bireysel Değişkenler

Örgütsel muhalefet davranışının sergilenmesinde rol oynayan değişkenlerden biri örgüt üyelerinin sahip oldukları kişilik özellikleridir. Muhalif davranışların sergilenmesinde etki gösteren kişilik özellikleri arasında örgüt üyesinin sözlü sataşma düzeyi (verbal aggressiveness), tartışma yatkınlık düzeyi ve denetim odağı bulunmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999, 2001).

Sözlü sataşma genel olarak bir örgüt üyesinin bir diğer örgüt üyesinin kişiliğine saldırması biçiminde tanımlanmaktadır. Sözlü sataşma, karşıdaki kişinin kişiliğine, kimi yeteneklerine, geçmişine ve fiziksel görünüşüne dönük bir tür saldırı biçimi olup, küfür ve tehdidin yanı sıra sözlü olmayan işaretleri de içeren bir davranış biçimidir (Infante ve Wigley, 1986).

Tartışmaya yatkınlık ise, kişinin çeşitli konular hakkında diğer insanlarla tartışma eğiliminde olması olarak tanımlanmaktadır (Infante ve Rancer, 1982). Tartışmaya yatkınlık düzeyi yüksek olan insanlar sürekli olarak karşıt görüşler öne sürme eğilimine sahipken, tartışmaya yatkınlık düzeyi düşük insanlar tartışmadan kaçma eğilimi taşımaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999).

Örgüt üyelerinin sahip olduğu sözlü sataşma düzeyi ile tartışmaya yatkınlık düzeyi üzerine yürütülen araştırmalar, düşük sözel sataşma düzeyine ve yüksek tartışmayı sevme düzeyine sahip örgüt üyelerinin üstleri ile daha yapıcı ilişkiler kurabildiğini ortaya çıkartmıştır. Bunun bir sonucu olarak ise bu özelliklere sahip örgüt üyelerinin görece daha yüksek düzeyde işe bağlılık ve iş doyumuna sahip oldukları saptanmıştır (Gorden ve Infante, 1987, 1991).

Sözlü sataşma ve tartışmayı sevme düzeyi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi merkeze alan çalışmalar, tartışmayı sevme düzeyi yüksek örgüt üyelerinin daha fazla dikey muhalefet davranışı sergilediklerini saptamıştır. Buna karşın sözlü sataşma düzeyi yüksek örgüt üyelerinin ise daha fazla biçimde yatay muhalefet davranışları benimsedikleri belirlenmiştir (Kassing ve Avtgis, 1999).

Örgütsel muhalefet davranışı ile ilgili bir diğer kişilik özelliği ise denetim odağıdır. Denetim odağı, davranışların sonuçlarının içsel nedenlere mi, yoksa dışsal nedenlere mi bağladığını anlatan bir kavramdır. Bu yönünle iç-denetim odağı ve dış-denetim odağından söz etmek mümkündür. İç-denetim odağına sahip bireyler yaşamlarında başlarına gelen her türlü olayın nedenini kendilerinde ararken, dış-denetim odaklı bireyler ise kendileriyle ilgili her türlü olayın nedenini dış faktörlerde arama eğiliminde olmaktadır (Wade ve Tavis, 1990, 408).

Denetim odağı ve örgütsel muhalefet davranışları üzerine odaklanan çalışmalar, iç denetim odağına sahip örgüt üyelerinin dikey muhalefet davranışını, buna karşın dış denetim odağına sahip örgüt üyelerinin ise yatay

muhalefet davranışı sergilediklerini ortaya koymuştur. Diğer taraftan örgüt üyelerinin örgüt içerisinde kendilerini görece güçsüz hissetmeleri ya da çatışmadan uzak durmak istemelerinin bir sonucu olarak, muhalif davranışlar sergilemekten kaçındıkları da ortaya çıkarmıştır (Kassing, 2001).

Örgütsel muhalefet ile ilişkili diğer kişilik değişkenleri arasında örgütsel bağlılık, iş doyumu ve örgütsel özdeşleşme bulunmaktadır. Sözü edilen değişkenler ile örgütsel muhalefet arasında bir ilişki olup olmadığı ve eğer bir ilişki var ise bunun hangi düzeyde gerçekleştiğine ilişkin çeşitli ampirik araştırma yapılmış bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, iş doyumu ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri temel olarak örgüt üyesinin bağlı olduğu örgütle olan bağının saptanması bakımından önem taşımaktadır. Kassing (1997a) söz konusu değişkenlerin örgütsel muhalefet davranışı ile sıkı ilişki içerisinde olduğunu öne sürmektedir.

Örgüt üyelerinin örgüte olan bağının göstergelerinden biri olan iş doyumu, örgüt üyelerinin işlerine karşı sahip oldukları memnuniyet düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde örgüt üyelerinin iş doyum düzeyleri giderek yükselme eğilimindedir. Çünkü geçen yüzyıldaki çalışma koşulları ile günümüzdeki çalışma koşulları arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Günümüzde örgüt üyeleri çok daha güvenli ve konforlu iş ortamlarında görev yapmaktadır. Ancak çalışma yaşamında gözlenen bu iyileşme eğilimine rağmen bazı örgüt üyeleri hala işlerine karşı bir memnuniyetsizlik duygusu yaşamaktadır. Bu durumun en önemli nedeni örgüt üyelerinin işyerindeki beklentileri ile iş koşulları arasındaki mevcut farklılıklardır. Ayrıca kimi durumda iş yerlerindeki düzenlemeler örgüt üyelerinin beklenti düzeylerinin altında kalabilmekte bu ise doğal olarak örgüt üyelerinin iş doyum düzeylerini düşürmektedir (Robbins, 2003, 19).

İş doyum düzeyi üzerinde ücret durumu, iş arkadaşlıkları, deneticiler, iş yerinde özerklik, iş güçlüğü, çalışma koşulları, iş güvenliği ve iş beklentileri gibi çeşitli değişken rol oynamaktadır. İş doyum düzeyinin düşük olması ile işten kaçma, işten ayrılma, erken emekli olma, sendikal faaliyetler içerisine girme, isyan etme, şikâyet etme ve iş yeri sabotajları gibi davranışlar

arasında ilişki bulunmuştur (Vecchio, 1995, 128; Moynihan ve Pandey, 2004).

Buna karşın iş doyum düzeyi yüksek örgüt üyelerinin diğer örgüt üyelerine daha fazla yardımcı oldukları, müşteriler ile daha iyi iletişim kurdukları ve işbirliğine daha yatkın oldukları öne sürülmektedir (Luthans, 1995, 130). Örgüt üyelerinin iş doyum düzeyi ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkilere dönük çalışmalar yüksek iş doyum düzeyinin dikey muhalefet ile pozitif yönlü, yatay muhalefet ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu saptamıştır (Kassing, 1998).

Örgütsel muhalefeti merkeze alan bazı çalışmalar, muhalif davranışlar ile ilgili örgütsel değişkenlerden birinin de örgüt üyelerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri olduğunu öne sürmektedir (Kassing, 2000a). Örgüt üyelerinin bağlı bulundukları örgüt ile özdeşleşmelerine ilişkin ilk görüşlerden birini sürpriz bir biçimde Taylor ifade etmiştir. Taylor çalışanların ve örgütün çıkarının aynı olmasının önemine vurgu yapmış ve bunun başarılabilmesinin çalışanlar ile yöneticiler arasında kurulacak yakın ve samimi işbirliği olduğunu öne sürmüştür. Taylor'un bu yorumu daha sonraki dönemlerde yapılacak olan örgütsel özdeşleşme çalışmalarına esin kaynağı olmuş ve Barnard (1938) ve Simon (1947) gibi yönetim bilimcileri de beslemiştir (Ashforth, Harrison ve Corley, 2008).

Örgütsel özdeşleşme (organizational identification) sürecinin açıklanabilmesi için öncelikli olarak örgütsel kimlik (organizational identity) kavramının tanımlanması gerekmektedir. Örgütsel kimlik genel olarak, örgüt üyelerinin bir bütün olarak 'biz kimiz?' sorusuna verdikleri cevap ile ilişkilidir (Silince, 2006). Hatch ve Schultz'a göre (1997) örgütsel kimliğin biçimlenmesinde örgüt üyeleri ve örgütün hizmet sunduğu müşteriler (vatandaşlar) arasındaki etkileşim yapısı belirleyici olmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ise temel olarak örgüt üyelerinin kendilerini örgütün bir parçası olarak algılamaları şeklinde tanımlanmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989).

Örgütsel özdeşleşme üzerine odaklanan çalışmalar, örgüt üyelerinin bağlı oldukları örgüte dönük özdeşleşme düzeylerinin bir takım göstergeleri olduğunu ortaya koymuştur. Bu göstergelerden biri, örgüt üyeleri ile örgüt arasındaki bağın boyutudur. Bir diğer önemli gösterge ise örgütün sahip olduğu kimliğin, örgüt üyelerince olumlu algılanmasıdır. Bu süreçte işyerindeki kimi artifakt ve semboller örgütsel özdeşleşme sürecinde önemli bir işlev yüklenmekte ve örgüt üyelerinin bağlı oldukları örgüt ile özdeşleşme sürecine katkı sağlamaktadır (Wiesenfelda, Raghuramb ve Garuda, 2001).

Bazı araştırmacılar ise örgütsel özdeşleşme sürecinde, örgütte düzenlenen tören ya da merasimlerin de önemli bir rol oynadığını öne sürmektedir. Bu tören ya da merasimler arasında, örgüte yeni katılan örgüt üyelerine yönelik uygulanan uyum programları ve tanışma toplantıları öne çıkmaktadır (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994).

Örgütsel muhalefet ile örgütsel özdeşleşme düzeyi arasındaki ilişkiyi sorgulayan Kassing (2000a), konuşma özgürlüğünün görece yüksek olduğu örgütlerde örgüt üyelerinin, bağlı oldukları örgüt ile daha fazla özdeşleştiklerini ve bu örgüt üyelerinin yoğun bir biçimde dikey muhalefet davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel muhalefet ile ilişkili olan bir diğer değişken ise örgüt üyesinin çalışma süresidir. Çalışma süresini merkeze alan çalışmalar, iş deneyimi, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeyi arasında bir ilişki olduğu sonucunda birleşmektedir (Barker ve Tompkins, 1994). Dolayısıyla çalışma süresi ile örgütsel muhalefet arasında güçlü bir ilişki olduğu varsayımında bulunmak mümkündür.

Çünkü örgüt üyeleri, örgütsel sosyalleşme sürecinde örgütün muhalefeti nasıl karşıladığını öğrenmektedir (Kassing, 1997a). Dolayısıyla görece daha kıdemli örgüt üyeleri, muhalefet davranışı sergileyen örgüt üyelerinin ne tür sonuçlarla karşılaşacaklarını bir biçimde öğrenmiş olmaktadır. İş deneyimi ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiye

odaklanan çalışmalar iş deneyimi az olan örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini daha çok aileleri ile örgüt dışı arkadaşlarına anlattıklarını ortaya çıkarmıştır (Kassing ve DiCioccio, 2004). Dolayısıyla, iş deneyimi fazla olan örgüt üyelerinin, benimsedikleri muhalefet stratejisinin dikey muhalefet olması muhtemel görünmektedir.

Diğer yandan örgüt üyelerinin örgüt içi pozisyonları ile muhalefet davranışları arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar ise örgüt içerisinde yönetici konumunda olan örgüt üyelerinin, yönetici konumunda olmayan örgüt üyelerine oranla daha fazla dikey muhalefet davranışı sergilediklerini göstermektedir. Örgüt içerisinde yönetici pozisyonunda olmayan örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini ağırlıklı olarak iş arkadaşlarına ya da aile üyelerine ve iş dışı arkadaşlarına anlattıkları da aynı araştırmalarda saptanmıştır (Kassing ve Armstrong, 2001; Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing ve DiCioccio, 2004).

Örgüt üyelerinin muhalif davranışları ile diğer kişisel değişkenler arasındaki ilişki düzeyi de çeşitli çalışmalara konu olmuştur. Bu değişkenlerden biri örgüt üyelerinin *örgütsel özsaygı* (organization-based self-esteem) düzeyleridir. Örgütsel özsaygı, örgüt üyelerinin örgütsel süreçlere katılmak suretiyle ihtiyaçlarını doyurma düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Pierce, Gardner, Cummings ve Dunham, 1989). Diğer bir tanıma göre ise örgütsel özsaygı, örgüt üyelerinin kendilerini örgütün önemli ve değerli bir üyesi olarak görme düzeyleridir (Pierce ve Gardner, 2004).

Örgütsel muhalefet davranışı ile örgütsel özsaygı arasındaki ilişki üzerine odaklanan araştırmalar, örgütsel özsaygı düzeyi yüksek örgüt üyelerinin muhalif düşüncelerini üstlerine açık bir biçimde ifade ettiklerini ortaya koymaktadır. Bunun en önemli nedeni örgütsel özsaygı düzeyi yüksek örgüt üyelerinin örgütsel süreçleri etkileyebileceklerine dönük bir inanç taşımalarıdır. Diğer yandan örgütsel özsaygı düzeyi düşük örgüt üyeleri ise muhalif görüşlerini daha çok iş arkadaşlarıyla paylaşmaktadır (Payne, 2007). Bu durumun nedeni özsaygı düşük örgüt üyelerinin olumsuz dönüt alma korkusu ile üstleri ile daha az iletişim kurmak istemeleridir (MacIntyre, 1994).

Diğer yandan bazı çalışmalar ise örgütsel tükenmişlik sendromu ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Tükenmişlik, kişinin kendisini aşırı biçimde bitkin, hayal kırıklığına uğramış, öfkeli ve karamsar hissetme durumu olarak tanımlanmaktadır (Maslach, 2003).

Örgütsel tükenmişlik sendromuna ilişkin bir model geliştiren Maslach (1993), tükenmişlik sendromunun kişisel ve ilişkisel olmak üzere iki boyutu olduğunu düşünmüştür. Modele göre kişisel boyut duygusal bitkinlik hali ile kişisel başarının azalmış olması halini içermektedir. İlişkisel boyut ise örgüt üyesinin kendisini iş arkadaşlarından dışlanmış hissetmesi durumudur.

Alanda yürütülen ampirik çalışmalar, tükenmişlik sendromu yaşayan örgüt üyelerinin düşük iş doyumu yaşadıklarını (Garman, Corrigan ve Morris, 2002) ve buna bağlı olarak işten ayrılma davranışı sergilediklerini saptamıştır (Drake ve Yadama, 1996).

Örgütsel muhalefet davranışı ile örgütsel tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar ise bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Avtgis, Thomas-Maddox, Taylor ve Patterson, 2007). Söz konusu çalışma aynı zamanda tükenmişlik düzeyi arttıkça, dikey ve yatay muhalefet davranışında bir azalma meydana geldiğini de saptamıştır.

İlişkisel Değişkenler

Örgütsel muhalefet davranışı üzerinde etki gösteren bir diğer önemli etken ise örgüt içerisindeki iletişim yapısıdır. Örgüt içi ilişkiler genel olarak ast-üst ilişkileri ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler olarak iki bölüme ayrılmaktadır (Kassing, 2000b). Örgüt içerisindeki ast-üst ilişki yapısına dikey iletişim denilmektedir. Dikey iletişim örgütsel hiyerarşi içerisinde aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışı olarak tanımlanmaktadır (Rainey, 1991, 193).

Örgüt içi ilişki yapısı ağırlıklı olarak örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin türü ve niteliği ile ilişkilidir. Örgütsel muhalefeti merkeze alan ilk çalışmalar, örgüt üyelerinin muhalif duygu ve düşüncelerini öncelikli olarak yüz yüze iletişim kurdukları üstlerine ifade ettiklerini ortaya çıkartmıştır (Sprague ve Ruud, 1988).

Benzer şekilde örgüt içi ilişki yapılarının örgütsel muhalefet ile olan ilgisi üzerine odaklanan çalışmalar, örgüt üyelerinin muhalif duygu ve düşüncelerini görece daha iyi iletişim kurdukları üstlerine doğrudan ifade ettiklerini ortaya çıkartmıştır. Buna karşın, üstleri ile ilişkileri iyi olmayan örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini daha çok iş arkadaşları ile paylaştıkları rapor edilmiştir (Kassing, 2000b). Bu bakımdan örgüt içi ilişki yapısı, örgüt üyelerinin seçecekleri muhalefet stratejisini doğrudan etkilemektedir (Kassing, 2008).

Bu bulgulara dayalı olarak yöneticiler ile iyi iletişim kurabilen örgüt üyelerinin dikey muhalefet stratejisini, buna karşın yöneticiler ile sağlıklı iletişim kuramayan örgüt üyelerinin ise yatay ya da yer değiştirmiş muhalefet stratejisini kullanabilecekleri sonucuna varmak mümkündür.

Örgütsel Değişkenler

Örgüt üyelerinin örgüt içi muhalif davranışını biçimlendiren bir diğer önemli etken ise örgütsel değişkenlerdir. Örgütsel muhalefet davranışı ile ilişkili örgütsel değişkenlerden biri örgütsel adalettir. Örgütsel adalet konusu son yıllar oldukça ilgi gören bir çalışma alanına dönüşmüştür. Çünkü örgüt üyelerinin örgütsel adalete dönük algıları onların işe dönük tutumları üzerinde belirleyici bir etki göstermektedir. Özellikle alanda yürütmüş olan pek çok çalışma, örgüt üyelerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık, iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık gibi birçok örgütsel değişken ile ilişkisi olduğunu ortaya çıkartmıştır (Roch ve Shanock, 2006).

Örgütsel adalet kavramı, örgüt üyelerinin örgütsel uygulamaların ve süreçlerin adil bir biçimde gerçekleştiğine olan inançları biçiminde

tanımlanmaktadır (Aydın ve Kepenekci, 2008; Foley, Hang-Yue ve Wong, 2005).

Örgütsel adalet sürecinin kavramsallaştırılmasında *eşitlik kuramı* belirleyici bir rol oynamıştır. Bu kuram 1960'lı yıllarda Adams tarafından ortaya atılmıştır. Kurama göre, örgüt üyeleri verdikleri emeğin karşılığını üstlerinden beklemektedirler. Eğer örgüt üyeleri emeklerinin karşılığını tam olarak aldıklarına inanıyorlarsa bu durumda bir denge (eşitlik) durumu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda örgüt üyelerinin iş doyum düzeyi artmakta ve örgüt üyeleri kişisel ve örgütsel amaçların daha fazla gerçekleşmesi için daha etkili çalışma davranışı sergilemektedirler. Bunun tersi durumlarda iki süreç gelişmektedir. Bulardan ilkinde göre eğer örgüt üyesi emeğinin üstünde bir ödül alıyor ise bir çeşit suçluluk duygusu içerisine girmektedir Buna karşın eğer örgüt üyesi, emeğinin karşılığını tam olarak alamadığını düşünüyor ise bir kızgınlık duygusu içerisine girmektedir (Miner, 1992, 68). Bu yönde yapılmış bir çalışma, dağıtıcı adaletin, iş doyum ve örgütsel bağlılık gibi kimi değişken ile ilişkili olduğunu ortaya çıkartmıştır (Schwarzwald, Koslowsky ve Shalit, 1992).

Örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki dokusu bazı çalışmalara da konu olmuştur. Bu çalışmalar iki değişken arasında çeşitli düzeylerde ilişki olduğunu saptamış durumdadır. Örneğin Kassing ve McDowel (2008), örgütsel kararların adil bir biçimde alındığını düşünen örgüt üyelerinin yatay muhalefet davranışlarının belirgin bir biçimde azalma eğilimi içerisine girdiğini saptamışlardır.

Bir başka çalışmada ise dağıtıcı adalet ile etkileşimsel adaletin yatay muhalefeti negatif yönlü olarak kestirdiği, buna karşın bilgiye dayalı adaletin yatay muhalefeti pozitif yönlü kestirdiği saptanmıştır. Diğer taraftan örgüt üyelerinin örgütsel adalete dönük algılarının dikey muhalefet ya da yer değiştirmiş muhalefet ile bir ilişkisi olmadığı da saptanmıştır (Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2008).

Muhalefetin Eğitimdeki Yansımaları

Öğretmen muhalefetine odaklanan alanyazın, muhalefet olgusuna *pedagojik* ve *politik* olmak üzere iki farklı perspektiften yaklaşmaktadır. Pedagojik yaklaşım okul ve sınıf içi eğitim pratiklerinin demokratik bir toplumun inşası açısından önemli bir etken olduğu varsayımından hareket etmektedir. Politik yaklaşım ise öğretmen muhalefetini makro-politik düzeyde ele almakta, örgütlü öğretmen muhalefetinin nedenleri ve sonuçları üzerine odaklanmaktadır.

Gordon (2008), muhalefetin, toplumlarda kabul görmediğini; bu durumun sorumlularından birinin de eğitim sistemi olduğunu öne sürmektedir. Yazara göre demokratik bir toplum inşası ancak okullarda öğrencilerin muhalif düşünebilme becerilerini kazanmaları ile mümkün olabilecektir. Yazar, öğrencilere muhalif düşünme becerisinin kazandırılması sürecinde, ‘monolog düşünme’ yerine ‘diyaloga dayalı’ düşünme becerisinin kazandırılmasının yararlı olacağını düşünmektedir. Dolayısıyla Gordon’a göre, eğitim sürecinde öğrencilere sahip oldukları farklı görüşleri ifade edebilme alışkanlığının kazandırılması, demokratik toplumun inşa edilmesi sürecinde katolizör bir işlev yüklenecektir.

Benzer şekilde MacKinnon (2000) da kamu eğitim sisteminin politik yapısının analiz edilmesinin çoğulcu bir toplum inşası için gerekli olduğunu ifade etmektedir. Yazar, özellikle ilerlemeci ve geleneksel öğretim yaklaşımların, özünde, toplumda kabul görmediğini öne sürmekte ve ailelerin bu yaklaşımlara muhalefet ettiklerini belirtmektedir. Yazar, okul sisteminin demokratikleştirilmesi sürecinde farklı görüşlerin okullardaki karar alma mekanizmalarına ve süreçlerine katılmasının yararlı olacağını ifade etmektedir. Bu amaç doğrultusunda özellikle toplumun farklı kesimlerinin okul yönetim süreçlerine katılmasının etkili bir araç olabileceğini belirtmektedir. Bu varsayımlardan hareket eden MacKinnon, Gordon’la uyumlu olarak farklı görüşlere sahip olan aktörlerin eğitim sürecinde aktif rol oynamasının demokratik toplumun gelişimine katkı sağlayacağını düşünmektedir.

McMurray (2007) ise çalışmasında liselerde sosyal bilimlerin çeşitli branşlarında ders veren öğretmenlere, sınıf ortamında öğrencilerin muhalif görüşlerini ifade edebilecekleri bir atmosfer yaratmalarını önermektedir. Yazara göre demokratik toplumun temel özelliklerinden biri, çoğunluğun sahip olduğu görüşten farklı düşünen bireylerin de kendilerini ifade edebilmeleridir. Oysa sınıf içi öğretim pratikleri incelendiğinde sınıf ortamında farklı görüşlere sahip öğrencilerin kendilerini özgürce ifade edebilme imkanlarının sınırlı olduğu görülmektedir. Yazara göre bu durumun çeşitli nedeni bulunmaktadır. Bunlardan biri de bir kısım öğretmenin okul yöneticilerinden gelebilecek eleştirilerden çekinmeleridir. Çünkü, farklı görüşlerin tartışıldığı sınıflarda doğal olarak bir miktarda gürültü olmaktadır. Öğretmenlerin sınıf hakimiyeti sağlamak adına sınıf ortamını sessiz bir hale getirmeye çabalaması, sonuçta öğrencileri de sessiz kalmaya itmektedir. Bu durum ise sınıflarda farklı görüşlerin tartışılması sürecini engellemektedir.

Diğer yandan Mulcahy ve Irwin (2008) çalışmalarında, okul sisteminin üzerinde yükselmiş olan hiyerarşik yapının öğretmenleri edilgenleştirdiğini öne sürmektedir. Yazarlara göre okul sistemi hiyerarşiktir. Öğretmenin bu hiyerarşik yapı içerisindeki rolü, sistemin üst basamaklarında hazırlanmış olan müfredatı öğrencilere aktarmakla sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla bu yapı içerisinde öğretmenlerin sahip oldukları muhalif görüşleri, sınıf ortamında dile getirebilmeleri de kontrol altına alınmıştır.

Görüldüğü gibi muhalefet, çoğulcu toplumun inşası için belirleyici bir etken olarak ele alınmakta ve değerlendirilmektedir. Öğretmen muhalefetine odaklanan yazın incelendiğinde ise öğretmenleri muhalefet etmeye iten pek çok nedenin olduğunu saptamak mümkündür. Örneğin, Gemma'ya (2007) göre öğretmen muhalefetini, eğitim ortamlarının elverişli olmayışı, eğitime ayrılan kaynakların yetersiz oluşu, aşırı bürokratik ve merkeziyetçi örgütsel yapı ve öğretmen atamalarında uygulanan partizanca tutumlar tetiklemektedir.

Başka çalışmalarda ise öğretmen muhalefetine, öğretmenlerin çalışma koşullarında meydana gelen olumsuzlukların neden olduğu belirtilmektedir. Bu gibi durumlarda öğretmenlerin başta greve gitmek gibi çeşitli muhalif eylemler içerisine girdikleri görülmektedir. Özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde Latin Amerika ülkelerinde gündeme gelen eğitim reformlarının öğretmen muhalefetini şiddetlendirdiği ve bu ülkelerde öğretmenlerin hayata geçirilen reformlara direnç gösterdikleri belirtilmektedir (Murillo ve Ronconi, 2004).

Diğer yandan Güney Afrika gibi bazı ülkelerde ise öğretmenlerin aşırı bürokratik ve merkezîyetçi kontrol mekanizmasına karşı muhalefet ettikleri belirtilmektedir (Chisholm, 1999). Yine bazı Afrika ülkelerinde öğretmenlerin uygulanan düşük ücret politikalarından mağdur oldukları, ciddi düzeyde geçim sıkıntıları yaşadıkları ve bu durumun öğretmen muhalefetine yol açtığı dile getirilmektedir (Cliggett ve Wyssmann, 2009).

Başta ABD olmak üzere gelişmiş bazı ülkelerde ise öğretmen muhalefetine ardındaki nedenlerin başında kamu eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlere uygulanan farklı ücret politikaları olduğu belirtilmektedir (Kirk, 2009). Diğer yandan bazı ülkelerde ise öğretmenlerin uygulanan ekonomik ve sosyal politikalara da muhalefet ettikleri görülmektedir. Örneğin Meksika'da 2006 yılında 40.000 öğretmen greve gitmiştir. Bu grevde öğretmenler ülkede uygulanan düşük ücret politikalarına karşı çıkmakla beraber, yoksulluk içerisinde yaşamlarını devam ettirmeye çalışan öğrenci ve ailelerine destek olmayı amaçlamışlardır (Favela, 2010).

Bununla birlikte 1970 ve 1980'li yıllarda yükselen Feminist muhalefetin de okul sisteminin bazı temel unsurları üzerinde dönüştürücü bir etki yarattığı öne sürülmektedir. Feminist muhalefetin bu dönemde okullarda çalışan kadın öğretmenlerin lehine bir takım dönüşümlere yol açtığı ve bunun bir sonucu olarak kadın öğretmenlerin kariyer yapmaları önündeki engellerin giderek ortadan kaldırılmaya başladığı belirtilmektedir (Gaskell, 2008).

Anlaşılabacağı üzere öğretmen muhalefeti tetikleyen nedenler ülke koşullarına göre farklılık göstermektedir. Bu süreçte ülkedeki öğretmen örgütlenmesi de öğretmen muhalefeti biçimi ve şiddeti üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgütlü öğretmen muhalefeti bilinen en yaygın aracı grevdir. Öğretmenlerin greve gitme nedenleri ve grevin süresi, ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Örneğin Fransa'da öğretmenler ve diğer kamu çalışanlarının sendika kurmaları ile greve gitmelerini engelleyen yasak kısmi olarak 1924 yılında kaldırılmış ve öğretmenler 1933 yılında toplu olarak greve gitmiştir. İngiltere'de ise öğretmenlerin ilk grevi 1896 yılında Portsmouth'da gerçekleşmiştir. Söz konusu grevin temel nedeni bu bölgede çalışan öğretmenlerin ülkenin diğer bölgelerinde görev yapan öğretmenlere göre daha düşük ücretle çalıştırılıyor olmasıdır.

Görüldüğü gibi eğitim-öğretim açısından muhalefet sorunsalı, alanyazında iki ana başlık altında incelenmektedir. Birincisi, okullarda süregelen eğitim öğretim pratiklerinin muhalefeti özendirici nitelikte olmasının, demokratik toplumun gelişimine getireceği katkılar üzerine odaklanan *pedagojik yaklaşımdır*. İkincisi ise farklı ülke deneyimlerinden hareketle, öğretmen muhalefeti makro düzeyde nasıl cereyan ettiğini araştıran ve başta grev olmak üzere çeşitli muhalefet etme araçlarının tarihsel seyrini ve gelişimini inceleyen *politik yaklaşımdır*.

Ancak alanyazında öğretmenlerin okul-çaplı ve birey-merkezli muhalefetine ilişkin çalışmalara rastlanılmamıştır. Çalışmanın önceki bölümlerinden de izlenebileceği gibi örgütsel muhalefet, alanyazında, tüm örgütlerde geçerli olan evrensel bir değişken (variable) olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Ancak mevcut çalışma özü itibarı ile, eğitim örgütlerinin özel sektör işletmeleri ya da diğer kamu örgütlerinden temelde bir takım farklılıklar taşıdığı varsayımı ile yürütülmüştür. Dolayısıyla bu çalışma, örgütsel muhalefeti, okul ortamında mikropolitik açıdan yeniden kavramsallaştırma iddiası taşımaktadır. Başka bir ifade ile bu çalışmada, okullarda süregelen öğretmen muhalefeti, yönetici-öğretmen ilişkileri düzeyinde yeniden kavranması amaçlanmaktadır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, çalışma grubu, verilerin toplanması ve analizi konuları yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Kamu genel liselerinde görev yapan öğretmenlerin muhalefet etme nedenlerini, muhalif davranış biçimlerini ve sergiledikleri muhalefetin yol açtığı sonuçları inceleyen bu araştırmada var olan durumu betimlemeyi amaçlayan *tarama modeli* kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumun olduğu şekliyle betimlenmesidir. Bu modelde incelenen olay, durum ve nesne, kendi koşulları içerisinde mevcut hali ile tanımlanmaya çalışılmaktadır (Karasar, 1991, 77). Araştırma, nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı *karma araştırma yöntemi* ile yürütülmüştür. Karma araştırma, nicel ve nitel yöntem ya da paradigmalarının bir arada kullanıldığı bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Balcı, 2009, 44).

Evren, Örneklem ve Çalışma Grubu

Araştırmanın nicel boyutu, Ankara ili merkez ilçelerindeki (Çankaya, Mamak, Altındağ, Keçiören, Yenimahalle, Sincan, Etimesgut, Gölbaşı ve Pirsaklar) kamu genel liselerinde çalışan öğretmenler üzerinde yürütülmüştür. Ankara ili merkez ilçelerinde yer alan kamu genel liseleri ve bu liselerde görev yapan erkek ve kadın öğretmen sayı ve oranları Çizelge 4’de verilmiştir.

Çizelge 4. Ankara Merkez İlçelerinde Yer Alan Kamu Genel Liseleri ve Bu Liselerde Görev Yapan Kadın ve Erkek Öğretmen Sayı ve Oranları

İLÇELER	OKUL		ÖĞRETMEN					
	Sayı	%	Kadın		Erkek		Toplam	
			Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Altındağ	16	11.94	308	53.56	267	46.43	575	8.91
Çankaya	34	25.37	1125	64.99	606	35.00	1731	26.84
Etimesgut	9	6.71	283	68.52	130	31.47	413	6.40
Gölbaşı	3	2.23	96	72.18	37	27.81	133	2.06
Keçiören	18	13.43	586	57.62	431	42.37	1017	15.76
Mamak	19	14.17	384	55.33	310	44.66	694	10.76
Sincan	9	6.71	259	55.57	207	44.42	466	7.22
Yenimahalle	23	17.16	813	62.44	489	37.55	1302	20.18
Pursaklar	3	2.23	66	55.93	52	44.06	118	1.82
Toplam	134	100	3920		2529		6449	100

Kaynak: Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü, İstatistik Şube Bölümü (2009).

Çizelgede de görüldüğü gibi araştırmanın hedef evrenini, 2009-2010 öğretim yılında Ankara merkez ilçelerindeki 134 resmi genel lisede çalışan 6449 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma, tüm hedef evrene ulaşma imkânının olmaması nedeni ile evrenden seçilen örneklem üzerinde yürütülmüştür.

Örneklem seçiminde Ankara ili merkez ilçelerinde yer alan kamu genel liseleri ve bu liselerde görev yapan kadın ve erkek öğretmen sayıları göz

önünde bulundurulmuş ve 'tabakalı örnekleme' tekniği kullanılmıştır. Bu amaçla araştırma evreni öncelikli olarak ilçe düzeyinde dokuz alt tabakaya, ardından ilçelerdeki okullar büyük, küçük ve orta büyüklükteki okullar olmak üzere okul büyüklüklerine göre üç tabakaya ve son olarak da okullarda görev yapan öğretmenler cinsiyetlerine göre iki alt tabakaya ayrılmıştır.

Örnekleme seçimi işleminde 'Örnekleme Büyüklükleri Tablosu'ndan yararlanılmış ve araştırmanın 6449 öğretmenden oluşan hedef evrenini $\alpha = .05$ anlamlılık ve %5 hoşgörü düzeyinde 364 öğretmenin temsil edebileceği varsayılmıştır (Balci, 2005, 95). Ancak ölçeğin uygulanması aşamasında karşılaşılabilecek sorunlar ve geri dönüşlerde meydana gelebilecek olası kayıplar nedeniyle örneklemin 400 öğretmenden oluşturulması benimsenmiştir.

Örnekleme oluşturma sürecine Ankara merkez ilçelerinde bulunan kamu genel liseleri ve bu liselerin her birinde görev yapan öğretmenlerin sayısının belirlenmesi ile başlanmıştır. Buna göre Altındağ'da 16, Çankaya'da 34, Etimesgut'da 9, Gölbaşı'nda 3, Keçiören'de 18, Mamak'ta 19, Sincan'da 9, Yenimahalle'de 23 ve Pursaklar'daki 3 kamu genel lisesinde 6449 öğretmenin görev yaptığı tespit edilmiştir (Ek 1).

Örnekleme seçiminin ikinci aşamasında, ilçelerde yer alan kamu genel liselerinin toplam içerisindeki oranı dikkate alınmış ve okul büyüklüğü ölçütüne dayalı olarak örnekleme alınacak okul sayıları belirlenmiştir. Okul büyüklüklerinin belirlenmesinde ise Jones'un (1997) önermiş olduğu yaklaşım benimsenmiştir. Buna göre öğretmen sayısının 28 ve daha az olduğu okullar 'küçük okul' (KO), 29-39 öğretmenin görev yaptığı okullar 'orta büyüklükte okul' (OBO) ve öğretmen sayısının 40 ve daha üzeri olduğu okullar 'büyük okul' (BO) olarak kabul edilmiştir.

Çizelge 5'de Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan kamu genel liselerinin sayı ve oranları, okul büyüklüğü ölçütüne dayalı olarak verilmiştir.

Çizelge 5. Okul Büyüklüğü Ölçütüne Göre Ankara İli Merkez İlçelerinde Bulunan Kamu Genel Liselerinin Sayı ve Oranları

İLÇELER	KO		OBO		BO		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Altındağ	6	37.5	3	18.7	7	43.7	16	11.9
Çankaya	7	20.5	3	8.8	24	70.5	34	25.3
Etimesgut	2	22.2	2	22.2	5	55.5	9	6.7
Gölbaşı	1	33.3	—	—	2	66.6	3	2.2
Keçiören	3	15.7	2	10.5	14	73.6	19	14.1
Mamak	5	26.3	3	15.7	11	57.8	19	14.1
Sincan ¹	3	33.3	—	—	5	55.5	9	6.7
Yenimahalle	4	17.3	2	8.6	17	73.9	23	17.1
Pursaklar	1	33.3	—	—	2	66.6	3	2.2
Toplam	32	23.8	15	11.1	87	64.9	134	100

Kaynak: Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü, İstatistik Şube Bölümü (2009)

Çizelge 5’den de takip edilebileceği gibi okul büyüklüğü ölçütüne göre Ankara ili merkez ilçelerinde küçük okulların (KO) sayısı 32, orta büyüklükteki okulların (OBO) sayısı 15 ve büyük okulların (BO) sayısı 87’dir. Buna göre toplam içerisinde küçük okulların oranı yüzde 23.8, orta büyüklükteki okulların oranı yüzde 11.1 ve büyük okulların oranı yüzde 64.9 olarak belirlenmiştir.

Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan okulların örnekleme alınmasında bu oranlar göz önünde bulundurulmuştur. Çizelge 6’da ilçelere göre araştırmanın yürütüldüğü okul sayısı ve bu okullardan örnekleme alınan öğretmen sayısı verilmiştir.

¹ Sincan ilçesinde bir okul 2009/2010 öğretim yılında yeni açılmıştır. Bu nedenle bu okulda henüz öğretmen görevlendirilmesi yapılmamıştır.

Çizelge 6. İlçelere Göre Araştırmanın Yürütülmesi Planlanan Okul ve Bu Okullardan Örneklemeye Alınan Öğretmen Sayıları

İLÇELER	OKULLAR			ÖĞRETMEN								
	KO	OBO	BO	KO		OBO		BO		TOPLAM		
				K	E	K	E	K	E	K	E	T
Altındağ	1	1	2	5	4	5	5	10	9	20	18	38
Çankaya	2	1	6	16	9	8	4	48	27	72	40	112
Etimesgut	0	0	1	0	0	0	0	18	9	18	9	27
Gölbaşı	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Keçiören	1	0	3	9	7	0	0	28	21	37	28	65
Mamak	1	1	3	5	4	5	4	15	12	25	20	45
Sincan	1	0	1	8	7	0	0	9	7	17	14	31
Yenimahalle	1	0	4	10	6	0	0	41	25	51	31	82
Pursaklar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Toplam	7	3	20	53	37	18	13	169	110	240	160	400
Genel Toplam	30			400								

K: Kadın, E: Erkek, T: Toplam, KO: Küçük Okul, OBO: Orta Büyüklükte Okul, BO: Büyük Okul.

Çizelgeden de izlenebileceği gibi Altındağ'dan 4 (1KO+1OBO+2BO); Çankaya'dan 9 (2KO+1OBO+6BO); Etimesgut'tan 1 (1BO); Keçiören'den 4 (1KO+3BO); Mamak'tan 5 (1KO+1OBO+3BO); Sincan'dan 2 (1KO+1BO) ve Yenimahalle'den 5 (1KO+4BO) olmak üzere toplam 30 kamu genel lisesinin (7KO+3OBO+20BO) araştırmanın evrenini temsil edebileceği kabul edilmiştir. Araştırma evreninde yer alan Gölbaşı ve Pursaklar ilçeleri, gerek okul sayısının azlığı ve gerekse bu okullarda çalışan öğretmen sayısının düşük olması nedeniyle örneklemeye alınmamıştır. Dolayısıyla araştırma diğer yedi merkez ilçeye bağlı okullarda yürütülmüştür. Çizelge 6'dan de takip edilebileceği üzere araştırma evreninde yer alan Altındağ'dan 38, Çankaya'dan 112, Etimesgut'tan 27, Keçiören'den 65, Mamak'tan 45,

Sincan'dan 31 ve Yenimahalle'den 82 olmak üzere toplam 400 öğretmen örnekleme alınmıştır. Örneklem seçiminin son aşamasında ise örnekleme alınacak okullar ve bu okullardan araştırmaya katılacak öğretmenler belirlenmiştir. Örneklem alınan okulların tespit edilmesinde, Ek 1'de okul büyüklüğü ölçütüne göre sınıflandırılmış okullar arasından kura çekilmiş ve böylece araştırmanın yürütüldüğü okullar belirlenmiştir (Ek 2). Araştırmanın uygulanabilmesi amacıyla gerekli yasal izinler alınmış (Ek 3), ardından uygulama yapılacak okullar ziyaret edilerek okullarda hali hazırda mevcut olan öğretmenlerce anketlerin (Ek 4) doldurulması sağlanmıştır. Çizelge 7'de okul büyüklüğü ölçütüne göre araştırmanın yürütüldüğü okul, dağıtılan ve dönen anket sayıları ile ilçelere göre anket dönüş yüzdeleri verilmiştir.

Çizelge 7. Okul Büyüklüğü Ölçütüne Göre Araştırmanın Yürütüldüğü Okul, Dağıtılan ve Dönen Anket Sayıları ile Anket Dönüş Yüzdeleri

	Küçük Okul			Orta Büyüklükte okul			Büyük Okul			Toplam		
	Uygulama Yapılan Okul Sayısı	Dağıtılan Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Uygulama Yapılan Okul Sayısı	Dağıtılan Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Uygulama Yapılan Okul Sayısı	Dağıtılan Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Uygulama Yapılan Okul Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Anket Dönüş Yüzdesi (%)
Altındağ	1	9	9	1	10	10	2	19	19	4	38	100
Çankaya	2	25	25	1	12	12	6	75	70	9	107	96
Etimesgut	-	-	-	-	-	-	1	27	27	1	27	100
Keçiören	1	16	16	-	-	-	3	49	40	4	56	86
Mamak	1	9	9	1	9	9	3	27	27	5	45	100
Sincan	1	15	15	-	-	-	1	16	16	2	31	100
Yenimahalle	1	16	16	-	-	--	4	66	61	5	77	94
Toplam	7	90	90	3	31	31	20	279	96	30	381	95

Araştırma kapsamında tüm ilçelerde uygulama yapılan küçük okul sayısı yedi, orta büyüklükteki okul sayısı üç ve büyük okul sayısı yirmidir. Bu okullarda öğretmenlere dağıtılan toplam anket sayısı 400 olup, anketlerin

381'i geri dönmüştür. Çizelge 8'de ise araştırmaya katılan öğretmenlerin çeşitli değişkenlere göre sayı ve oranları verilmiştir.

Çizelge 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çeşitli Değişkenlere Göre Sayı ve Yüzdeleri

Değişken	Düzey	n	%
Cinsiyet	Kadın	221	58
	Erkek	160	42
	Toplam	381	100
Yaş	22-26	14	3,7
	27-31	31	8,1
	32-36	87	22,8
	37-41	90	23,6
	42-46	99	26
	47 ve üstü	60	15,7
	Toplam	381	100
Eğitim	Ön Lisans	2	.5
	Lisans	321	84,3
	Lisans Üstü	58	15,2
	Toplam	381	100
Kıdem	1-5 Yıl	31	8,1
	6-10 Yıl	63	16,5
	11-15 Yıl	107	28,1
	16-20 Yıl	92	24,1
	21 Yıl ve Üstü	88	23,1
	Toplam	381	100
Medeni Durum	Evli	298	78,2
	Bekar	83	21,8
	Toplam	381	100
Sendika Üyeliği	Sendikaya Üye	187	49,1
	Sendikaya Üye Değil	194	50,9
	Toplam	381	100
Çalıştığı Okul Sayısı	1-2 Okul	57	15
	3-4 Okul	144	37,8
	5-6 Okul	110	28,9
	7 ve Üzeri Okul	70	18,4
	Toplam	381	100
Okul Büyüklüğü	Küçük Okul	48	12,6
	Orta Büyüklükte Okul	97	25,5
	Büyük Okul	236	61,9
	Toplam	381	100

Çizelge 8' den de izlenebileceği gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin 221'i kadın, 160'ı erkektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları incelendiğinde 22-26 yaş aralığında olan öğretmen sayısı 14, 27-31 yaş aralığındaki öğretmen sayısı 31, 32-36 yaş aralığındaki öğretmen sayısı 87, 37-41 yaş aralığındaki öğretmen sayısı 90, 42-46 yaş aralığındaki öğretmen sayısı 99 ve 47 ve daha üstü yaşlarda olan öğretmen sayısı 60'tır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 2'si önlisans mezunu, 321'i lisans mezunu ve geri kalan 58'i lisansüstü mezunudur. Kıdem bakımından incelendiğinde ise 1-5 yıl arası 31, 6-10 yıl arası 63, 11-15 yıl arası 107, 16-20 yıl arası 92 ve 21 yıl ve daha üstü kıdeme sahip 88 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 298'i evli geri kalan 83'ü bekârdır. Diğer yandan öğretmenlerin 187'si bir sendikaya üye iken, 194 öğretmen hiçbir sendikaya üye değildir. Öğretmenlerin 57'si meslek hayatında 1-2 okulda, 144'ü 3-4 okulda, 110'u 5-6 okulda ve 70'i 7 ve daha fazla okulda görev yapmıştır. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul büyüklüğü ölçütüne göre ise 48 öğretmenin küçük okullarda, 97 öğretmenin orta büyüklükteki okullarda ve geri kalan 236 öğretmenin büyük okullarda görev yaptıkları görülmektedir.

Araştırmanın nitel aşaması ise okul yöneticileri üzerinde yürütülmüştür. Araştırma örneklemine giren okul yöneticileri ile önceden hazırlanmış yarı-yapılandırılmış görüşme formuna dayalı olarak derinlemesine görüşme yapılmıştır. Araştırmanın bu aşamasında görüşme yapılmış okul yöneticileri 'çalışma grubu' olarak nitelendirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu 15 okul yöneticisinden oluşmaktadır.

Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Araştırmanın nicel aşamasında veri toplamak amacıyla 'Örgütsel Muhalefet Ölçeği', nitel aşamada ise veri elde etmek amacıyla yarı-yapılandırılmış bir görüşme formu geliştirilmiştir.

Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Kamu genel liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerini saptamayı amaçlayan bu araştırmanın nicel aşamasında

veri toplamak amacıyla ‘Örgütsel Muhalefet Ölçeği’ geliştirilmiştir. Örgütsel Muhalefet Ölçeği dört bölümden oluşmaktadır. ‘Kişisel Özellikler’ başlıklı birinci bölüm, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, medeni durum, sendika üyeliği, çalıştığı okul sayısı ve çalıştığı okulun büyüklüğü gibi demografik özellikleri hakkında veri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır.

Ölçeğin ikinci bölümü ise ‘Muhalefetin Nedenleri’ başlığını taşımaktadır. Bu bölümde, öğretmenlerin muhalif davranışlarını tetikleyen yönetici davranışları saptanmaya çalışılmıştır. Ölçeğin üçüncü bölümü ise ‘Muhafif Davranışlar’ başlığını taşımaktadır. Bu bölümde öğretmenlerin yöneticilerin onaylamadıkları görüş, tutum ve eylemleri karşısında ne tür davranışlar sergiledikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçeğin ‘Muhalefetin Sonuçları’ başlıklı dördüncü bölümünde ise öğretmenlerin yöneticilere muhalefet etmesinin, öğretmen, yönetici ve okul üzerinde yol açtığı sonuçlar saptanmaya çalışılmıştır.

Ölçeğin geliştirilmesi sürecine madde havuzunun oluşturulması ile başlanmıştır. Madde havuzunun oluşturulması aşamasında öncelikle örgütsel muhalefete ilişkin alanyazın kapsamlı bir şekilde taranmıştır. Diğer yandan kamu genel liselerinde çalışan 25 öğretmen ile yarı-yapılandırılmış görüşme formuna bağlı kalarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Bu görüşmelerde öğretmenlere, öğretmen muhalefetin nedenleri, öğretmenlerin muhalif davranışları ve muhalefetin yol açtığı sonuçlara ilişkin çeşitli sorular yöneltilmiştir. Gerek alanyazın taramaları ve gerekse öğretmenlerle yapılan ön görüşmelere dayalı olarak 60 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur.

Taslak ölçeğin ‘Muhalefetin Nedenleri’ başlıklı ikinci bölümü 26; ‘Muhafif Davranışlar’ başlıklı üçüncü bölümü 23; ‘Muhalefetin Sonuçları’ başlıklı dördüncü bölümü ise 24 maddeden oluşmaktadır. Ardından taslak ölçek, Eğitim Yönetimi ve Teftişi, Eğitim Ekonomisi ve Planlaması, Eğitim İstatistiği, Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme ve Kamu Yönetimi alanlarında

uzman² akademisyenlerin görüşlerine sunulmuştur. Uzmanlardan gelen öneriler doğrultusunda ölçeğe yeni maddeler eklenmiş ve taslak ölçek ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Ön uygulamaya hazır hale getirilen ölçeğin 'Muhalefetin Nedenleri' (26 madde) ve 'Muhalef Davranışlar' (24 madde) başlıklı ikinci ve üçüncü bölümleri, 'hiçbir zaman', 'nadiren', 'ara sıra', 'çoğunlukla' ve 'her zaman' şeklinde 5'li Likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir. Ölçeğin 'Muhalefetin Sonuçları' (30 madde) başlıklı bölümü ise 'hiç katılmıyorum', 'katılmıyorum', 'az katılıyorum', 'katılıyorum' ve 'tamamen katılıyorum' şeklinde 5'li Likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir.

Ankette yer alan alt ölçeklerde en düşük puan 1 ve en yüksek puan 5 biçiminde değerlendirilmiştir. Örneğin, ölçeğin 'Muhalef Davranışlar' bölümünde 'yöneticiye itiraz ederim' maddesinde 'her zaman' seçeneğini işaretleyen bir öğretmen, yönetici ile görüş ayrılığına düştüğü her durumda yöneticiye itiraz ettiğini ifade etmiş olmaktadır. Aynı maddeye "hiçbir zaman" seçeneğini işaretleyerek cevap vermiş olan bir öğretmen ise tam tersi olarak, yönetici ile görüş ayrılığına düştüğü durumlarda yöneticiye hiçbir zaman itiraz etmediğini belirtmiş olmaktadır. Alt ölçeklerde yer alan seçeneklerin sınırları ve verilen ağırlıkları şu şekildedir (Balci, 2002, 220).

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

² Ölçeğin geliştirilmesine katkı sunan öğretim üyesi ve araştırma görevlilerine teşekkürler: Prof. Dr. İlayet AYDIN, Prof. Dr. Ali BALCI, Prof. Dr. Işıl ÜNAL, Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK, Prof. Dr. Necla KURUL, Doç. Dr. Yasemin Karaman KEPENEKÇİ, Yrd. Doç. Dr. Şakir ÇINKIR, Yrd. Doç. Dr. Ömay ÇOKLUK BÖKEOĞLU, Yrd. Doç. Dr. Seçkin ÖZSOY (Ankara Üniversitesi); Prof. Dr. Feyzi ULUĞ, Doç. Dr. Seriyse SEZEN (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, TODAİE); Prof. Dr. Şener BÜYÜKÖZTÜRK (Gazi Üniversitesi). Araş. Görevlileri Uğur AKIN, Çetin ERDOĞAN, Nihan DEMİRKASIMOĞLU (Ankara Üniversitesi).

Ön uygulamaya hazır hale getirilen Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin taslak formu Ankara ili merkez ilçelerindeki kamu genel liselerinde görev yapan 104 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Ön uygulamanın ardından alt ölçeklerin yapı geçerliğinin test edilmesi amacıyla faktör analizi (temel bileşenler analizi) yapılmıştır. Alt ölçeklerin güvenilirliğinin sınanması amacıyla Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır.

Diğer taraftan alt ölçeklerde yer alan maddelerin ayırdediciliğini saptamak amacıyla da madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Ayrıca ön uygulamadan elde edilen verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Batlett Sphericity küresellik testi ile sınanmıştır. KMO katsayısının .60'dan yüksek olması ve Batlett testinin de anlamlı çıkması halinde verilerin faktör analizi için uygun olacağı ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2007, 126).

Muhalefetin Nedenleri Alt-Ölçeğinin taslak formunda öğretmenlerin muhalefetine konu olabilecek 26 yönetici davranışı yer almaktadır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğu KMO katsayısı ve Batlett Sphericity küresellik testi ile sınanmıştır. Yapılan analiz sonrasında ölçeğin KMO değerinin .93 ve Batlett Sphericity değerinin de anlamlı ($p < .05$) çıktığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre ölçeğin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir. Faktör analizi sırasında, ölçekte yer alan ve birbirinden bağımsız alt faktörleri belirlemek amacıyla Varimax dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Bu döndürme sonrasında muhalefetin nedenleri alt-ölçeğinin iki faktörlü olduğu görülmüştür.

Ölçeğe ait faktör sayısının belirlenmesinde ise öz-değer (Eigenvalue) ile çizgi grafiğinden (Scree Plot) yararlanılmıştır. Analiz sırasında ölçekte yer alan maddelerin tümüne ait faktör yük değeri .35'in üzerinde çıkmıştır. Ancak alt ölçekte yer alan 14. madde (hakkımda dedikodu yapması) ve 4. madde (isteklerini kaba bir biçimde ifade etmesi) binişik olmaları nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır. Faktör analizi sırasında Muhalefetin Nedenleri Ölçeğine ait iki faktörün birlikte, varyansın % 70,83'ünü açıkladığı saptanmıştır. Muhalefetin Nedenleri alt-ölçeğinin birinci faktörüne ait maddelerin faktör yük değerleri,

madde-toplam korelasyonları, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ile açıklanan varyans oranı Çizelge 9'da verilmiştir.

Çizelge 9. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Alt-Ölçeğinin I. Faktörüne Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde-Toplam Korelasyonları, Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı ve Açıklanan Varyans Oranı

Madde No	Faktör Yük Değeri*	Madde Toplam Korelasyonu	YÖNETSEL NEDENLER
12	.850	.878	Kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması
8	.816	.803	Bazı öğretmenleri kayırması
16	.805	.847	Öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması
11	.803	.768	Okul kaynaklarını verimsiz kullanması
18	.781	.806	Okulda yaşadığım sorunlara duyarsız olması
25	.751	.753	Verimli çalışabileceğim bir çalışma ortamı yaratmaması
7	.744	.748	İşini özen göstermeden yapması
15	.716	.739	Sicil puanımı hak ettiğimden düşük vermesi
2	.683	.751	Kaynakları adaletsiz dağıtması
3	.667	.756	Görevleri adaletsiz dağıtması
19	.654	.815	Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması
17	.648	.791	Benimle gayrı ciddi bir üslupla konuşması
1	.597	.669	Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması
20	.586	.623	Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi
5	.573	.676	Okul araç gerecini kişisel amaçlar için kullanması

Cronbach Alfa : .958
Açıklanan Toplam Varyans : % 37,52

*Varimax Dik Döndürme Sonrası Değerler

Çizelgeden de izlenebileceği gibi Muhalefetin Nedenleri alt-ölçeğinin I. faktörü 15 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörün Cronbach alfa iç tutarlılık

katsayısı .96'dır. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenirliği için yeterli görülmektedir. Bu faktöre ait açıklanan varyans oranı ise % 37.52 olarak belirlenmiştir. Yine bu faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin .57'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Diğer taraftan faktörde yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının .62 ile .88 arasında değiştiği görülmektedir. Bu tür ölçeklerde madde toplam korelasyonlarının .30 ve üzerinde olmasının bireyleri iyi derecede ayırdettiği ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2007, 171). Buna göre Muhalefetin Nedenleri alt-ölçeğine ait I. faktörün güvenirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir. Muhalefetin Nedenleri alt-ölçeğinin II. Faktörüne ait faktör yük değerleri, madde-toplam korelasyonu, Cronbach alfa katsayısı ve açıklanan varyans oranı Çizelge 10'da verilmiştir.

Çizelge 10. Muhalefetin Nedenleri Alt-Ölçeğinin II. Faktörüne Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde-Toplam Korelasyonları, Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı ve Açıklanan Varyans Oranı

Madde No	Faktör Yük Değeri*	Madde Toplam Korelasyonu	KİŞİSEL NEDENLER
24	.929	.916	Bana karşı fiili tacizde bulunması
26	.910	.923	Bana hakaret etmesi
23	.881	.931	Bana karşı sözlü tacizde bulunması
13	.879	.890	Benden yasa dışı bir iş yapmamı istemesi
22	.834	.909	Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması
21	.776	.836	Kendi politik görüşünü bana kabul ettirmeye çalışması
6	.763	.832	İşlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması
9	.718	.845	Yasal haklarımı engellemeye çalışması
10	.580	.669	İş yapma biçimime müdahale etmesi

Cronbach Alfa : .967
Açıklanan Toplam Varyans : % 33,30

*Varimax Dik Döndürme Sonrası Değerler

Çizelgeden de izlenebileceği gibi Muhalefetin Nedenleri alt-ölçeğinin II. faktörü 9 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörün Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .97'dir. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenirliği için yeterli görülmektedir. Bu faktöre ait açıklanan varyans oranı ise % 33.30 olarak belirlenmiştir. Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin .93 ile .58 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer taraftan faktörde yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının ise .93 ile .67 arasında değişmektedir. Bu tür ölçeklerde madde toplam korelasyonlarının .30 ve üzerinde olmasının bireyleri iyi derecede ayırdettiği ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2007, 171). Buna göre Muhalefetin Nedenleri alt-ölçeğine ait II. faktörün güvenirlik değerinin de yüksek olduğu kabul edilmiştir.

Muhaliif Davranışlar Alt-ölçeğinin taslak formunda öğretmenlerin sergiledikleri 24 muhalif davranış yer almaktadır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğu KMO katsayısı ve Batlett Sphericity küresellik testi ile sınanmıştır. Yapılan analiz sonrasında ölçeğin KMO değerinin .84 ve Batlett Sphericity değerinin de anlamlı ($p < .05$) çıktığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre ölçeğin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir.

Faktör analizi sırasında, ölçekte yer alan ve birbirinden bağımsız alt faktörleri belirlemek amacıyla Varimax dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Bu döndürme sonrasında Muhaliif Davranışlar alt-ölçeğinin üç faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçeğe ait faktör sayısının belirlenmesinde ise öz-değer (Eigenvalue) ile çizgi grafiğinden (Scree Plot) yararlanılmıştır.

Analiz sırasında ölçekte yer alan maddelerin tümüne ait faktör yük değeri .35'in üzerinde çıkmıştır. Ancak alt ölçekte yer alan 9. madde (yöneticiyi istifaya davet ederim), 11. madde (işlerimi üstün körü yaparım), 12. madde (yöneticinin işini tam yapıp yapmadının takipçisi olurum), 13. madde (yöneticiye neden karşı çıktığımı iş arkadaşlarıma anlatırım), 14. madde (çeşitli konularda yöneticiye karşı çıkan diğer çalışanlara destek veririm), 15. madde (bu durumu aileme anlatırım) ve 17. madde (işleri ağırdan alırım) binişik olmaları nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır. Faktör analizi

sırasında Muhalif Davranışlar alt-ölçeğine ait üç faktörün birlikte varyansın % 63,68'ini açıkladığı saptanmıştır.

Muhalif Davranışlar alt-ölçeğinin I. faktörüne ait maddelerin faktör yük değerleri, madde-toplam korelasyonları, Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ile açıklanan varyans oranı Çizelge 11'de verilmiştir.

Çizelge 11. Muhalif Davranışlar Alt-Ölçeğinin I. Faktörüne Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde-Toplam Korelasyonları, Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı ve Açıklanan Varyans Oranı

Madde No	Faktör Yük Değeri*	Madde Toplam Korelasyonu	ÖRTÜK MUHALEFET
22	.814	.721	Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam
21	.775	.700	Gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerinden el çekerim
16	.756	.677	Yöneticinin de bulunduğu ortamları terk ederim
19	.740	.596	Yöneticiye küserim
20	.689	.626	Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim
18	.667	.640	Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım
23	.616	.609	Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımdan desteğini kazanmaya çalışırım
24	.604	.543	Ders dışında okulda zaman geçirmem

Cronbach Alfa : .876
Açıklanan Toplam Varyans : % 25.23

*Varimax Dik Döndürme Sonrası Değerler

Çizelgeden de izlenebileceği gibi Muhalif Davranışlar alt-ölçeğinin I. faktörü 8 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörün Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .88'dir. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenirliği için yeterli görülmektedir. Bu faktöre

ait açıklanan varyans oranı ise % 25.23 olarak belirlenmiştir. Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin .60 ile .81 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer taraftan faktörde yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının ise .54 ile .72 arasında değişmektedir. Bu tür ölçeklerde madde toplam korelasyonlarının .30 ve üzerinde olmasının bireyleri iyi derecede ayırdettiği ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2007, 171). Buna göre Muhalif Davranışlar alt-ölçeğine ait I. faktörün güvenirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

Muhalif Davranışlar alt-ölçeğinin II. faktörüne ait maddelerin faktör yük değerleri, madde-toplam korelasyonları, Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ile açıklanan varyans oranı Çizelge 12’de verilmiştir.

Çizelge 12. Muhalif Davranışlar Alt-Ölçeğinin II. Faktörüne Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde-Toplam Korelasyonları, Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı ve Açıklanan Varyans Oranı

Madde No	Faktör Yük Değeri*	Madde Toplam Korelasyonu	HABER UÇURMA
3	.820	.787	Yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikâyet ederim
1	.796	.635	Üst makamlara gider, durumu onlara anlatırım
2	.794	.660	Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm
5	.767	.727	Konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim
4	.766	.736	Yöneticiye dava açarım

Cronbach Alfa : .872
Açıklanan Toplam Varyans : % 20. 29

*Varimax Dik Döndürme Sonrası Değerler

Çizelgeden de izlenebileceği gibi Muhalif Davranışlar alt-ölçeğinin II. faktörü 5 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörün Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .87’dir. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenirliği için yeterli görülmektedir. Bu faktöre

ait açıklanan varyans oranı ise % 20.29 olarak belirlenmiştir. Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin .77 ile .82 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer taraftan faktörde yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının ise .74 ile .79 arasında değişmektedir. Bu tür ölçeklerde madde toplam korelasyonlarının .30 ve üzerinde olmasının bireyleri iyi derecede ayırdettiği ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2007, 171). Buna göre Muhalif Davranışlar alt-ölçeğine ait II. faktörün güvenirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

Muhalif Davranışlar alt-ölçeğinin III. Faktörüne ait maddelerin faktör yük değerleri, madde-toplam korelasyonları, Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ile açıklanan varyans oranı ise Çizelge 13'de verilmiştir.

Çizelge 13. Muhalif Davranışlar Alt-Ölçeğinin III. Faktörüne Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde-Toplam Korelasyonları, Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı ve Açıklanan Varyans Oranı

Madde No	Faktör Yük Değeri*	Madde Toplam Korelasyonu	AÇIK MUHALEFET
10	.840	.715	Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım
8	.819	.755	Yöneticiyi uyarırım
6	.796	.698	Yöneticinin kendisine itiraz ederim
7	.795	.658	Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim
Cronbach Alfa : .858			
Açıklanan Toplam Varyans : % 18.16			
*Varimax Dik Döndürme Sonrası Değerler			

Çizelgeden de izlenebileceği gibi Muhalif Davranışlar alt-ölçeğinin III. faktörü 4 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörün Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .86'dır. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenirliği için yeterli görülmektedir. Bu faktöre ait açıklanan varyans oranı ise % 18.16 olarak belirlenmiştir. Bu

faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin .80 ile .84 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer taraftan faktörde yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının ise .66 ile .76 arasında değişmektedir. Bu tür ölçeklerde madde toplam korelasyonlarının .30 ve üzerinde olmasının bireyleri iyi derecede ayırdettiği ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2007, 171). Buna göre Muhalif Davranışlar alt-ölçeğine ait III. faktörün güvenirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar Alt-Ölçeğinin taslak formunda, öğretmenlerin muhalif davranışları sonucunda ne tür yönetici davranışlarına maruz kalacaklarına ilişkin 13 madde yer almaktadır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğu KMO katsayısı ve Batlett Sphericity küresellik testi ile sınanmıştır. Yapılan analiz sonrasında ölçeğin KMO değerinin .92 ve Batlett Sphericity değerinin de anlamlı ($p < .05$) çıktığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre ölçeğin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir.

Faktör analizi sırasında, ölçekte yer alan ve birbirinden bağımsız alt faktörleri belirlemek amacıyla Varimax dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Bu döndürme sonrasında Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar alt-ölçeğinin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçeğe ait faktör sayısının belirlenmesinde ise öz-değer (Eigenvalue) ile çizgi grafiğinden (Scree Plot) yararlanılmıştır.

Analiz sırasında ölçekte yer alan maddelerin tümüne ait faktör yük değeri .35'in üzerinde çıkmıştır. Ancak alt ölçekte yer alan 13. madde (okulda yapılan etkinlik ve toplantılardan beni haberdar etmez) düşük faktör yük değerine sahip olduğundan ölçekten çıkartılmıştır. Faktör analizi sırasında alt-ölçeğin, varyansın % 69,77'sini açıkladığı görülmüştür. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar alt-ölçeğinin faktör yük değerleri, madde-toplam korelasyonları, Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ile açıklanan varyans oranı Çizelge 14'de verilmiştir.

Çizelge 14. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar Alt-Ölçeğine Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde-Toplam Korelasyonları, Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı ve Açıklanan Varyans Oranı

Madde No	Faktör Yük Değeri*	Madde Toplam Korelasyonu	
9	.876	.847	Beni, sahip olduğum niteliklere uygun olmayan işlerde görevlendirir
8	.866	.834	Benimle işbirliğinden kaçınır
3	.859	.827	Beni sıkı denetim altına alır
2	.857	.826	İş yükümü artırır
1	.848	.813	Açığımı arar
7	.832	.796	Benimle iletişimi keser
4	.826	.790	Çeşitli ortamlarda “yokmuşum” gibi davranır
6	.825	.790	Beni okul içi etkinliklerden dışlar
12	.823	.788	Ders programımı dağınık hazırlar
11	.813	.778	Okulla ilgili önerilerimi dikkate almaz
5	.803	.765	Beni tehdit eder
10	.791	.751	Hakkımda soruşturma açar

Cronbach Alfa : .960
Açıklanan Toplam Varyans : % 69.77

*Varimax Dik Döndürme Sonrası Değerler

Çizelgeden de izlenebileceği gibi Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar alt-ölçeği 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .96'dır. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenilirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenilirliği için yeterli görülmektedir. Bu ölçeğe ait açıklanan varyans oranı % 69.77 olarak belirlenmiştir. Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin .79 ile .88 arasında değiştiği görülmektedir.

Diğer taraftan ölçekte yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının ise .75 ile .83 arasında değişmektedir. Bu tür ölçeklerde madde-toplam korelasyonlarının .30 ve üzerinde olmasının bireyleri iyi derecede ayırdettiği ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2007, 171). Buna göre Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar alt-ölçeğine ait güvenirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar Alt-Ölçeğinin taslak formunda, öğretmen muhalefetinin yöneticiler üzerinde yol açması muhtemel dokuz madde yer almaktadır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğu KMO katsayısı ve Batlett Sphericity küresellik testi ile sınanmıştır. Yapılan analiz sonrasında ölçeğin KMO değerinin .87 ve Batlett Sphericity değerinin de anlamlı ($p<.05$) çıktığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre ölçeğin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir.

Faktör analizi sırasında, ölçekte yer alan ve birbirinden bağımsız alt faktörleri belirlemek amacıyla Varimax dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Bu döndürme sonrasında Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar alt-ölçeğinin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçeğe ait faktör sayısının belirlenmesinde ise öz-değer (Eigenvalue) ile çizgi grafiğinden (Scree Plot) yararlanılmıştır.

Analiz sırasında ölçekte yer alan maddelerin tümüne ait faktör yük değeri .35'in üzerinde çıkmıştır. Ancak alt ölçekte yer alan 5. madde (İstifa etme tehdidinde bulunur) düşük faktör yük değerine sahip olduğundan ölçekten çıkartılmıştır. Faktör analizi sırasında ölçeğin, varyansın % 62.76'sını açıkladığı görülmüştür. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar alt-ölçeğinin faktör yük değerleri, madde-toplam korelasyonları, Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ile açıklanan varyans oranı Çizelge 15'de verilmiştir.

Çizelge 15. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar Alt-Ölçeğinin Faktör Yük Değerleri, Madde-Toplam Korelasyonları, Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı ve Açıklanan Varyans Oranı

Madde No	Faktör Yük Değeri*	Madde Toplam Korelasyonu	
4	.884	.827	Öğretmenlerle iletişimi bozulur
3	.845	.755	Karar alma gücünü kaybeder
2	.826	.728	Yalnızlaşır
1	.818	.721	Okuldaki gücünü kaybeder
6	.767	.678	Değerinin anlaşılmadığından yakınır
7	.702	.617	Duyarsız kalır
8	.683	.599	Kendisine destek arar

Cronbach Alfa : .897
Açıklanan Toplam Varyans : % 62.76

*Varimax Dik Döndürme Sonrası Değerler

Çizelgeden de izlenebileceği gibi Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açacağı Sonuçlar alt-ölçeği 7 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .90'dır. Bu ölçeğe ait açıklanan varyans oranı % 62.76 olarak belirlenmiştir. Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin .68 ile .88 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer taraftan ölçekte yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının ise .60 ile .83 arasında değişmektedir. Bu tür ölçeklerde madde-toplam korelasyonlarının .30 ve üzerinde olmasının bireyleri iyi derecede ayırdettiği ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2007, 171). Buna göre ölçeğe ait güvenilirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar Alt-Ölçeğinin taslak formunda, öğretmenlerin muhalif davranışları sonucunda ne tür yönetici davranışlarına maruz kalacaklarına ilişkin 9 madde yer almaktadır.

Ölçeğin faktör analizine uygunluğu KMO katsayısı ve Batlett Sphericity küresellik testi ile sınanmıştır. Yapılan analiz sonrasında ölçeğin KMO değerinin .87 ve Batlett Sphericity değerinin de anlamlı ($p<.05$) çıktığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre ölçek faktör analizine uygundur. Faktör analizi sırasında, ölçekte yer alan ve birbirinden bağımsız alt faktörleri belirlemek amacıyla Varimax dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Bu döndürme sonrasında ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekte yer alan 7. madde (İşbirliği azalar) ve 8. madde (Sürekli gerilim olduğundan öğretmen ve öğrencilerin morali bozulur) düşük faktör yük değerine sahip olduğundan ölçekten çıkartılmıştır. Faktör analizi sırasında alt-ölçeğin, varyansın % 66.87'sini açıkladığı görülmüştür. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar alt-ölçeğinin faktör yük değerleri, madde-toplam korelasyonları, Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ile açıklanan varyans oranı Çizelge 16'da verilmiştir.

Çizelge 16. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar Alt-Ölçeğine Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde-Toplam Korelasyonları, Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı ve Açıklanan Varyans Oranı

Madde No	Faktör Yük Değeri*	Madde Toplam Korelasyonu	
4	.909	.852	Adalet sağlanır
5	.879	.810	Etik ve hukuk dışı uygulamalar son bulur
6	.862	.793	Okulun etkililiği artar
3	.851	.777	Öğretmen ve öğrencilere kötü muamele son bulur
2	.792	.727	Yenileşme başlar
1	.704	.617	Demokratik süreçler gelişir
9	.701	.611	Özdenetim gelişir

Cronbach Alfa : .914
Açıklanan Toplam Varyans : % 66.87

*Varimax Dik Döndürme Sonrası Değerler

Çizelgeden de izlenebileceği gibi Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açacağı Sonuçlar alt-ölçeği 7 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .91'dir. Bu ölçeğe ait açıklanan varyans oranı % 66.87 olarak belirlenmiştir. Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin .70 ile .91 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer taraftan ölçekte yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının ise .61 ile .85 arasında değişmektedir. Bu tür ölçeklerde madde-toplam korelasyonlarının .30 ve üzerinde olmasının bireyleri iyi derecede ayırdettiği ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2007, 171). Buna göre ölçeğe ait güvenirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Çalışmanın nitel aşamasında veri toplamak amacı ile yarı-yapılandırılmış bir görüşme formu geliştirilmiştir (Ek 5). Görüşme formunda yer alan sorular üç genel başlık altında toplanmıştır. Bunlar sırasıyla öğretmen muhalefetinin nedenlerine ilişkin sorular, muhalif davranış biçimlerine ilişkin sorular ve son olarak muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin sorulardır. Görüşme formunda yer alan soruların belirlenmesinde araştırmanın nicel aşaması için geliştirilmiş olan Örgütsel Muhalefet Ölçeğinde yer alan alt ölçekler ve bu alt ölçeklere ait boyutlardan yararlanılmıştır. Görüşme formu açık uçlu 10 sorudan oluşmaktadır (Örnek sorular: *'Okulunuzdaki öğretmenler ne tür uygulamalarınıza muhalefet etmektedir?'*, *'Muhalif öğretmenler ne tür davranışlar sergilemektedir?'* vb.).

Ardından araştırma evrenine giren okullarda görev yapan ve araştırmaya katılmaya gönüllü 15 okul yöneticisi ile yarı yapılandırılmış görüşme formuna bağlı kalınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların da izni alınmak sureti ile ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Ardından görüşmelerin yazılı dökümleri alınmış ve görüşme dökümleri tek tek analiz edilerek kodlanmıştır. Kodlama aşamasında *daha önceden belirlenmiş kavramlara göre kodlama* tekniği uygulanmıştır. Bu kodlama tekniği, araştırmanın temelini oluşturan bir kuram ya da kavramsal çerçevenin olduğu

durumlarda kullanılmaktadır (Strauss ve Corbin'den (1990) aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2003, 165). Böylece katılımcılarla gerçekleştirilmiş olan görüşme dökümleri, önceden belirlenmiş olan kodlama listesine göre analiz edilmiştir. Analiz aşamasında elde edilen veriler, kodlama listesinde yer alan alt kategori ve ana kategoriler altına yerleştirilmiştir. Son olarak alt kategori ve ana kategoriler altına giren tüm ifadelerin frekansları ve yüzdeleri belirlenerek tablolastırılmıştır.

Yapılan kodlamaların güvenilirliğinin saptanması amacıyla iki uzmandan³, görüşme dökümlerini, kodlama listesine bağlı kalarak kodlamaları istenmiştir. Yapılan kodlamalar 'uyuşum yüzdesi' (aggreement percentage) formülü kullanılarak karşılaştırılmıştır (Türnüklü, 2000'den aktaran Yeşildere ve Türnüklü, 2007). Bu aşamada kullanılan uyuşum yüzdesi formülü aşağıdaki gibidir.

$$P = \frac{Na \times 100}{Na \times Nd}$$

(P: Uyuşum Yüzdesi)
(Na: Uyuşum Miktarı)
(Nd: Uyuşmazlık Miktarı)

Çalışmada bu formül kullanılarak, kodlamalardaki uyuşum yüzdesi toplamda tüm sorular için %100 olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın güvenilirliği açısından en az % 70'lik bir güvenilirlik değerine ulaşılması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2003, 169). Çalışmada bu değer üzerine ulaşıldığı için kodlamaların güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Verilerin Analizi

Okullarda görev yapan öğretmenlerin, muhalif davranışların nedenleri, bu tür durumlarda nasıl davrandıkları ve sergiledikleri muhalif davranışların kendileri, okul yöneticileri ve okulun bütünü üzerinde yol açtığı sonuçları irdelleyen bu çalışmanın nicel aşamasında anket aracılığı ile toplanan verilerin analizinde SPSS 13,0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır.

³ Katkılarından dolayı Gökhan ARASTAMAN ve Hasan ÇETİN'e teşekkürler.

Araştımda, ğretmenlerin muhalefet etme nedenlerinin, muhalif davranış biçimlerinin ve sergiledikleri muhalefetin kendileri, okul yöneticileri ve okul üzerinde yol açtığı sonuçların gerçekleşme sıklığının analizinde ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistik teknikleri kullanılmıştır.

Öğretmenlerin muhalefet etme nedenleri, muhalif davranış biçimleri ve muhalefetin kendileri, okul yöneticileri ve okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin görüşlerinin cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve sendika yeliği değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile; yaş, kıdem, çalıştığı okul sayısı ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği ise tek yönü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiştir. Karşılaştırmalarda anlamlılık testleri $\alpha = .05$ düzeyinde yapılmıştır. .05 anlamlılık düzeyinde bir sonuç elde edilemediği, ancak bir sonuç elde edilmek durumunda kalındığı durumlarda ise anlamlılık düzeyi olarak $\alpha = .10$ benimsenmiştir. Varyans analizi sonucunda farkın kaynağının saptanmasında ise 'LSD' testi kullanılmıştır.

Araştırmanın nitel aşamasında ise okul yöneticileri ile gerçekleştirilmiş olan görüşme dökümleri 'içerik analizi' ile analiz edilmiştir. Ayrıca yer yer görüşme dökümlerinden doğrudan alıntılar alınarak katılımcıların görüşleri betimlenmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde Ankara ili merkez ilçelerindeki okullarda görev yapan öğretmenlerden toplanmış olan anketlerden ve okul yöneticileri ile gerçekleştirilmiş olan derinlemesine görüşmelerden elde edilmiş verilerin analiz edilmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Çalışmadan elde edilen bulgular sırasıyla aşağıdaki başlıklar altında toplanarak analiz edilmiş, yorumlanmış ve böylece araştırmanın alt-sorularına yanıt aranmaya çalışılmıştır. Buna göre;

1. Öğretmenlerin muhalefet etmesine yol açan yönetici davranışlarına ilişkin bulgular ve yorumlar.
2. Çeşitli yönetici davranışı sonucu öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranış biçimlerine ilişkin bulgular ve yorumlar.
3. Muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin bulgular ve yorumlar.
4. Öğretmen muhalefetine yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin bulgular ve yorumlar.
5. Öğretmen muhalefetine okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin bulgular ve yorumlar.

Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde öğretmenlerin muhalefet etmesine neden olan yönetici davranışlarına ilişkin nicel ve nitel bulgulara yer verilmiştir.

Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Nicel Bulgular

Öğretmenlerin muhalefetine yol açan yönetici davranışları 'kişisel nedenler' ve 'yönetimsel nedenler' olmak üzere iki alt boyutta incelenmiştir. Çizelge 17'de öğretmen görüşlerine göre 'kişisel nedenler' alt boyutunda muhalefete yol açan yönetici davranışları sıralanmıştır.

Çizelge 17. Kişisel Nedenlere Bağlı Öğretmen Muhalefetine Yol Açan Yönetici Davranışları

Madde No	Yönetici Davranışları	$\bar{X}$	ss
9	Yasal haklarımı kullanmamı engellemeye çalışması	3,66	1,54
13	Benden yasa dışı bir iş yapmamı istemesi	3,62	1,78
24	Bana karşı fiili tacizde bulunması	3,59	1,82
4	Bana hakaret etmesi	3,58	1,75
23	Bana karşı sözlü tacizde bulunması	3,55	1,76
22	Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması	3,53	1,66
21	Kendi politik görüşünü bana kabul ettirmeye çalışması	3,39	1,74
10	İş yapma biçimime müdahale etmesi	3,36	1,39
6	İşlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması	3,33	1,59

Çizelge 17'den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin kişisel nedenlere bağlı olarak muhalefet etmesinde rol oynayan yönetici davranışlarının başında 'yöneticilerin, öğretmenlerin yasal haklarını kullanmalarını engellenmeye çalışmaları' ($\bar{X} = 3,66$) gelmektedir. Bunu sırasıyla, 'yöneticilerin öğretmenlerden yasa dışı bir iş yapmalarını istemesi' ($\bar{X} = 3,62$), 'öğretmenlere karşı fiili tacizde bulunmaları' ($\bar{X} = 3,59$), 'öğretmenlere hakaret

etmeleri' ($\bar{X} = 3,58$), 'sözlü tacizde bulunmaları' ($\bar{X} = 3,55$), 'kendilerinden farklı düşündüğü için öğretmenleri baskı altına almaya çalışmaları' ($\bar{X} = 3,53$) ve 'yöneticilerin kendi politik görüşlerini öğretmenlere kabul ettirmeye çalışmaları' ($\bar{X} = 3,39$) izlemektedir. Öğretmenlerin sıralanan bu tür yönetici davranışlarını 'çoğunlukla' muhalefet etme nedeni olarak gördükleri anlaşılmaktadır. 'Öğretmenlerin iş yapma biçimlerine müdahale etmeleri' ($\bar{X} = 3,36$) ve 'işlerini yasalara aykırı bir biçimde yapmaları' ($\bar{X} = 3,33$) ise orta düzeyde öğretmen muhalefetine yol açmaktadır.

Görüldüğü üzere öğretmenlerin muhalefetine yol açan yönetici davranışlarının başında yöneticilerin öğretmenlerin yasal haklarını kullanmalarını engelleme girişimleri, öğretmenlerden hukuk dışı eylemde bulunmalarını istemeleri ile öğretmenlere dönük zorbaca davranışları yer almaktadır. Bu bulgu, alanda yapılmış olan benzer çalışmalarla uyumludur. Ortega (2009) iş yerinde gerçekleşen zorbaca davranışları inceleyen çalışmasında örgüt üyelerine dönük gerçekleşen zorbaca davranışların yüzde 32,4'ünün yöneticiler tarafından gerçekleştiğini saptamıştır. Yöneticilerin, örgüt üyelerine yönelik sergiledikleri zorbaca davranışlar arasında baskı kurmak, kabalık ve saygısızlık olduğu başka çalışmalarda da saptanmıştır (Hornstein ve diğerleri, 1995). Ashforth ise (1994) çalışmasında, yöneticilerin örgüt üyelerinin çeşitli girişimlerini engellemeye çalıştıklarını ve onları haksız yere cezalandırma girişimlerinin olduğunu ortaya çıkartmıştır. Benzer şekilde Baron ve Neuman (1996) da yöneticilerin kimi zaman örgüt üyelerine fiziksel saldırıda bulunduklarını ve bağırıp azarladıklarını saptamıştır.

Bu çalışmada ortaya çıkan temel sonuçlardan biri, yukarıda anılan çalışmalarda ortaya çıkmış olan ve zorbalık içeren yönetici davranışlarının örgüt üyelerinin muhalefetine neden olduğudur. Bu önerme, Graham (1986) tarafından ortaya atılmış olan muhalefetin nedenleri sınıflandırması ile uyumludur. Graham'a göre örgüt üyelerinin muhalefetine yol açan temel etkenlerden biri de örgüt üyelerine dönük kötü yönetici davranışlarıdır. Graham, söz konusu bu muhalif davranış biçimini 'kişiye fayda sağlamaya

dönük muhalefet mesajı' olarak isimlendirmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada da örgüt üyelerinin muhalefetine neden olan etkenlerden birinin, yöneticilerin örgüt üyelerine dönük sergiledikleri hukuk dışı, zorbaca ve kaba davranışlar olduğu saptanmıştır.

Çizelge 18'de ise 'yönetmel nedenler' alt boyutunda öğretmenlerin muhalefet etmelerine yol açan yönetici davranışları sıralanmıştır.

Çizelge 18. Yönetmel Nedenlere Bağlı Öğretmen Muhalefetine Yol Açan Yönetici Davranışları

Madde No	Yönetici Davranışları	$\bar{X}$	ss
1	Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması	3,65	1,23
8	Bazı öğretmenleri kayırması	3,59	1,18
3	Görevleri adaletsiz dağıtması	3,56	1,31
16	Öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması	3,55	1,27
17	Benimle gayri-ciddi bir üslupla konuşması	3,53	1,52
2	Kaynakları adaletsiz dağıtması	3,48	1,28
12	Kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması	3,41	1,27
18	Okulda yaşadığım sorunlara karşı duyarsız olması	3,34	1,32
19	Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması	3,29	1,52
14	Verimli çalışabileceğim bir çalışma ortamı yaratmaması	3,28	1,26
7	İşini özen göstermeden yapması	3,10	1,17
15	Sicil puanımı hak ettiğimden düşük vermesi	3,10	1,49
11	Okul kaynaklarını verimsiz kullanması	3,06	1,26
5	Okul araç gerecini kişisel amaçları için kullanması	3,04	1,18
20	Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi	2,83	1,47

Çizelge 18'den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin yönetmel nedenlere bağlı olarak muhalefet etmelerinde, 'kendilerini ilgilendiren konularda yöneticilerin kendilerine danışmadan karar alması' ($\bar{X} = 3,65$) ilk sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla, 'yöneticilerin bazı öğretmenleri kayırması' ($\bar{X} = 3,59$), 'görevleri adaletsiz dağıtması' ($\bar{X} = 3,56$), 'öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması' ($\bar{X} = 3,55$), 'yöneticilerin kendileri ile gayri-

ciddi bir üslupla konuşması' ($\bar{X} = 3,53$), 'yöneticinin kaynakları adaletsiz dağıtması' ($\bar{X} = 3,48$) ve 'yöneticinin kendisine iletilen sorunlara duyarsız kalması' ($\bar{X} = 3,41$) izlemektedir. Yapılan analizlerde öğretmenlerin sıralanan bu tür yönetici davranışlarını, 'çoğunlukla' muhalefet etme nedeni olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin yönetsel nedenlere bağlı olarak 'ara sıra' muhalefet ettikleri yönetici davranışlarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür; 'işini özen göstermeden yapması' ($\bar{X} = 3,10$), 'öğretmenlerin sicil puanlarını hak ettiklerinden daha düşük vermesi' ($\bar{X} = 3,10$), 'okul kaynaklarını verimsiz kullanması' ($\bar{X} = 3,06$), 'okul araç ve gerecini kişisel amaçları için kullanması' ($\bar{X} = 3,04$) ve 'kendi politik görüşünü açık seçik belli etmesi' ($\bar{X} = 2,83$).

Görüldüğü üzere öğretmen muhalefetine, yönetsel alt-boyutta büyük oranda karar alma sürecine öğretmenlerin katılmaması yol açmaktadır. Redding (1985) örgüt üyelerinin muhalefetine, yasal olmayan, gayri ahlaki, duyarsız, etkisiz, uygulama yönü zayıf, rahatsız edici kararların yol açtığını öne sürmüştür. Bu çalışmada ise Redding'in ortaya attığı bu etkenlerin yanı sıra örgüt üyelerinin karar alma sürecine, özellikle kendilerini ilgilendiren konularda katılmamasının da rol oynadığı saptanmıştır.

Çizelge 18'den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin muhalefetini tetikleyen bir diğer etken de yöneticilerin yönetsel ve örgütsel etik ilkelere aykırı davranışlar sergilemesidir. Bu bulgu benzer çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir. Graham (1986) örgüt üyelerinin, örgüt içerisinde gözlemledikleri etik dışı uygulamalara muhalefet ettiklerini öne sürmüş ve bu muhalefet biçimine 'ilkesel muhalefet mesajı' adını vermiştir. Bu çalışmada da görüldüğü gibi öğretmenlerin etik dışı davranışlar sergileyen yöneticilere muhalefet etme eğiliminde oldukları saptanmıştır. Çalışmada ayrıca öğretmen muhalefetini, adil olmayan yönetici davranışlarının tetiklediği görülmektedir. Goodboy, Chory ve Dunleavy (2008) de örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine odaklandıkları çalışmada iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Dolayısıyla mevcut

çalışmada ortaya çıkan bulgu, anılan çalışmada elde edilen bulgu ile paralellik göstermektedir.

Diğer yandan çalışmada yöneticilerin öğretmenlere hak ettiklerinden daha düşük sicil puanı vermelerinin de öğretmen muhalefeti tetiklediği görülmüştür. Bu bulgu Blase ve Blase (2002) tarafından gerçekleştirilmiş olan araştırmayı destekler niteliktedir. Anılan çalışmada kimi zaman yöneticilerin adil olmayan bir biçimde çalışanların sicil puanlarını düşük verdikleri saptanmıştır. Mevcut çalışmada ise bir adım ileri gidilmiş ve hak ettiklerinden daha az sicil puanı alan örgüt üyelerinin bu durumu muhalefet etme nedeni olarak gördükleri saptanmıştır. Çalışmada ayrıca öğretmen muhalefetine yöneticilerin duyarsızlığının, okul kaynaklarını verimli kullanmamalarının ve işlerini özen göstermeden yapmalarının yol açtığı da saptanmıştır. Anılan tüm bu davranış biçimleri bir tür yönetsel yetersizlik göstergesi olarak ele alınabilir. Şu halde yetersiz yönetici davranışlarının öğretmenlerin muhalefeti tetikleyen etkenlerden biri olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu Kassing ve Armstrong (2002) tarafından öne sürülen argümanları desteklemektedir. İlgili çalışmada araştırmacılar örgütsel muhalefeti, diğer etkenlerin yanı sıra etkisiz yönetici davranışının da tetiklediğini öne sürmüşlerdir.

Muhalefetin Nedenlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu alt-bölümde muhalefeti tetikleyen yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, sendika üyeliği, mesleki kıdem, öğretmenin meslek yaşamında çalıştığı okul sayısı ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği, 'kişisel nedenler' ve 'yönetsel nedenler' alt-boyutlarında incelenmiştir.

Çizelge 19'da muhalefeti tetikleyen yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin 'kişisel nedenler' ve 'yönetsel nedenler' alt boyutlarında cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 19. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	Kişisel Nedenler	Kadın	221	31,81	13,83	379	,26	,79
		Erkek	160	31,43	13,49			
	Yönetimsel Nedenler	Kadın	221	50,61	16,18	379	1,05	,29
		Erkek	160	48,86	15,85			

Çizelge 19'dan da izlenebileceği gibi muhalefetin 'kişisel nedenler' [$t(379) = ,26$ $p > .05$] ve 'yönetimsel nedenler' [$t(379) = 1,05$, $p > .05$] alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre kadın ($\bar{X} = 31,81$) öğretmenlerle erkek ($\bar{X} = 31,43$) öğretmenler bakımından kişisel nedenlere bağlı olarak muhalefet nedenleri aynıdır. Yine kadın öğretmenlerle ($\bar{X} = 50,61$), erkek öğretmenler ($\bar{X} = 48,86$) bakımından yönetimsel nedenlere bağlı olarak muhalefet nedenleri farklılık göstermemektedir.

Bu bulgu alanyazındaki kimi çalışmalarla çelişkilidir. Araştırmalar kadın örgüt üyeleri ile erkek örgüt üyelerinin, çeşitli örgütsel politika ya da uygulamaları farklı algıladıklarını göstermektedir. Örneğin bir araştırmada tüm koşullar eşit olmasına rağmen erkek çalışanların kadınlara göre ücretlerde meydana gelen artışlardan daha az tatmin oldukları ve bu nedenle işten çıkma eğilimine girdikleri saptanmıştır (Gieter, Hofmans, Cooman ve Pepermans, 2009). Başka bir çalışmada da kadın çalışanların firmanın adil olmayan ücret politikalarını erkeklere göre daha fazla kabullenme eğiliminde oldukları saptanmıştır (Lee ve Farh, 1999). Bu çalışmalara dayalı olarak, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre adil olmayan örgütsel uygulamaları muhalefet etme nedeni olarak görmedikleri öne sürülebilir. Diğer yandan işyerlerinde çalışanlara yönelik işyeri zorbalığı davranışlarının kadın çalışanlara daha fazla yapıldığı bilinmektedir (Lewis ve Orford, 2005). Dolayısıyla kadın çalışanların işyerlerinde gerek yönetimsel gerekse kişisel

nedenlere bağılı olarak muhalefet etme nedenlerinin daha fazla olması beklenen bir durumdur. Bu duruma rağmen mevcut çalışmada örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre farklılık göstermemesi alanyazın ile çelişkili bir sonuç ortaya çıkartmıştır.

Çizelge 20’de muhalefeti tetikleyen yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin ‘kişisel nedenler’ ve ‘yönetmel nedenler’ alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 20. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	Kişisel Nedenler	Evli	298	31,23	13,85	379	-,58	,25
		Bekâr	83	33,15	13,14			
	Yönetmel Nedenler	Evli	298	49,62	16,27	379	-1,13	,55
		Bekâr	83	50,79	15,25			

Çizelge 20’den de izlenebileceği muhalefetin ‘kişisel nedenler’ [$t(379) = -,58$ $p > .05$] ve ‘yönetmel nedenler’ [$t(379) = -1,13$, $p > .05$] alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre evli ($\bar{X} = 31,23$) öğretmenlerle bekâr ($\bar{X} = 33,15$) öğretmenlerin kişisel nedenlere bağılı olarak muhalefet etme nedenleri aynıdır. Yine evli öğretmenler ($\bar{X} = 49,62$) ile bekâr öğretmen ($\bar{X} = 50,79$) görüşlerine göre yönetmel nedenlere bağılı olarak muhalefet nedenleri farklı değildir.

Ortaya çıkan bu bulgu da alanyazındaki kimi çalışmalarla çelişkilidir. İşyeri zorbalığı ve kurbanların çeşitli demografik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmada evli çalışanların, bekâr çalışanlara göre çok daha yüksek oranda işyeri zorbalığı davranışlarına maruz kaldıkları saptanmıştır (Tambur ve Vadi, 2009). Örgütsel adalet ile demografik değişkenler

arasındaki ilişkilere odaklanan başka bir çalışmada ise evli çalışanların bekâr çalışanlara göre örgütsel uygulamaları daha adil biçimde algıladıkları yönünde bir bulgu ortaya çıkmıştır (Cole ve Flint, 2003). Bu çalışmalara dayalı olarak evli çalışanlar ile bekâr çalışanların işyerlerinde gerçekleşen çeşitli uygulamalar hakkında farklı görüşlere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Oysa mevcut çalışmada evlilik durumu değişkeni bakımından öğretmenlerin muhalefetin nedenlerini farklı algılamadıkları saptanmıştır.

Çizelge 21'de muhalefeti tetikleyen yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin 'kişisel nedenler' ve 'yönetimsel nedenler' alt boyutlarında eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 21. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	Kişisel Nedenler	Lisans	321	30,86	13,82	377	2,49	.05*
		Lisansüstü	58	35,72	12,55			
	Yönetimsel Nedenler	Lisans	321	49,47	16,19	377	1,05	.29
		Lisansüstü	58	51,87	15,25			

*p değeri.05 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 21'den de izlenebileceği gibi örgütsel muhalefetin 'kişisel nedenler' alt boyutunda eğitim durumu değişkenine göre [$t(377) = 2,49$ $p < .05$] anlamlı fark bulunmaktadır. Buna göre lisansüstü mezunu öğretmenler ($\bar{X} = 35,72$), lisans mezunu öğretmenlere ($\bar{X} = 30,86$) göre kişisel nedenleri daha fazla muhalefet nedeni olarak görmektedir. Bu yönde gerçekleştirilmiş çalışmalarda da eğitim durumu ile örgütsel muhalefet arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır (Bailey, 2001; Ford ve Richardson, 1994). Diğer yandan iki grup arasında [$t(379) = -1,13$, $p > .05$] 'yönetimsel nedenler' alt boyutunda muhalefetin nedenleri bakımından fark bulunmamaktadır. Bu bulgunun anılan araştırma bulguları ile çelişkili olduğu görülmektedir.

Çizelge 22’de muhalefeti tetikleyen yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin ‘kişisel nedenler’ ve ‘yönetmel nedenler’ alt boyutlarında sendika üyeliği değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 22. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Sendika Üyeliği	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	Kişisel Nedenler	Sendikalı	187	33,92	12,69	379	3,21	,05*
		Sendikalı değil	194	29,45	14,32			
	Yönetmel Nedenler	Sendikalı	187	51,86	15,55	379	2,37	,05*
		Sendikalı değil	194	47,97	16,32			

*p değeri.05 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 22’den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin ‘kişisel nedenlere’ [$t(379) = 3,21$ $p < .05$] ve ‘yönetmel nedenlere’ [$t(379) = 2,37$ $p < .05$] bağlı olarak yöneticilere muhalefet etme nedenleri sendikalılık değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Buna göre sendikalı öğretmenler ($\bar{X} = 33,92$) sendikalı olmayan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 29,45$) kişisel nedenleri, daha fazla muhalefet etme nedeni olarak görmektedir. Benzer şekilde sendikalı öğretmenler ($\bar{X} = 51,86$), sendikalı olmayan öğretmenlerden ($\bar{X} = 47,97$) daha fazla biçimde yönetmel nedenleri muhalefet etme nedeni olarak görmektedir.

Bu bulgu Zoraloğlu, Şahin ve Fırat’ın (2004) araştırmasında ortaya çıkan bulgularla uyumludur. Anılan çalışmada sendikalı öğretmenlerin öğrencilerden çeşitli nedenlerle para toplanmasını muhalefet etme nedeni olarak gördükleri saptanmıştır. Yine örgütsel adalet ile kimi demografik değişkenler arasındaki ilişkileri sorgulayan bir çalışmada sendikalı öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının sendikalı olmayan öğretmenlere göre daha düşük olduğu saptanmıştır (Cole ve Flint, 2003).

Çizelge 23’de muhalefeti tetikleyen yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin ‘kişisel nedenler’ ve ‘yönetmel nedenler’ alt boyutlarında ‘yaş’ değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Çizelge 23. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Yaş	N	sd	F	p	Anlamli Fark
Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	Kişisel Nedenler	22-26	14	5-375	2,67	,02*	(32-36)-(42-46)
		27-31	31				(32-36)-(47 üstü)
		32-36	87				(37-41)- (42-46)
		37-41	90				(37-41)-(47 üstü)
		42-46	99				
		47- üstü	60				
	Yönetmel Nedenler	22-26	14	5-375	2,83	,01*	(27-31)-(32-36)
		27-31	31				(27-31)-(37-41)
		32-36	87				(32-36)-(42-46)
		37-41	90				(32-36)-(47 üstü)
		42-46	99				(37-41)-(47 üstü)
		47- üstü	60				

*p değeri.05 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 23’den de izlenebileceği gibi öğretmen görüşlerine göre muhalefetin nedenleri kişisel nedenler [$F(5-375)=2.67$, $p<.05$] ve yönetmel nedenler [$F(5-375)=2.83$, $p<.05$] alt boyutlarında ‘yaş’ değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Farkın kaynağının tespit edilmesinde LSD testi kullanılmıştır. Buna göre 32 ile 36 yaş aralığında olan öğretmenler ($\bar{X}_{(32-36)}= 34,25$), 42 ile 46 ($\bar{X}_{(42-46)}= 29,58$) ve 47 ve daha üstü yaş aralığında olan öğretmenlere ($\bar{X}_{(47 \text{ ve üstü})}= 27,61$) göre kişisel nedenleri daha fazla muhalefet etme gerekçesi olarak görmektedir. 37 ve 41 yaş aralığında olan öğretmenlerin ise ($\bar{X}_{(37-41)}= 33,71$), 42-46 ($\bar{X}_{(42-46)}= 29,58$) ile 47 ve daha üstü yaş grubunda yer alan öğretmenlere ($\bar{X}_{(47 \text{ ve üstü})}= 27,61$) göre kişisel nedenleri daha fazla muhalefet etme gerekçesi olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Diğer yandan 32-36 ($\bar{X}_{(32-36)}= 53,56$) yaş aralığındaki öğretmenlerin 27-31 yaş aralığında olan

öğretmenlere ($\bar{X}_{(27-31)} = 45,09$); 37-41 yaş aralığında olan öğretmenlerin ($\bar{X}_{(37-41)} = 52,46$), 27-31 yaş aralığındaki öğretmenlere ($\bar{X}_{(27-31)} = 45,09$); 32-36 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{X}_{(32-36)} = 53,56$), 47 ve daha üstü yaştaki ($\bar{X}_{(47 \text{ ve üstü})} = 46,61$); ve 37-41 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{X}_{(37-41)} = 52,46$) 47 ve daha üstü yaş aralığındaki öğretmenlere ($\bar{X}_{(47 \text{ ve üstü})} = 46,61$) göre daha fazla yönetsel nedenleri muhalefet etme gerekçesi olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Örgütsel muhalefetin nedenleri ile yaş arasındaki ilişkiyi sorgulayan çalışmalarda çelişkili bulgular ortaya çıkartmıştır. Örneğin Kassing ve DiCioccio'nun (2004) çalışmasında iki değişken arasında negatif yönlü ancak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna karşın Sims ve Keenan'ın (1998) çalışmasında ise iki değişken arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür. Mevcut çalışma bulgularının Kassing ve DiCioccio'nun (2004) bulguları ile uyumlu olduğu görülmektedir. Çizelge 24'de muhalefeti tetikleyen yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin 'kişisel nedenler' ve 'yönetsel nedenler' alt boyutlarında 'kıdem' değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Çizelge 24. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine ANOVA Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Kıdem (Yıl)	N	sd	F	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	Kişisel Nedenler	1-5	31	4-376	1,98	,096*	(11-15)-(21 ve üstü)
		6-10	63				
		11-15	107				
		16-20	92				
		21 ve üstü	88				
	Yönetsel Nedenler	1-5	31	4-376	3,15	,016**	(1-5) - (11-15) (11-15)-(21 ve üstü)
		6-10	63				
		11-15	107				
		16-20	92				
		21 ve üstü	88				

*p değeri .10 düzeyinde anlamlıdır

**p değeri .05 düzeyinde anlamlıdır

Çizelge 24'den de izlenebileceği gibi örgütsel muhalefetin kişisel nedenler alt boyutu $F(4-376)=1,98$, $p<.10$] ile yönetsel nedenler alt boyutlarında $F(4-376)= 3,15$, $p<.05$] öğretmen görüşleri, kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Farkın kaynağının hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD testinde, 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ($\bar{X}_{(11-15)}= 34,04$), 21 yıl ve daha üzeri kıdeme sahip öğretmenlere ($\bar{X}_{(21 \text{ ve üstü})}= 28,70$) göre kişisel nedenleri daha fazla muhalefet etme nedeni olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Kişisel nedenler alt boyutunda, diğer gruplar arasında fark yoktur. Diğer yandan 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X}_{(11-15)}= 53,57$) yönetsel nedenleri, 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerden ($\bar{X}_{(1-5)}= 44,96$) daha fazla muhalefet etme nedeni olarak görmektedir. Benzer şekilde 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X}_{(11-15)}= 53,57$), 21 yıl ve daha üstü kıdeme sahip öğretmenlere ($\bar{X}_{(21 \text{ ve üstü})}= 46,59$) göre daha fazla biçimde yönetsel nedenleri muhalefet etme nedeni olarak görmektedir.

Görüldüğü üzere kıdemi az olan öğretmenler (1-5 yıl) kıdemi görece daha fazla olan öğretmenlere göre çeşitli yönetici davranışını daha az muhalefet etme nedeni olarak görmektedir. Bu bulgu alanyazın ile uyumludur (Kassing ve DiCioccio, 2004; Kassing ve Avtgis, 1999). Anılan çalışmalarda iş deneyimi az olan örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini örgüt içerisinde ifade etmektenden çekindikleri saptanmıştır.

Çizelge 25'de muhalefeti tetikleyen yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenin meslek yaşamında çalıştığı okul sayısı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Çizelge 25. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Yaşamında Çalıştığı Okul Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Öğretmenin Çalıştığı Okul Sayısı	N	sd	F	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	Kişisel Nedenler	1-2	57	3-377	3,67	,012*	(1-2)-(5-6)
		3-4	144				(1-2)-(7 ve üstü)
		5-6	110				(3-4)-(7 ve üstü)
		7 ve üstü	70				
	Yönetsel Nedenler	1-2	87	3-377	6,49	,000*	(1-2)-(3-4)
		3-4	144				(1-2)-(5-6)
		5-6	110				(1-2)-(7 ve üstü)
		7 ve üstü	70				(3-4)-(7 ve üstü)

**p değeri . 05 düzeyinde anlamlıdır

Çizelge 25'den de izlenebileceği gibi örgütsel muhalefetin kişisel nedenler alt boyutu $F(3-377)= 3,67$, $p<.05$] ile yönetsel nedenler alt boyutunda $F(3-377)= 6,49$, $p<.05$] öğretmen görüşleri, öğretmenin meslek yaşamında çalıştığı okul sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Farkın kaynağının tespit edilmesinde LSD testi kullanılmıştır. Buna göre meslek yaşamında 5-6 arası ya da 7 ve daha fazla okulda görev yapmış öğretmenler 1-2 okulda görev yapmış öğretmenlere göre kişisel nedenleri daha fazla muhalefet etme gerekçesi olarak görmektedir ($\bar{X}_{(5-6)}= 33,31$), ($\bar{X}_{(7 \text{ ve üstü})}= 34,82$), ($\bar{X}_{(1-2)}= 28,05$). Benzer şekilde meslek yaşamında 7 ya da daha fazla okulda görev yapmış öğretmenler ($\bar{X}_{(7 \text{ ve üstü})}= 34,28$) kişisel nedenleri 3-4 arası okulda görev yapmış öğretmenlere ($\bar{X}_{(3-4)}= 30,25$) göre daha fazla muhalefet etme gerekçesi olarak görmektedir. Diğer yandan meslek yaşamında 3-4, 5-6 ile 7 ve daha fazla okulda görev yapmış öğretmenler yönetsel nedenleri 1-2 okulda görev yapmış öğretmenlere göre daha fazla muhalefet etme gerekçesi olarak görmektedir ($\bar{X}_{(3-4)}= 49,32$), ($\bar{X}_{(5-6)}= 51,21$), ($\bar{X}_{(7 \text{ ve üstü})}= 54,74$), ($\bar{X}_{(1-2)}= 42,73$). Benzer şekilde meslek yaşamında 7 ve daha fazla okulda görev yapmış öğretmenler ($\bar{X}_{(7 \text{ ve üstü})}= 54,74$) 3 ya da 4 okulda görev yapmış öğretmenlere ($\bar{X}_{(3-4)}= 49,32$) göre

yönetsel nedenleri daha fazla muhalefet etme gerekçesi olarak görmektedir. Bu bulgulara dayalı olarak, meslek yaşamında görece fazla sayıda okulda görev yapmış öğretmenlerin, yöneticilerin çeşitli davranışlarını daha fazla muhalefet etme gerekçesi olarak gördükleri öne sürülebilir. Ne var ki alanyazın taramalarında, anılan değişken ile örgütsel muhalefeti merkeze koyan çalışmalara rastlanılmamıştır. Dolayısıyla iki değişken arasındaki ilişkileri inceleyecek daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Çizelge 26'da muhalefeti tetikleyen yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin “kişisel nedenler” ve “yönetsel nedenler” alt boyutlarında, öğretmenin çalıştığı ‘okul büyüklüğü’ değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 26. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Öğretmenin Çalıştığı Okul Büyüklüğü*	N	sd	F	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	Kişisel Nedenler	KO	48	2-378	,28	,75	--
		OBO	97				
		BO	236				
	Yönetsel Nedenler	KO	48	2-378	1,21	,27	--
		OBO	97				
		BO	236				

* KO: Küçük Okul; OBO, Orta Büyüklükte Okul; BO, Büyük Okul

Çizelge 26'dan de izlenebileceği gibi örgütsel muhalefetin kişisel nedenler alt boyutu $F(2-378) = 0,28, p > .05$ ile yönetsel nedenler alt boyutunda $F(2-378) = 1,21, p > .05$ öğretmen görüşleri, ‘öğretmenin çalıştığı okul büyüklüğü’ değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Buna göre küçük bir okulda ($\bar{x} = 30,25$), orta büyüklükteki bir okulda ($\bar{x} = 31,76$) ve büyük bir okulda ($\bar{x} = 31,88$) görev yapan öğretmenler için kişisel nedenlere bağlı olarak muhalefet etme gerekçeleri aynıdır. Benzer

şekilde küçük bir okulda ($\bar{X} = 46,66$), orta büyüklükteki bir okulda ($\bar{X} = 49,70$) ve büyük bir okulda ($\bar{X} = 50,61$) görev yapan öğretmenler için yönetsel nedenlere bağlı olarak muhalefet etme nedenleri de aynıdır.

Bu bulgulara dayalı olarak okul büyüklüğünün, örgütsel muhalefetin nedenleri üzerinde bir farklılık yaratmadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile her türlü büyüklükteki okullarda çalışan öğretmenler için muhalefet etme gerekçeleri benzer niteliktedir.

Muhalefetinin Nedenlerine İlişkin Nitel Bulgular

Yönetici görüşlerine göre okullarda öğretmenlerin muhalefet etmesine neden olan durumlar Çizelge 27'de sıralanmıştır.

Çizelge 27. Yönetici Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Muhalefet Etme Nedenleri⁴

Ana Kategoriler	Alt-Kategoriler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kişisel Nedenler	Verilen göreve karşı muhalefet	8	53
	Yetersizlikten kaynaklanan muhalefet	3	20
	Önyargıdan kaynaklanan muhalefet	2	13
	Muhalefet olsun diye muhalefet	1	7
	Kişisel çıkarı zedelendiği için muhalefet	5	33
	Değişime dirençten dolayı muhalefet	4	27
Yönetsel Nedenler	Kararların içeriğine muhalefet	1	7
	Kararın alınma biçimine muhalefet	2	13
	Kayırmacılığa karşı muhalefet	3	20
	Kaynak kullanımına karşı muhalefet	1	7
	Adaletsiz uygulamalara karşı muhalefet	1	7

Çizelge 27'den de izlenebileceği gibi kişisel nedenler ana kategorisinde öğretmenler en fazla, kendilerine verilen görevlere muhalefet etmektedir (% 53). Örneğin bir yönetici (Müdür Baş Yardımcısı, 47 yaşında);

⁴ Bazı katılımcıların bir soruya birden fazla görüş bildirmiş olmasından dolayı, görüş sayısı katılımcı sayısından fazla çıkmıştır.

“...yöneticilik hayatım boyunca, eğitim öğretim ile ilgili yaptığım bazı çalışmalarda, öğretmenler genellikle işten kaçıyor. Daha fazla iş çıkmasın diye genelde yaptığınız bir projeyi ya da yapılan uygulamayı ‘ne gerek vardı’ gibi sözlerle geçiştirmeye çalışıyorlar. ‘Böyle de olabilirdi, olmasa daha iyi olurdu’ ‘bu görevi bana verme, benim işim çok, benim çocuğum var, ben şunlarla uğraşıyorum’ gibi gerekçeler öne sürerek görevden uzaklaşmaya çalışıyorlar. Görevi yazılı olarak kendilerine verdiğiniz zamanda da, ya çalışmanın olduğu günlerde raporlu oluyorlar ya da sevk alıyorlar ondan sonra da bir şekilde, tavır alıyorlar. ‘Niye bu görevi bana verdi de şuna vermedi, neden bu gruba verdi de şu gruba vermedi’ gibi söylemler çıkarıyorlar...” demiştir.

Öyle anlaşılmaktadır ki, yönetici penceresinden bakıldığında öğretmenlerin bir bölümü, kendilerine verilen kimi görevleri bir tür angarya olarak görmekte ve çeşitli gerekçeler öne sürerek yöneticilere muhalefet etmektedir. Köksal da (2008), yürütmüş olduğu araştırmasının ‘eylem planının hazırlanmasında ve uygulanmasında karşılaşılan zorluklar’ temasında öğretmenlerin söz konusu göreve direnç gösterdikleri ya da görevi angarya olarak gördüklerini ortaya çıkartmıştır.

Diğer yandan yine yöneticilerin % 33’ü öğretmenlerin kişisel çıkarları zedelendiği zamanlarda muhalefet ettiklerini dile getirmişlerdir. Örneğin bir yönetici (Müdür yardımcısı, 34);

“...öğretmenler kendi çıkarlarına dokunan bir konuda muhalefet edebiliyorlar. İşte, ders programının onlara uygun olmayışı işte, nöbetin ya da nöbet çizelgesinin onlara uygun olmayışı, zümre içerisinde aldıkları derslerin ya da sınıfların kendilerine düşmemesi, vs. konularda muhalefet ediyorlar...” demiştir.

Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma gerçekleştirmiş olan Baykal ve Kovancı (2008), örgütlerde karşılaşılan çatışma nedenlerinden birinin de yönetici ve çalışanlar arasındaki çıkar ayrılıkları olduğu ifade etmektedir. Bu bulguya dayalı olarak çıkar ayrılıklarının çatışmaya yol açtığı gibi örgütsel muhalefeti de tetiklediği öne sürülebilir.

Muhalefetin kişisel nedenleri ana kategorisinde kategorisinde okul yöneticileri, öğretmenlerin değişime direnç göstermek amacıyla da muhalefet ettiklerini (%27) dile getirmişlerdir. Örneğin bir okul yönetisi (Müdür, 40 yaşında);

“...özellikle okulda öğretmenlerin alıştıkları düzenin değişmesini gerektiren durumlar olduğunda, okula bir yenilik getirdiğinizde, ya da öğretmene yabancı olan bir uygulamayı okula sokmaya çalıştığınızda muhalefet edenler oluyor...” demiştir.

Görüldüğü gibi öğretmenlerin muhalefet etmesinde rol oynayan etkenlerden biri de değişimdir. Alandaki genel kabul, örgüt üyelerinin örgütsel yenileşme ya da değişime direnç gösterdikleri yönündedir (Agocs, 1997; Dent ve Golberg, 1999; Dolaşır, 2005; Kotter ve Schlesinger, 1979; Zayim, 2005). Ortaya çıkan bu bulgu da söz konusu görüşü destekler niteliktedir.

Yönetici görüşlerine göre öğretmenlerin muhalefet etmesine, öğretmenlerin yetersizliği de yol açabilmektedir (% 20). Bir diğer muhalefet etme nedeni ise öğretmenlerin yöneticilere karşı ön yargılı olmasıdır (% 13). Muhalefetin bir diğer nedeni ise ‘muhalefet olsun diye muhalefet’dir (% 7).

‘Yönetimsel nedenler’ ana kategorisinde ise öğretmenlerin en çok kayırmacılığa karşı muhalefet ettikleri anlaşılmaktadır (% 20). Örneğin, bir yönetici (Müdür Yardımcısı, 40 yaşında);

“...öğretmenler diğer öğretmenleri kayırdığımız yönünde eleştiriyor. Nasıl bu kaniya vardıklarını sorduğumuzda ise ‘işte, onlar sizin odanızda oturuyor, sohbet ediyorsunuz, beraber geziyorsunuz’ diyorlar”...demiştir.

Örgütsel muhalefetin en önemli nedenlerinden biri de örgüt içerisindeki etik dışı davranışlardır. Bu davranışlardan biri de yöneticilerinin kimi zaman bazı örgüt üyelerini kayırmalarıdır (Aydın, 2002, 60; Bozkurt ve Ergun, 1998, 117; Eryılmaz, 2002, 241; Jhonson ve Sharma, 2004, 3). Ortaya çıkan bu bulguya dayalı olarak kayırmacılık ve benzeri etik dışı yönetici davranışlarının öğretmen muhalefetine yol açtığı öne sürülebilir.

Yine ‘yönetmel nedenler’ ana kategorisinde öğretmenlerin muhalefetine kararların alınma biçiminin neden olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin bir yönetici (Müdür, 42 yaşında).

“...genellikle öğretmenleri yani kendilerini karar alma noktasında işin içersine katmazsanız buna muhalefet ediyorlar. Kendileri işin içersinde olmadığı için yukarıdan bir şey söylediğiniz zaman sizin yüzünüze karşı yapıyor gibi görünse bile arkadan bireysel olarak ya da grup olarak olumsuz yansımalarını hissediyorsunuz. Dolayısıyla o görüş ya da düşüncenizi uygulamakta sıkıntı yaşıyorsunuz...” demiştir.

Anlaşılaçağı üzere yönetici penceresinden bakıldığında öğretmenlerin muhalefet etmesinde rol oynayan temel etkenlerden biri de okullarda kararların alınma biçimidir. Bu bulgu alanyazın ile uyumlu görünmektedir. Alanyazında, otokratik ve demokratik olmak üzere iki tür liderlik stiline bulunduğı genel kabul görmektedir. Yöneticinin otokratik bir kişilikte olması durumunda örgütsel politikalar ya da kararlar yönetici tarafından alınmaktadır (Marken, 1999).

Görüldüğü gibi bu çalışma bulguları da öğretmenlerin karar alma sürecinin dışında bırakılmaları durumunda muhalefet etme eğilimine girdikleri yönünde bir sonuç üretmiştir.

Diğer yandan ‘yönetmel nedenler’ ana kategorisinde öğretmenlerin muhalefet etmesinde rol oynayan etkenlerden birinin de kararların içeriğı olduğu anlaşılmaktadır (% 7). Bununla birlikte yine ‘yönetmel nedenler’ ana kategorisinde öğretmen muhalefetine okullardaki kaynak kullanımından (% 7) ve adaletsiz uygulamalardan (% 7) kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerine ilişkin nicel ve nitel bulgular ile yorumlara yer verilmiştir.

Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Nicel Bulgular

Öğretmenlerin okullarda sergiledikleri muhalif davranış biçimleri 'açık muhalefet', 'örtük muhalefet' ve 'haber uçurma' olmak üzere üç alt boyutta ayrı ayrı incelenmiştir. Çizelge 28'de 'açık muhalefet' alt boyutunda öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışlar, önem derecesine göre sıralanmıştır.

Çizelge 28. 'Açık Muhalefet' Alt Boyutunda Öğretmenlerin Sergiledikleri Muhalif Davranışlar

Madde No	Muhalif Öğretmen Davranışı	$\bar{X}$	ss
6	Yöneticinin kendisine itiraz ederim	4,01	1,08
7	Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim	3,75	1,18
8	Yöneticiyi uyarırım	3,61	1,17
10	Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım	3,19	1,19

Çizelge 28'den de izlenebileceği gibi 'açık muhalefet' alt boyutunda öğretmenlerin sergiledikleri en sık muhalif davranış biçimi 'yöneticinin kendisine itiraz etmeleridir ($\bar{X} = 4,01$). Bunu sırasıyla 'yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim' maddesi ($\bar{X} = 3,75$) ve 'yöneticiyi uyarırım' maddesi izlemektedir. Öğretmenlerin 'açık muhalefet' alt boyutunda en az katıldıkları madde ise 'yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım' maddesidir ($\bar{X} = 3,19$).

Ortaya çıkan bu bulgu Kassing'in (1998) ortaya atmış olduğu 'dikey muhalefet' ve Krone (1992) tarafından geliştirilmiş olan 'açık dikey etki' kavramları ile uyumlu görünmektedir. Gerek 'dikey muhalefet' ve gerekse

'açık dikey etki' kavramları, üstlerinin çeşitli tutum ve görüşlerini onaylamayan örgüt üyelerinin, bu durumu dolaysız bir biçimde üstlerine ifade etmeleri anlamında kullanılan kavramlardır. Şu halde öğretmenlerin, onaylamadıkları yönetici davranışlarını yöneticinin kendisine doğrudan dile getirmeleri, alanyazındaki araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Öğretmenlerin yöneticilere açık bir biçimde itiraz ediyor olmalarının ardındaki muhtemel nedenlerden biri iş güvencesine sahip olmalarıdır. Cannings (1992) yürütmüş olduğu çalışmada uzun süreli iş güvencesine sahip örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini üstleri ile çekinmeden tartışabildiklerini ortaya çıkartmıştır. Mevcut çalışma kapsamında öğretmenlerin 'kadrolu memur' statüsünde istihdam ediliyor oldukları varsayılmıştır. Oysa son yıllarda öğretmenlerin 'sözleşmeli' statüde de istihdam edilmeye başladığı görülmektedir. Dolayısıyla kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerini karşılaştırmalı olarak inceleyecek araştırmalara ihtiyaç olduğu bu çalışmada ortaya çıkan önemli sonuçlardan biridir.

Çizelge 29'de ise 'haber uçuşma' alt boyutunda öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışlar, gerçekleşme sıklığına göre sıralanmıştır.

Çizelge 29. 'Haber Uçuşma' Alt Boyutunda Öğretmenlerin Sergiledikleri Muhalif Davranışlar

Madde No	Muhalif Öğretmen Davranışı	$\bar{X}$	ss
5	Konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim	2,46	1,42
1	Üst makamlara gider durumu onlara anlatırım	2,32	1,24
3	Yöneticiyi yetkili makamlara şikâyet ederim	2,28	1,31
4	Yöneticiye dava açarım	2,15	1,26
2	Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm	1,49	0,86

Çizelge 29'den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin 'haber uçuşma' alt boyutunda ifade edilen maddelere katılma sıklıkları görece düşüktür. Buna göre öğretmenlerin 'haber uçuşma' boyutunda en sık sergiledikleri davranış,

konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletmektir ($\bar{X} = 2,46$).

Öğretmenlerin diğer maddelere katılma sıklıkları ise sırasıyla şu şekildedir; 'üst makamlara gider durumu onlara anlatırım' ($\bar{X} = 2,32$) (madde 1), 'yöneticiyi yetkili makamlara şikâyet ederim' ($\bar{X} = 2,28$) (madde 3), 'yöneticiye dava açarım' ($\bar{X} = 2,15$) (madde 4). Şu durumda sıralanan bu davranış biçimlerinin öğretmenlerce 'nadiren' sergilendiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin en az sergiledikleri davranış biçimi ise konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi vermektir ($\bar{X} = 1,49$) (madde 5). Bu durumda öğretmenlerin onaylamadıkları yönetici davranış ve tutumlarını 'hiçbir zaman' basın kuruluşlarına iletmedikleri anlaşılmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde ise Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan öğretmenlerin 'haber uçuurma' davranışını ya hiçbir zaman ya da nadiren sergiledikleri anlaşılmaktadır. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri haber uçuurma davranışı sergilemenin toplumda kabul görmemesi olabilir. Yurt dışında yapılan çalışmalarda haber uçuurma davranışı sergileyen örgüt üyelerinin bu davranışları karşısında çeşitli düzeyde ve türde bedel ödedikleri saptanmıştır (Uys, 2008). Bu nedenle, haber uçuurma davranışı sergileyen örgüt üyelerinin kimliklerinin gizli tutulması ve benzeri tedbirlerin alınması ile birlikte bu davranış biçiminin sıklık düzeyinin artabileceği öne sürülebilir.

Diğer yandan genel lise öğretmenlerinin haber uçuurma davranışını sergileme sıklığının az oluşu, Hirschman'ın 'ayrılma-dile getirme ve sadakat' kuramından hareket eden Bok'un (1980) argümanları ile çelişkili görünmektedir. Bok, çalışmasında, örgüte sadık örgüt üyelerinin, örgütten ayrılmak yerine örgütte kalmaya devam edip mücadele etme eğiliminde olduklarını ortaya atmıştır. Bok'a göre 'haber uçuurma', örgüt üyelerinin başvurdukları mücadele araçlarından biridir. Oysa mevcut çalışma kapsamında 'örgütsel sadakat' düzeyi ölçülmemiş olsa da öğretmenlerin haber uçuurma davranış biçimini çok az sergiledikleri görülmektedir. Dolayısıyla, öğretmenlerin haber uçuurma davranışını tercih etmemelerinden

hareket ederek, Bok'un argümanlarının en azından Türk okullarında geçerli olmadığı düşünülebilir.

Çizelge 30'da öğretmenlerin 'örtük muhalefet' alt boyutunda sergiledikleri muhalif davranış biçimleri, gerçekleşme sıklığına göre verilmiştir.

Çizelge 30. 'Örtük Muhalefet' Alt Boyutunda Öğretmenlerin Sergiledikleri Muhalif Davranışlar

Madde No	Muhalif Öğretmen Davranışı	$\bar{X}$	ss
9	Derslerim dışında okulda zaman geçirmem	3,03	1,22
11	Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımla desteğini kazanmaya çalışırım	2,60	1,30
17	Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım	2,47	1,30
14	Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim	2,28	1,26
13	Gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerden el çekerim	2,24	1,34
16	Yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim	2,17	1,23
12	Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam	2,13	1,35
15	Yöneticiye küserim	1,88	1,21

Çizelge 30'dan da izlenebileceği gibi Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin 'örtük muhalefet' alt boyutunda en sık sergiledikleri davranışlar 'ders dışında okulda zaman geçirmemeleri' ($\bar{X} = 3,03$) (madde 9) ile 'yöneticiye karşı iş arkadaşlarının desteğini kazanmaya çalışmalarıdır' ($\bar{X} = 2,60$) (madde 11). Buna göre öğretmenlerin bu iki davranışı 'ara sıra' sergiledikleri görülmektedir.

Öğretmenlerin 'örtük muhalefet' alt boyutunda sergiledikleri diğer davranışlar ise sırası ile şu şekildedir: 'bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım' ($\bar{X} = 2,47$) (madde 17), 'yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim' ($\bar{X} = 2,28$) (madde 14), 'gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerden el çekerim' ($\bar{X} = 2,24$) (madde 13), 'yöneticinin bulunduğu

ortamları terk ederim' ($\bar{X} = 2,17$) (madde 16) ve 'okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam' ($\bar{X} = 2,13$) (madde 12). 'Örtük muhalefet' alt boyutunda öğretmenlerin en az gerçekleştirdikleri davranışı ise 'yöneticiye küsme' davranışıdır ($\bar{X} = 1,88$) (madde 15). Öğretmenlerin 'örtük muhalefet' boyutunda bu davranışları 'nadiren' sergiledikleri görülmektedir.

Bu bulgular benzer araştırma bulguları ile uyumludur (Kassing, 1997a, 1998; Kassing ve Avtgis, 1999). Anılan çalışmalarda örgüt üyelerinin bir biçimde zarar görecekları endişesinden dolayı muhalif görüşlerini yöneticilere ifade etmekten çekindikleri öne sürülmektedir. Bu durumlarda örgüt üyeleri onaylamadıkları yönetici tutum ve davranışları karşısında ya sessiz kalmakta ya da bu konu ile ilgili görüşlerini örgütsel süreçler üzerinde etkisi olmayan iş arkadaşlarına ya da eş, dost ve arkadaş gibi iş dışı muhataplara anlatmaktadır. Buna ilave olarak mevcut çalışma bulguları öğretmenlerin yöneticiler ile görüş ayrılığına düştüğü durumlarda okulda çok fazla zaman geçirmediklerini de göstermektedir. Bu bulgu Hirschman'ın (1970) 'ayrılma, dile getirme ve sadakat' kuramını desteklemektedir. Anılan çalışmada Hirschman, iş doyumu azalan örgüt üyelerinin örgütten ayrılma eğilimine girebileceklerini öne sürmektedir. Yine bu bulgu, Gordon (1988) tarafından ortaya atılan ve iş doyumu azalan örgüt üyelerinin bu durumu ifade etme biçimlerini inceleyen çalışması ile uyumludur. Anılan çalışmada Gordon, iş doyumu azalan örgüt üyelerinin 'yıkıcı-örtük' boyutta, işten el çekme eğilimine gireceklerini öne sürmüştür. Mevcut çalışmada yönetici ile çeşitli konularda ters düşen öğretmenlerin daha önce aktif olarak yer aldıkları örgüt içi etkinliklerden giderek el çektikleri görülmektedir.

Muhalif Davranış Biçimlerinin Çeşitli Değişkene Göre İncelenmesi

Bu alt bölümde öğretmenlerin, onaylamadıkları yönetici tutum ve davranışları karşısında ne tür davranışlar sergiledikleri, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, sendika üyeliği, mesleki kıdem, öğretmenin meslek yaşamında çalıştığı okul sayısı ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre

farklılık gösterip göstermediği 'açık muhalefet', 'haber uçuurma' ve 'örtük muhalefet' alt boyutlarında incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Çizelge 31'da öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinin 'açık muhalefet', 'haber uçuurma' ve 'örtük muhalefet' alt boyutlarında cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 31. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerinin Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Muhalik Davranışlar	Açık Muhalefet	Kadın	221	14,57	3,57	379	,017	,98
		Erkek	160	14,58	3,88			
	Haber Uçuurma	Kadın	221	10,20	4,41	379	2,53	,012*
		Erkek	160	11,45	5,17			
	Örtük Muhalefet	Kadın	221	18,77	7,28	379	,227	,82
		Erkek	160	18,93	6,52			

*p değeri .05 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 31'den da izlenebileceği gibi öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışlar 'açık muhalefet' [$t(379)=,017$ $p>.05$] ve 'örtük muhalefet' [$t(379)=,227$ $p>.05$] alt boyutlarında cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Buna göre 'açık muhalefet' alt boyutunda kadın öğretmenlerle ($\bar{X}=14,57$), erkek öğretmenler ($\bar{X}=14,58$) farklı davranmamaktadır. Benzer şekilde 'örtük muhalefet' alt boyutunda da kadın öğretmenlerle ($\bar{X}=18,77$) erkek öğretmenler ($\bar{X}=18,93$) farklı davranmamaktadır. Buna karşın 'haber uçuurma' alt boyutunda kadın öğretmenlerle erkek öğretmenlerin davranışları anlamlı şekilde farklılık göstermektedir [$t(379)=2,53$ $p<.05$]. Buna göre erkek öğretmenler ($\bar{X}=11,45$) kadın öğretmenlerden ($\bar{X}=10,20$) daha fazla 'haber uçuurma' davranışı sergilemektedir.

Bu bulgu benzer araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Bu çalışmalarda da erkeklerin kadınlardan daha fazla haber uçurma davranışı sergiledikleri saptanmıştır (Miceli ve Near, 2006; Sims ve Keenan, 1998). Ancak haber uçurma davranışı ile cinsiyet arasındaki ilişkiler üzerine odaklanan başka çalışmalarda çelişkili bulguların elde edildiği de görülmektedir. Örneğin Zhuang (2002), kadınların erkeklere göre daha fazla haber uçurma davranışı sergilediklerini ortaya çıkartmıştır. Bu nedenle iki değişken arasındaki ilişkileri inceleyen başka çalışmalara ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 32’de öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinin ‘açık muhalefet’, ‘haber uçurma’ ve ‘örtük muhalefet’ alt boyutlarında eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 32. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerinin Eğitim Durumuna Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Muhaliif Davranışlar	Açık Muhalefet	Lisans	321	14,56	3,64	377	,069	.94
		Lisansüstü	58	14,60	4,07			
	Haber Uçurma	Lisans	321	10,91	4,88	377	1,90	.05*
		Lisansüstü	58	9,62	4,07			
	Örtük Muhalefet	Lisans	321	18,73	6,86	377	,422	.067
		Lisansüstü	58	19,15	7,30			

*p değeri .05 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 32’den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışlar ‘açık muhalefet’ [$t(379) = ,069$ $p > .05$] ve ‘örtük muhalefet’ [$t(379) = ,422$ $p > .05$] alt boyutlarında eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir. Buna göre ‘açık muhalefet’ alt boyutunda lisans mezunu öğretmenlerle ($\bar{X} = 15,56$), lisansüstü mezunu öğretmenler ($\bar{X} = 14,60$) farklı

davranmamaktadır. Benzer şekilde 'örtük muhalefet' alt boyutunda da lisans mezunu öğretmenlerle ($\bar{X}=18,73$) lisansüstü mezunu öğretmenler ($\bar{X}=19,15$) farklı davranmamaktadır. Buna karşın 'haber uçuurma' alt boyutunda lisans mezunu öğretmenlerle lisansüstü öğretmenlerin davranışları anlamlı şekilde farklılık göstermektedir [$t(379)= 1,90$ $p< .05$]. Buna göre lisans mezunu öğretmenler ($\bar{X}= 10,91$), lisansüstü mezunu öğretmenlere ($\bar{X}= 9,62$) göre daha fazla haber uçuurma davranışı sergilemektedir. Bu bulgu Sims ve Keenan'ın (1998) araştırması ile çelişkilidir. Anılan çalışmada eğitim düzeyi ile haber uçuurma davranışı arasında anlamlı bir ilişki saptanmadığı rapor edilmiştir. Çizelge 33'de öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinin 'açık muhalefet', 'haber uçuurma' ve 'örtük muhalefet' alt boyutlarında medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 33. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Muhalif Davranışlar	Açık Muhalefet	Evli	298	14,64	3,76	379	,668	.505
		Bekâr	83	14,33	3,46			
	Haber Uçuurma	Evli	298	10,76	4,86	379	,320	.749
		Bekâr	83	10,57	4,46			
	Örtük Muhalefet	Evli	298	18,98	7,17	379	,764	.445
		Bekâr	83	18,32	6,20			

Çizelge 33'den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışlar 'açık muhalefet' [$t(379)= ,668$ $p> .05$], 'haber uçuurma' [$t(379)= ,320$ $p> .05$] ve 'örtük muhalefet' [$t(379)= ,764$ $p> .05$] alt boyutlarında eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir. Buna göre 'açık muhalefet' alt boyutunda evli öğretmenlerle ($\bar{X}= 14,64$) bekâr öğretmenler ($\bar{X}= 14,33$); 'örtük muhalefet' alt boyutunda evli öğretmenlerle

($\bar{X}=10,76$) bekâr öğretmenler ($\bar{X} = 10,57$) ve 'örtük muhalefet' alt boyutunda evli öğretmenlerle ($\bar{X} = 18,98$) bekâr öğretmenler ($\bar{X} = 18,32$) muhalif davranışları bakımından benzerlik göstermektedirler. Bu bulgular alanyazındaki benzer çalışmalarla uyumludur. Örneğin, Rothschild ve Miethe, (1999) medeni durum ile haber uçuurma davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını saptamıştır.

Çizelge 34'de öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinin 'açık muhalefet', 'haber uçuurma' ve 'örtük muhalefet' alt boyutlarında sendika üyeliği değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 34. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Sendika Üyeliği	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Muhaliif Davranışlar	Açık Muhalefet	Sendikalı	187	14,91	3,79	379	1,77	.076*
		Sendikalı Değil	194	14,24	3,58			
	Haber Uçuurma	Sendikalı	187	12,15	4,87	379	5,98	.000**
		Sendikalı Değil	194	9,35	4,26			
	Örtük Muhalefet	Sendikalı	187	19,98	6,84	379	3,19	.002**
		Sendikalı Değil	194	17,73	6,92			

* p değeri .10 düzeyinde anlamlıdır.

** p değeri .05 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 34'den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışlar 'açık muhalefet' [$t(379)= 1,77$ $p< .10$], 'haber uçuurma' [$t(379)= 5,98$ $p< .05$] ve 'örtük muhalefet' [$t(379)= 3,19$ $p< .05$] alt boyutlarında sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir. Buna göre 'açık muhalefet' alt boyutunda sendikalı öğretmenler ($\bar{X} = 14,91$) sendikalı olmayan öğretmenlere ($\bar{X} = 14,24$) göre, 'haber uçuurma' alt boyutunda sendikalı öğretmenler ($\bar{X} = 12,15$) sendikalı olmayan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 9,35$) ve 'örtük muhalefet' alt boyutunda

sendikalı öğretmenler ($\bar{X} = 19,98$) sendikalı olmayan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 17,73$) daha fazla muhalif davranış sergilemektedir.

Bu bulgulara dayalı olarak öğretmenlerin sendikalı olması ile farklı türde muhalif davranışlar sergilemeleri arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılabilir. Hirschman'ın 'çıkma-dile getirme ve sadakat' kuramını ampirik olarak test eden bir çalışmada, sendikaya üye örgüt üyelerinin örgütten ayrılma olasılığının, sendikaya üye olmayan örgüt üyelerine göre daha düşük olduğu saptanmıştır (Freeman ve Medoff, 1984).

Benzer şekilde grevlere katılan örgüt üyelerinin örgütte kalma eğilimlerinin yüksek olduğu bilinmektedir (Ulman ve Sorensen, 1984). Dolayısıyla mevcut çalışma da bu bulgulara paralel bulgular saptanmıştır. Çünkü sendikalı öğretmenler bir biçimde örgütte kalmakta ve onaylamadığı kimi yönetici tutum ve davranışı ile muhalefet etmek sureti ile mücadele etmektedir. Genel olarak sendikaların temel işlevlerinden biri üyelerinin 'çıkarlarını korumaktır' (Işıklı, 2005, 122). Bu nedenle sendikaya üye örgüt üyeleri kendi çıkarlarını zedeleyen yönetici davranışları ile karşılaştıklarında, buna karşı koyma ihtiyacı hissetmektedirler. Özellikle mevcut çalışmada da görüldüğü gibi sendikalı öğretmenlerin sendikalı olmayan öğretmenlere göre en sık sergiledikleri muhalif davranışlardan biri, onaylamadıkları yönetici tutum ve davranışlarını bağlı oldukları sendikalara rapor etmeleridir. Bu davranışın temelinde sendikanın, kendi çıkarlarını koruyacağına ilişkin kabulleri bulunduğu düşünülebilir. Diğer yandan öğretmenlerin sendikalar da dâhil olmak kimi sivil toplum kuruluşuna (STK) üye olmaları, onların demokratik tutuma da sahip olduklarının bir göstergesi olarak düşünülebilir. Bu yönde gerçekleştirilmiş bir araştırma iki değişken arasında bir ilişki olduğunu saptamıştır (Akın ve Özdemir, 2009). Bu nedenle öğretmenlerin, onaylamadıkları ve karşı çıktıkları yönetici tutum ve davranışları karşısında muhalif tavır takınmaları, onların demokratik bir tutuma da sahip olduklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Çizelge 35'de öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinin 'açık muhalefet', 'haber uçurma' ve 'örtük muhalefet' alt boyutlarında 'yaş'

değişkenine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Çizelge 35. Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Yaş	N	sd	F	p	Anlamlı Fark
Muhalif Davranışlar	Açık Muhalefet	22-26	14	5-375	1,14	,336	--
		27-31	31				
		32-36	87				
		37-41	90				
		42-46	99				
		47- üstü	60				
	Haber Uçurma	22-26	14	5-375	1,40	,220	--
		27-31	31				
		32-36	87				
		37-41	90				
		42-46	99				
		47- üstü	60				
	Örtük Muhalefet	22-26	14	5-375	,53	,750	--
		27-31	31				
		32-36	87				
		37-41	90				
		42-46	99				
		47-üstü	60				

Çizelge 35'den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin muhalif davranış biçimleri 'açık muhalefet' [$F(5-375)= 1,14$ $p>.05$], 'haber uçurma' [$F(5-375)= 1,40$ $p>.05$] ve 'örtük muhalefet alt boyutlarında [$F(5-375)=,53$ $p>.05$] anlamlı fark göstermemektedir. Buna göre tüm yaş gruplarında öğretmenlerin muhalif davranışları alt boyutlarda farklı değildir. Bu bulgu alanyazındaki benzer araştırma bulguları ile uyumludur (Sims ve Keenan, 1998).

Çizelge 36'da öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinin 'açık muhalefet', 'haber uçurma' ve 'örtük muhalefet' alt boyutlarında 'kıdem' değişkenine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Çizelge 36. Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Kıdem	N	sd	F	p	Anlamlı Fark
Muhalif Davranışlar	Açık Muhalefet	1-5	31	4-376	,44	,78	--
		6-10	63				
		11-15	107				
		16-20	92				
		21-üstü	88				
	Haber Uçurma	1-5	31	4-376	,47	,75	--
		6-10	63				
		11-15	107				
		16-20	92				
		21-üstü	88				
	Örtük Muhalefet	1-5	31	4-376	,80	,52	--
		6-10	63				
		11-15	107				
		16-20	92				
		21-üstü	88				

Çizelge 36'dan da izlenebileceği gibi öğretmenlerin muhalif davranış biçimleri 'açık muhalefet' [$F(4-376) = ,44$ $p > .05$], 'haber uçurma' [$F(4-376) = ,47$ $p > .05$] ve 'örtük muhalefet alt boyutlarında [$F(4-376) = ,52$ $p > .05$] anlamlı fark göstermemektedir. Miceli (2004) alanyazın taramasına dayalı olarak, kıdemli çalışanların daha fazla haber uçurma davranışı sergileme eğiliminde olduklarını öne sürmüştür. Oysa mevcut çalışma bulguları bu önermeyi desteklememektedir. Nitekim Sims ve Keenan (1998) da kıdem ile haber uçurma davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını rapor etmiştir.

Çizelge 37'de öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinin 'açık muhalefet', 'haber uçurma' ve 'örtük muhalefet' alt boyutlarında 'öğretmenin meslek hayatında çalıştığı okul sayısı' değişkenine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Çizelge 37. Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Hayatında Çalıştığı Okul Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Öğretmenin Çalıştığı Okul Sayısı	N	sd	F	p	Anlamlı Fark
Muhalif Davranışlar	Açık Muhalefet	1-2	57	3-377	1,15	,32	--
		3-4	144				
		5-6	109				
		7-üstü	70				
	Haber Uçurma	1-2	57	3-377	,21	,88	--
		3-4	144				
		5-6	109				
		7-üstü	70				
	Örtük Muhalefet	1-2	57	3-377	1,83	1,83	--
		3-4	144				
		5-6	109				
		7-üstü	70				

Çizelge 37'den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin muhalif davranış biçimleri 'açık muhalefet' [$F(3-377) = ,32$ $p > .05$], 'haber uçurma' [$F(3-377) = ,88$ $p > .05$] ve 'örtük muhalefet alt boyutlarında [$F(3-377) = 1,83$ $p > .05$] anlamlı fark göstermemektedir. Buna göre öğretmenin meslek hayatında çalıştığı okul sayısı değişkeni bakımından muhalif davranış biçimlerinin aynı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çizelge 38'de öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinin 'öğretmenin çalıştığı okul büyüklüğü' değişkenine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Çizelge 38. Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Okul Büyüklüğü*	N	sd	F	p	Anlamlı Fark
Muhalif Davranışlar	Açık Muhalefet	KO	48	2-378	3,90	,02*	KO-BO
		OBO	97				
		BO	236				
	Haber Uçurma	KO	48	2-378	1,10	,33	--
		OBO	97				
		BO	236				
	Örtük Muhalefet	KO	48	2-78	,40	,67	--
		OBO	97				
		BO	236				

*p değeri .05 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 38'den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin muhalif davranış biçimleri 'açık muhalefet' [$F(2-378)= 3,90$ $p<.05$] alt boyutunda 'okul büyüklüğü' değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir. Buna göre büyük okullarda görev yapan öğretmenler ($\bar{X} = 14,88$) küçük okullarda görev yapan öğretmenlere ($\bar{X} = 13,27$) göre açık muhalefet alt boyutunda daha fazla muhalif davranışlar sergilemektedir. Haber uçuurma [$F(2-378)= ,33$ $p>.05$] ve örtük muhalefet [$F(2-378)= ,67$ $p>.05$] alt boyutlarında ise okul büyüklüğü değişkenine göre öğretmenlerin muhalif davranışları farklılık göstermemektedir. Üniversite öğrencilerinin okullarda gerçekleştirdikleri protesto eylemleri ile üniversitenin büyüklüğü arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar, öğrenci sayısının görece fazla olduğu üniversitelerde protesto eylemlerinin daha yoğun gerçekleştiğini saptanmıştır (Scott ve El-Assal, 1969; Dyke, 1998). Dolayısıyla, mevcut çalışma bulguları, alanyazında yer alan benzer nitelikteki çalışma bulgularını destekler nitelikte sonuçlar üretmiştir.

Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Nitel Bulgular

Yönetici görüşlerine göre okullarda öğretmenlerin muhalif davranış biçimleri Çizelge 39'da sıralanmıştır.

Çizelge 39. Yönetici Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimleri

Ana Kategoriler	Alt-Kategoriler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Haber Uçuurma	Basına Bilgi Verir	--	0
	STK'lara Bilgi Verir	2	13
	Üst Makamlara Şikâyet Eder	3	20
Açık Muhalefet	Yöneticinin Kendisine İtiraz Eder	3	20
	Yönetici ile Konuşup O'nu İkna Etmeye Çalışır	4	27
	Yönetimi Eleştirir	2	13
Örtük Muhalefet	Yöneticiye Küser	10	66
	Muhalif Konuları İşin Muhatabına Değilde Başka Kişilere Anlatıp Destek Arar	3	20
	İşi yavaşlatır	1	7

Çizelge 39'da da görüleceği gibi kimi nedenlerle okul yöneticileri ile görüş ayrılığına düşen öğretmenler üç farklı türde davranış sergilemektedir. Çizelgeden izlenebileceği gibi öğretmenler okullarda yöneticilerin yaptığı uygulamalar ile ilgili sahip oldukları muhalif görüşlerini hiçbir zaman basına aktarmamaktadır. Yönetici görüşlerine göre muhalif öğretmenlerin 'haber uçurma' temasında en çok sergiledikleri davranış biçimi üst makamlara şikâyet etmek (f=3) ve STK'lara bilgi vermektir (f=2).

Bu bulguya dayalı olarak Ankara ili kamu genel liselerinde çalışan öğretmenlerin haber uçurma davranışını az da olsa sergiledikleri anlaşılmaktadır. Örneğin bir yönetici (Müdür, 37 yaşında);

"...Ankara da göreve başladığım ilk zamanlarda bir öğretmen hem davranışlarıyla hem de eylemleriyle devlet memuru vakarına yakışmayan davranışlarda bulunuyordu. Biz tabi bunun üzerine gittik. Bunun yanlış olduğunu, doğru olmadığını anlattık. Bu öğretmen sendika vasıtasıyla bize dışarıdan baskı kurmaya çalıştı. Sonra ben dış müdahaleyi sevmediğim için okula gelen sendika yöneticileri ile görüşmeyi bile reddettim..." şeklinde görüş bildirmiştir.

Öyle anlaşılmaktadır ki, kimi öğretmenler yöneticilerin çeşitli tutum ve davranışını sendikalara iletme eğilimindedir. Yukarıdaki alıntıda da görüldüğü gibi bu öğretmenler özellikle bağlı oldukları sendikalar aracılığı ile yöneticilere muhalefet etmektedir.

'Açık muhalefet' ana kategorisinde ise öğretmenlerin en sık sergiledikleri davranış biçimi yönetici ile konuşup O'nu ikna etmeye çalışmalarıdır (f=4). Örneğin bir yönetici (Müdür yardımcısı, 42 yaşında);

"...az önce de söyledim. İlkeli olan arkadaşlar, kafasına gerçekten yatmayan bir durum varsa, bu durumda birebir iletişim kurup sorun neyse bir çözüm arıyor. Güzel olan da bu aslında..." demiştir.

Graham da (1986) çalışmasında örgüt üyelerinin bir bölümünün ilkesel nedenlere dayalı olarak yöneticilere doğrudan muhalefet ettiklerini ifade etmektedir. Benzer şekilde Kassing (1998) bir kısım örgüt üyesinin muhalif görüşlerini doğrudan yöneticilere ifade ettikleri belirtmiş ve bu davranış

biçimine 'dile getirilmiş muhalefet' adını vermiştir. Arnold ve Penemon (1991) ise çeşitli kaygılar nedeniyle muhalif görüşe sahip örgüt üyelerinin bu görüşlerini dile getirmekten çekindiklerini öne sürmüşlerdir.

Yöneticiler ile yapılan görüşmelerde muhalif görüşlere sahip öğretmenlerin en sık sergiledikleri davranış biçimi 'örtük muhalefet' ana kategorisinde yer alan 'küsme' davranışdır (f=10). Örneğin bir yönetici (Müdür, 40 yaşında);

"...kimi zaman küsen öğretmen olur. Ama birileri o öğretmene uygulamanın gerekçesini açıklar, ya da o öğretmen bir süre sonra 'müdürüm ben size bu konuda kırıldım. Siz de geri adım atmadınız acaba ne oldu, niye böyle oldu gibi' gelir. Ya da bizim alttan almamız gerekir. Biz öğretmene deriz ki 'hocam durum böyle böyle, şunun sebebi şuydu'. Biz sorunu aşmaya çalışırız. Çoğu zamanda aşarız yani. Aşamayanlarda zaten sene sonunda tayin ister gider..." demiştir.

Ortaya çıkan bu bulgu Hirschman'ın 'ayrılma-dile getirme-sadakat' kuramını desteklemektedir. Anılan çalışmasında Hirschman (1970), örgüt içerisinde mutlu olmayan örgüt üyelerinin bir bölümünün örgütten ayrılma (exit) davranışı sergileyeceklerini öne sürmektedir. Hirschman'ın ortaya attığı bu görüşün Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan öğretmenler için geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Yine bu bulgu Gorden ve Infante (1987) tarafından ortaya atılmış olan 'bağımsız düşünme kuramı'nı desteklemektedir. Söz konusu kuram, örgüt üyelerinin, muhalif görüşler de dâhil olmak üzere sahip oldukları her türlü görüşü örgüt içerisinde özgürce ifade etmeleri durumunda işe daha fazla bağlı olacaklarını öne sürmektedir. Bu önermeye bağlı olarak muhalif görüşlerini açık bir biçimde ifade edemeyen, diğer bir ifade ile yöneticilere küsen örgüt üyelerinin, örgüte olan bağlılıklarının azalacağı da düşünülebilir. Dolayısıyla, örgüte bağlılık düzeyi azalan örgüt üyelerinin örgütten ayrılma eğilimine girmeleri beklendik bir durumdur. Bu çalışmada öne çıkan temel bulgulardan biri de, muhalif görüşlere sahip olan, ancak bu görüşlerini açıkça dile getiremeyen, ya da küsme davranışı sergileyen öğretmenlerin bir biçimde okuldan ayrılmak istedikleri yönündedir.

'Örtük muhalefet' ana kategorisinde öğretmenlerin sergiledikleri davranışlardan bir diğeri de 'iş yavaşlatmak'tır. Bu yönde görüş bildiren bir yönetici (müdür yardımcısı, 42); *"...öğretmen bu direnci yöneticiye dile getirmez ancak işte, nöbet görevini örnek verdim. Zil çaldığında görevini yapmaz..."* demiştir.

Okul yöneticisi tarafından dile getirilen bu görüş, yönetici ile görüş ayrılığına düşen öğretmenlerin bir bölümünün okuldaki asli görevlerini yavaşlama ya da hiç yapmama gibi bir tutum içerisine girebileceklerinin bir göstergesidir.

Farrell ve Rusbult (1992) bu tür davranışları 'ihmal' (neglect) davranışı olarak nitelemekte ve bu tür davranışlara örnek olarak örgüt üyelerinin çalışma azminin yok olmasını, işe geç gelmeyi alışkanlık haline getirmelerini ve işten kaçmalarını göstermektedir. Şu halde Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan öğretmenlerin bir bölümünün muhalif görüşlerini dolaylı ya da örtük bir şekilde ifade ettikleri anlaşılmaktadır.

Muhalefetinin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde öğretmenlerin okullarda sergilemiş oldukları muhalif davranışların, kendileri üzerinde yol açtığı kimi sonuçlara ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Nicel Bulgular

Muhalif davranış sergileyen öğretmenlere dönük yönetici davranışları Çizelge 40'da önem derecesine göre sıralanmıştır.

Çizelge 40. Muhalif Öğretmenlere Dönük Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Madde No	Muhalif Öğretmenlere Dönük Yönetici Davranışları	$\bar{X}$	ss
1	Açığımı arar	3,25	1,25
12	Ders programımı dağınık hazırlar	3,23	1,40
3	Beni sıkı denetim altına alır	3,21	1,22
2	İş yükümü artırır	3,11	1,24
11	Okullar ilgili görüşlerimi dikkate almaz	2,99	1,27
4	Çeşitli ortamlarda yokmuşum gibi davranır	2,97	1,24
8	Benimle işbirliğinden kaçınır	2,93	1,20
7	Benimle iletişimi keser	2,71	1,20
9	Beni, sahip olduğun niteliklere uygun olmayan işlerde görevlendirir	2,64	1,19
10	Hakkımda soruşturma açar	2,64	1,23
6	Beni okul etkinliklerinden dışlar	2,47	1,22
5	Beni tehdit eder	2,22	1,17

Çizelge 40'dan da izlenebileceği gibi öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin muhalif öğretmenlere dönük sergiledikleri davranışların başında 'öğretmenin açığı araması' yer almaktadır ($\bar{X} = 3,25$). Bunu sırasıyla 'ders programlarını dağınık hazırlaması' ($\bar{X} = 3,23$), 'öğretmeni sıkı denetim altına alması' ($\bar{X} = 3,21$), 'öğretmenin iş yükünü artırması' ($\bar{X} = 3,11$), 'öğretmenin okulla ilgili görüşlerini dikkate almaması' ($\bar{X} = 2,99$), 'öğretmene çeşitli ortamlarda yokmuş gibi davranması' ($\bar{X} = 2,97$), 'öğretmenle işbirliğinden kaçınması' ($\bar{X} = 2,93$), 'öğretmenle iletişimi kesmesi' ($\bar{X} = 3,71$), 'öğretmeni sahip olduğu niteliklere uygun olmayan işlerde görevlendirmesi' ($\bar{X} = 2,64$) ve 'öğretmen hakkında soruşturma açması' ($\bar{X} = 2,64$) izlemektedir. Bu sonuçlara göre muhalif öğretmenlere dönük yöneticilerin sergilemiş oldukları bu davranışları 'ara sıra' gerçekleştirdikleri görülmektedir. Buna karşın yöneticilerin muhalif öğretmenleri 'okul etkinliklerinden dışlaması' ($\bar{X} = 2,47$) ve 'öğretmeni tehdit etmesi' ($\bar{X} = 2,22$) davranışlarını en az sergiledikleri anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre yöneticinin sıralan bu iki davranış biçimini 'nadiren' sergiledikleri görülmektedir.

Ortaya çıkan bu bulgulara göre Ankara ilinde yer alan genel liselerde muhalif öğretmenlerin belli bir düzeyde de olsa yöneticiler tarafından hoş karşılanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde yöneticilerin muhalif öğretmenleri belli bir düzeyde baskı altına almaya çalıştıkları görülmektedir. Bu bulgu, örgüt içi iletişim iklimine bağlı olarak (Hegstrom, 1990) muhalif örgüt üyelerine yönelik yöneticilerin misilleme yaptığı, işyükünü artırdığı ve iletişimi kestiği şeklinde bulgular ortaya çıkartan çalışma sonuçları ile uyumludur (Graham, 1986). İşyerlerinde bu tür davranışlara maruz kalan çalışanlara *işyeri intikam mağduru (job retaliation victim)* adı verilmektedir. Bu yönde yapılmış araştırmalarda işyerinde muhalif davranış sergileyen çalışanların bir şekilde intikama uğradıklarını saptanmıştır (Cortina ve Magley, 2003; Klaas ve Denisi, 1989; Parmerlee, Near ve Jensen, 1982).

Türk siyasal kültürü bağlamında ele alındığında muhalefetin hoş karşılanmadığı dile getirilmektedir (Çetin, 2006). Örgütsel bağlamda ele alındığında da durumun farklı olmadığı söylenebilir. Özellikle, Michels'in ortaya atmış olduğu 'oligarşinin tunç yasası' kavramsallaştırması bağlamında, yöneticilerin yönetsel gücü ellerinde tutmak istedikleri öne sürülebilir. Bu durum beraberinde örgütsel muhalefete dönük olumsuz bir bakış açısının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla mevcut çalışmada ortaya çıkan bulguların 'oligarşinin tunç yasası' kuramını belli bir ölçüde de olsa desteklediği görülmektedir.

Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçların Çeşitli Değişkene Göre İncelenmesi

Bu alt-bölümde muhalif öğretmenlere yönelik yöneticilerin sergiledikleri davranışlara ilişkin öğretmen görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Çizelge 41'de cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 41. Muhalif Öğretmenlere Yönelik Yöneticilerin Sergiledikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	Kadın	221	35,50	11,91	379	2,06	.04*
	Erkek	160	32,92	12,20			

*p değeri .05 düzeyinde anlamlıdır

Çizelge 41'den de izlenebileceği gibi muhalif öğretmenlere dönük yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı şekilde fark göstermektedir $[t(379) = 2,06 \text{ } p < .05]$ ($\bar{X}_{\text{Kadın}} = 35,50$, $\bar{X}_{\text{Erkek}} = 32,92$). Bu sonuçlara göre okullarda yöneticilerin muhalif davranışlar sergileyen kadın öğretmenler üzerinde erkek öğretmenlere göre daha fazla baskı uyguladıkları anlaşılmaktadır. Bu bulgu alanyazın ile paralellik göstermektedir. Araştırmalar kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla biçimde yıldırıcı ve kaba davranışlara maruz kaldığını göstermektedir (Gökçe, 2006; Pearson ve Porath, 2005).

Çizelge 42'de muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşlerinin medeni durum değişkenine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 42. Muhalif Öğretmenlere Yönelik Yöneticilerin Sergiledikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	Evli	298	34,32	12,34	379	-,28	.77
	Bekâr	83	34,75	11,19			

Çizelge 42'den de izlenebileceği gibi muhalif öğretmenlere dönük yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri medeni durum değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir [$t(379) = -.28$ $p > .05$] ($\bar{X}_{\text{Evli}}=34,32$, $\bar{X}_{\text{Bekâr}}= 34,75$). Buna göre yöneticilerin muhalif davranış sergileyen evli ya da bekâr tüm öğretmenlere benzer davranışlar sergilediği anlaşılmaktadır.

Çizelge 43'de muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 43. Muhalif Öğretmenlere Yönelik Yöneticilerin Sergiledikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
	Lisans	321	34,22	11,99	377	-,53	.59
Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	Lisansüstü	58	35,15	12,49			

Çizelge 43'den de izlenebileceği gibi muhalif öğretmenlere dönük yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir [$t(377) = -.28$ $p > .05$] ($\bar{X}_{\text{Lisans}}=34,22$, $\bar{X}_{\text{Lisansüstü}}= 35,15$).

Bu bulgulara dayalı olarak okul yöneticilerinin muhalif davranışlar sergileyen lisans mezunu ve lisansüstü mezunu öğretmenlere benzer davranışlar sergiledikleri söylenebilir. Bu bulgu alanyazın ile uyumludur. Örneğin bir çalışmada örgütsel yolsuzluğa tanık olan örgüt üyelerinin bu durumu yetkili makam ya da kuruluşlara rapor etmeleri durumunda başlarına neler geldiği araştırılmıştır. Yapılan analizlerde eğitim düzeyi farklılığının,

farklı intikam davranışlarına yol açmadığı saptanmıştır (Rothschild ve Miethe, 1999).

Çizelge 44'de muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşlerinin sendika üyeliği değişkenine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 44. Muhalif Öğretmenlere Yönelik Yöneticilerin Sergiledikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Sendika Üyeliği	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
	Sendikalı	187	35,99	12,06	379	2,51	.01*
Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	Sendikalı	194	32,90	11,95			
	Değil						

*p değeri .05 düzeyinde anlamlıdır

Çizelge 44'den de izlenebileceği gibi muhalif öğretmenlere dönük yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir [$t(379)= 2,51$ $p< .05$]. Buna göre muhalif sendikalı öğretmenlerin, muhalif sendikalı olmayan öğretmenlere göre daha olumsuz içerikli yönetici davranışlarına maruz kaldıkları anlaşılmaktadır ($\bar{X}_S=35,99$, $\bar{X}_{SD}= 32,90$)*.

Bu bulgunun alanyazın ile uyumlu olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin işyerlerinde yöneticiler tarafından çeşitli türde ve düzeyde saldırgan içerikli davranışlara maruz kalan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiş bir çalışmada sendikalı çalışanların sendikalı olmayan çalışanlara göre daha fazla bu tür davranışlara maruz kaldıkları saptanmıştır (Baron, Neuman ve Geddes, 1999).

* S=sendikalı; SD=sendikalı değil

Çizelge 45'de muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Çizelge 45. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre ANOVA sonuçları

Ölçek	Yaş	N	sd	F	p	Anlamlı Fark
Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	22-26	14	5-375	2,69	.021*	(22-26) (32-36)
	27-31	31				(22-26) (37-41)
	32-36	87				(27-31) (32-36)
	37-41	90				
	42-46	99				
	47-üstü	60				

*p değeri . 05 düzeyinde anlamlıdır

Çizelge 45'den de izlenebileceği gibi muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir [$F(5-375) = 2,69$ $p < .05$]. Farkın kaynağının tespit edilmesinde LSD testi kullanılmıştır. Buna göre 32-36 yaş aralığında olan öğretmenler ($\bar{X} = 37,13$) ile 37-41 yaş aralığında olan öğretmenler ($\bar{X} = 35,65$), 22-26 yaş aralığında olan öğretmenlere ($\bar{X} = 27,28$) göre muhalif davranış sergilediklerinde yöneticilerin kendilerine görece daha olumsuz tutum ve davranış içerisinde girdikleri görüşündedir.

Yine 32-36 yaş grubundaki öğretmenler ($\bar{X} = 37,13$), 27-31 ($\bar{X} = 31,58$) yaş grubundaki öğretmenlere göre, muhalif davranış sergilemeleri durumunda yöneticilerinin kendilerine yönelik görece olumsuz tutum ve davranış sergileyeceği görüşündedir.

Çizelge 46'da muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Çizelge 46. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Kıdem (yıl)	N	sd	F	p	Anlamlı Fark
Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	1-5	31	4-376	3.34	.010*	(1-5) (6-10)
	6-10	63				(1-5) (11-15)
	11-15	107				(1-5) (21-üstü)
	16-20	92				
	21-üstü	88				

*p değeri . 05 düzeyinde anlamlıdır

Çizelge 46'dan da izlenebileceği gibi muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir [$F(4-376) = 3,34$ $p < .05$]. Farkın kaynağının tespit edilmesinde LSD testi kullanılmıştır. Buna göre 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 21-üstü yıl kıdeme sahip öğretmenler 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre yöneticiye muhalefet ettiklerinde daha fazla olumsuz yönetici davranışlarına maruz kaldıkları görüşündedir ($\bar{X}_{1-5} = 29,25$, $\bar{X}_{6-10} = 35,50$, $\bar{X}_{11-15} = 36,85$, $\bar{X}_{21-üstü} = 34,52$). Bu bulguya dayalı olarak yöneticilerin, muhalif davranış sergileyen görece kıdemli öğretmenleri, göreve yeni başlayan öğretmenlere göre daha fazla cezalandırdığı söylenebilir. Bu bulgu alanyazın ile uyumludur. Örgütsel intikam algısı üzerine yürütülmüş bir çalışmada daha kıdemli çalışanların muhalif davranışlar sergilediklerinde bir şekilde intikama maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır (Parmerlee, Near ve Jensen, 1982). Çizelge 47'de muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmenin meslek hayatında çalıştığı okul sayısı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Çizelge 47. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Hayatında Çalıştığı Okul Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Okul Sayısı	N	sd	F	p	Anlamlı Fark
Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	1-2	57	3-377	6,59	.000*	(1-2) (3-4)
	3-4	144				(1-2) (5-6)
	5-6	110				(1-2) (7-üstü)
	7-üstü	70				

*p değeri . 05 düzeyinde anlamlıdır

Çizelge 47'den de izlenebileceği gibi muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenin meslek hayatında çalıştığı okul sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir [$F(3-377)= 6,59$ $p<.05$]. Farkın kaynağının tespit edilmesinde LSD testi kullanılmıştır. Buna göre meslek yaşamında 3-4, 5-6 ve 7-üstü sayıda okulda görev yapmış öğretmenler, yöneticiye muhalefet ettiklerinde meslek hayatında 1-2 okulda görev yapmış öğretmenlere göre daha fazla olumsuz yönetici davranışları ile karşılaştıkları görüşündedir ($\bar{X}_{1-2}= 28,21$, $\bar{X}_{3-4}= 34,67$, $\bar{X}_{5-6} = 36,28$, $\bar{X}_{7-üstü}= 36,02$). Bu bulguya dayalı olarak görece fazla okulda görev yapmış öğretmenlerin, muhalif davrandıklarında, daha az okulda görev yapmış öğretmenlere göre daha fazla intikam ile karşılaştıkları ifade edilebilir.

Çizelge 48'de muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmenin çalıştığı okul büyüklüğü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Çizelge 48. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Çalıştığı Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA sonuçları

Ölçek	Okul Büyüklüğü*	N	sd	F	p**	Anlamlı Fark
Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	KO	48	2-378	3,34	.036	KO-BO
	OBO	97				
	BO	236				

*Okul Büyüklüğü: KO, Küçük Okul; OBO, Orta Büyüklükte Okul; BO, Büyük Okul

**p değeri . 05 düzeyinde anlamlıdır

Çizelge 48'den de izlenebileceği gibi muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenin çalıştığı okul büyüklüğü değişkenine göre anlamlı fark göstermektedir [$F(2-378)= 3,34$ $p<.05$]. Farkın kaynağının tespit edilmesinde LSD testi kullanılmıştır. Buna göre büyük okullarda görev yapan öğretmenler ($\bar{X}_{BO}= 35,30$) yöneticilere

muhalafet ettiklerinde küçük okullarda ($\bar{X}_{KO} = 30,39$) görev yapan öğretmenlere göre daha fazla olumsuz yönetici tutum ve davranışları ile karşılaşmaktadır.

Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Nitel Bulgular

Muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin yönetici görüşleri Çizelge 49'da verilmiştir.

Çizelge 49. Muhalefetin Öğretmenler Üzerindeki Sonuçlarına İlişkin Yönetici Görüşleri

Ana Kategoriler	Alt-Kategoriler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yapıcı	Hoşgörü	4	27
	Diyalog	9	60

Çizelge 49'dan da anlaşılacağı üzere yöneticiler büyük oranda muhalif öğretmenlere 'yapıcı' biçimde yaklaştıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, kendilerine bir biçimde muhalafet eden öğretmenlere intikam duygusu ile yaklaşmadıklarını belirtmişlerdir. Kendileri ile görüşme yapılan yöneticilerin % 27'si muhalif öğretmenlere hoşgörü ile yaklaştıklarını dile getirmişlerdir. Örneğin bir yönetici (Müdür, 63 yaşında);

"...bana karşı çıkan öğretmenlere ben gayet iyi ve yumuşak davrandım. Sert davranan öğretmenlere ben sert davranmadığım için zamanla öğretmenler hatalarını anlayıp özür dilediler..." demiştir.

Kendisi ile görüşme yapılan yöneticilerin % 60'ı ise muhalafet eden öğretmenlerle bir şekilde diyalog kurmaya çalıştıklarını, böylece onları daha iyi anlamaya gayret gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Örneğin bir yönetici (Müdür yardımcısı, 40 yaşında);

“...genelde yaklaşımımız onları ikna etmek şeklinde oluyor. İdari yaptırımlar kesinlikle söz konusu olmuyor. Öğretmenlere intikam duygusu ile yaklaşmıyoruz. Öyle bir şey de sergilemiyoruz. Yani yapıcı şekilde ‘yapalım edelim’ şeklinde bir tavır sergiliyoruz...” demiştir.

Örgütsel muhalefet alanyazınında, muhalif davranış sergileyen örgüt üyelerine yöneticilerin üç farklı türde karşı tepki geliştirdiği görülmektedir. Graham (1986), yöneticilerin, muhalif örgüt üyelerine kayıtsız kalabileceğini, cezalandırabileceğini ya da ödüllendirebileceğini varsaymaktadır.

Benzer şekilde Hegstrom (1990) yöneticilerin muhalif örgüt üyelerini, örgütün iletişim iklimine bağlı olarak, bastırabileceğini ya da teşvik edebileceğini dile getirmektedir. Mevcut çalışmada yöneticilerin muhalif öğretmenlere yapıcı bir yaklaşım sergiledikleri anlaşılmaktadır. Özellikle yöneticilerin muhalif öğretmenlere karşı hoşgörü gösterdikleri ve onlarla diyaloga geçmek sureti ile muhalefete konu olan sorunları birlikte aşmaya çalıştıkları görülmektedir.

Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde öğretmenlerin okullarda sergilemiş oldukları muhalif davranışların, yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Nicel Bulgular

Öğretmenlerin okullarda sergilemiş olduğu muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri Çizelge 50’de önem derecesine göre sıralanmıştır.

Çizelge 50. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşleri

Madde No	Öğretmen muhalefeti karşısında yönetici;	$\bar{X}$	ss
5	Kendisine destek arar	3,06	1,25
6	Değerinin anlaşılmadığından yakınır	2,98	1,29
4	Öğretmenlerle iletişimi bozulur	2,65	1,24
7	Duyarsız kalır	2,60	1,24
1	Okuldaki gücünü kaybeder	2,42	1,14
2	Yalnızlaşır	2,40	1,14
3	Karar alma gücünü kaybeder.	2,31	1,10

Çizelge 50'den de izlenebileceği gibi öğretmen görüşlerine göre, kendilerine dönük sergilenen muhalif davranışlar karşısında yöneticiler kendilerine destek aramaktadır ($\bar{X} = 3,06$). Bunu sırasıyla 'değerinin anlaşılmadığından yakınır' ($\bar{X} = 2,98$), 'öğretmenlerle iletişiminin bozulur' ($\bar{X} = 2,65$), 'duyarsız kalır' ($\bar{X} = 2,60$), 'okuldaki gücünü kaybeder' ($\bar{X} = 2,42$) ve 'yalnızlaşır' ($\bar{X} = 2,40$) maddeleri izlemektedir. Öğretmen görüşlerine göre muhalefet karşısında yöneticinin karar alma gücünü kaybetmesi ($\bar{X} = 2,31$) görece en az karşılaşılan durumdur. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin okullarda sergilemiş oldukları muhalif davranışlar karşısında yöneticinin kendisine destek araması, değerinin anlaşılmadığından yakınması, öğretmenlerle iletişiminin bozulması ve muhalefete duyarsız kalması 'arasıra' gerçekleşmektedir. Buna karşın yöneticinin okuldaki gücünü kaybetmesi, yalnızlaşması ya da karar alma gücünü kaybetmesi 'nadiren' görülen durumlardır. Bu bulgulara dayalı olarak kendilerine yönelik gerçekleşen muhalefetin yöneticiler üzerinde çok fazla olumsuz bir etki göstermediği anlaşılmaktadır.

Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çeşitli Değişkene Göre İncelenmesi

Bu alt-bölümde muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre fark gösterip

göstermediği incelenmiştir. Çizelge 51'de cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 51. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	Kadın	221	17,84	6,45	379	2,16	.031*
	Erkek	160	19,30	6,60			

*p değeri .05 düzeyinde anlamlıdır

Çizelge 51'den de izlenebileceği gibi öğretmen muhalefetinin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır [$t(379) = 2,16$ $p < .05$] ($\bar{X}_{\text{Kadın}} = 17,84$, $\bar{X}_{\text{Erkek}} = 19,30$).

Buna göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre, yöneticiye dönük muhalefetin yönetici üzerinde kimi olumsuz sonuçlar doğuracağı görüşündedir. Çizelge 52'da öğretmen muhalefetinin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 52. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	Lisans	321	18,57	6,67	377	,931	.352
	Lisansüstü	58	17,70	5,90			

Çizelge 52'den de izlenebileceği gibi muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir [$t(377)= ,931$ $p>.05$]. Buna göre muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin lisans mezunu öğretmenler ile lisansüstü mezun öğretmenlerin görüşleri benzerdir ($\bar{X}_{\text{Lisans}}=18,57$, $\bar{X}_{\text{Lisansüstü}}=17,70$).

Çizelge 53'de öğretmen muhalefetinin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşlerinin medeni durum değişkenine göre t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 53. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	Evli	298	18,26	6,50	379	-1,10	.272
	Bekâr	83	19,15	6,71			

Çizelge 53'den de izlenebileceği gibi muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri medeni durum değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir [$t(379)= -1,10$ $p>.05$]. Buna göre muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin evli öğretmenler ile bekâr öğretmenlerin görüşleri benzerdir ($\bar{X}_{\text{Evli}}= 18,26$, $\bar{X}_{\text{Bekar}}=19,15$).

Çizelge 54'de öğretmen muhalefetinin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşlerinin sendika üyeliği değişkenine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 54. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Sendika Üyeliği	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	Sendikalı	187	19,45	6,60	379	2,94	.003
	Sendikalı Değil	194	17,49	6,36			

*p değeri .05 düzeyinde anlamlıdır

Çizelge 54'den de izlenebileceği gibi öğretmen muhalefetinin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır [$t(379) = 2,94$ $p < .05$]. Buna göre sendikalı öğretmenler sendikalı olmayan öğretmenlere göre muhalefetin yönetici üzerinde kimi olumsuz sonuçlar doğuracağı görüşündedir ($\bar{X}_S = 19,45$, $\bar{X}_{SD} = 17,49$).

Çizelge 55'de muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Çizelge 55. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek	Yaş	N	sd	F	p	Anlamlı Fark
Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	22-26	14	5-375	2,09	.065*	(27-31) (32-36)
	27-31	31				(27-31) (42-46)
	32-36	87				(37-41) (42-46)
	37-41	90				
	42-46	99				
	47-üstü	60				

*p değeri . 05 düzeyinde anlamlıdır

Çizelge 55'den de izlenebileceği gibi muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir [$F(5-375) = 2,09$ $p < .05$]. Farkın kaynağının tespit edilmesinde LSD testi kullanılmıştır. Buna göre 32-36 yaş aralığında olan öğretmenler ($\bar{X} = 19,27$) 27-31 yaş aralığında olan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 16,45$); 42-46 yaş aralığında olan öğretmenler ($\bar{X} = 19,60$) 27-31 yaş aralığında olan öğretmenlere ($\bar{X} = 16,45$) göre ve 42-46 yaş aralığında olan öğretmenler ($\bar{X} = 19,60$) 37-41 yaş aralığında olan öğretmenlere ($\bar{X} = 17,58$) göre muhalefetin yöneticiler üzerinde bazı olumsuz sonuçlar doğurduğu görüşündedir.

Çizelge 56'da muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Çizelge 56. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Kıdem (Yıl)	N	sd	F	p	Anlamlı Fark
Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	1-5	31	4-376	2,68	.031	(1-5) (11-15)
	6-10	63				(6-10) (11-15)
	11-15	107				
	16-20	92				
	21-üstü	88				

*p değeri . 05 düzeyinde anlamlıdır

Çizelge 56'dan da izlenebileceği gibi muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir [$F(-376) = 2,68$ $p < .05$]. Farkın kaynağının tespit edilmesinde LSD testi kullanılmıştır. Buna göre 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X} = 19,75$), 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre ($\bar{X} = 16,32$); 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X} = 19,75$), 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre ($\bar{X} = 17,20$) muhalefetin yönetici üzerinde olumsuz sonuçlar doğuracağı görüşündedir.

Çizelge 57’de muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmen meslek yaşamında çalıştığı okul sayısı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Çizelge 57. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Yaşamında Çalıştığı Okul Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Okul Sayısı	N	sd	F	p	Anlamlı Fark
Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	1-2	57	3-377	1,21	.303	--
	3-4	144				
	5-6	110				
	7-üstü	70				

Çizelge 57’den de izlenebileceği gibi muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri öğretmen meslek yaşamında görev yaptığı okul sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir $F(3-377) = 1,21$ $p > .05$]. Buna göre muhalefetin yönetici üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri tüm gruplarda benzerdir. Çizelge 58’de muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmen görev yaptığı okul büyüklüğü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Çizelge 58. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Görev Yaptığı Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Okul Büyüklüğü	N	sd	F	p	Anlamlı Fark
Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	KO	48	2-378	4,44	.012	KO-BO OBO-BO
	OBO	97				
	BO	236				

Çizelge 58'den de izlenebileceği gibi muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenin görev yaptığı okul büyüklüğü değişkeni bakımından anlamlı fark göstermektedir [$F(2-378)= 4,44$ $p< .05$].

Buna göre büyük okullarda görev yapan öğretmenler ($\bar{X} = 19,20$), küçük okullarda görev yapan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 16,60$); yine büyük okullarda görev yapan öğretmenler ($\bar{X} = 19,20$) orta büyüklükteki okullarda görev yapan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 17,55$) muhalefetin yönetici üzerinde görece olumsuz sonuçlar doğurduğu görüşündedir.

Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Nitel Bulgular

Muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin yönetici görüşleri Çizelge 59'da verilmiştir.

Çizelge 59. Muhalefetin Yöneticiler Üzerindeki Sonuçlarına İlişkin Yönetici Görüşleri

Ana Kategoriler	Alt-Kategoriler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Geliştirme	Öz-eleştiri	3	20
	Öğrenme	2	14
Huzursuzluk	Rahatsızlık	5	33
	Yalnızlaşma	3	20

Çizelge 59'dan da izlenebileceği gibi öğretmen muhalefeti, yöneticiler üzerinde, 'geliştirme' ve 'huzursuzluk' olmak üzere iki farklı sonuç doğurmaktadır. 'Geliştirme' ana kategorisinde yöneticilerin %20'si muhalefetin kendilerinde bir öz-eleştiri yapma ihtiyacı doğurduğunu, yüzde 14'ü ise yeni bir şey öğrettiğini ifade etmektedir. Bu yönde görüş bildiren bir yönetici (Müdür, 63 yaşında);

“...öğretmenler gelip herhangi bir konuda tenkit ettikleri zaman önce ben bir değerlendiriyorum. Acaba doğru mu değil mi? Belki öğretmen de haklı olabilir. Belki benim görmediğim bir konuda o şeyi iyi görüp, tenkit edebilir. Ben bakıyorum öğretmenin dediği haklıysa ‘sen haklısın’ diyorum. Yani o hata ne ise gideriyorum...” demiştir.

Diğer yandan muhalefetin, yöneticilerin bir kısmı üzerinde ise olumsuz bir etki gösterdiği anlaşılmaktadır. Yapılan analizlerde öğretmenlerin muhalefet etmesi karşısında, kendileri ile görüşme yapılmış olan yöneticilerin % 33’ü bundan rahatsız olduğunu, % 20’si ise yalnızlaştığını ifade etmiştir. Örneğin bir yönetici (Müdür, 40 yaşında);

“...muhalefet olduğunda rahatsız oluyoruz. Öğretmenler odasında girerken de rahatsız oluyorsunuz, koridorda o öğretmenle karşılaştığınızda da rahatsız oluyorsunuz...” demiştir.

Bu bulgulara dayalı olarak yöneticilerin muhalefet kavramına yükledikleri anlama bağlı olarak ya muhalefeti hoş karşılayıp muhalefetten yeni bir şey öğretmeye çalıştıkları, ya da muhalefeti olumsuz değerlendirip muhalefetten huzursuz oldukları söylenebilir.

Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde öğretmenlerin okullarda sergilemiş oldukları muhalif davranışların, okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Nicel Bulgular

Öğretmenlerin okullarda sergilemiş olduğu muhalefetin okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri Çizelge 60’da önem derecesine göre sıralanmıştır.

Çizelge 60. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşleri

Madde No	Muhalefetin Okul Üzerindeki Sonuçları	$\bar{X}$	ss
7	Özdenetim gelişir	3,21	1,18
1	Demokratik süreçler gelişir	3,07	1,21
2	Yenileşme başlar	2,98	1,17
4	Adalet sağlanır	2,98	1,12
6	Okulun etkililiği artar	2,97	1,17
5	Etik dışı ve hukuk dışı uygulamalar son bulur	2,96	1,15
3	Öğretmenlere ve öğrenciler dönük kötü muameleler son bulur	2,92	1,16

Çizelge 60'dan da izlenebileceği gibi öğretmen görüşlerine göre, yöneticilere dönük sergilenen muhalefet sonucunda okullarda en çok özdenetim gelişmektedir ($\bar{X} = 3,21$). Bunu sırasıyla 'demokratik süreçler gelişir' ($\bar{X} = 3,07$), 'yenileşme başlar' ($\bar{X} = 2,98$), 'adalet sağlanır' ($\bar{X} = 2,98$), 'okulun etkililiği artar' ($\bar{X} = 2,97$) ve 'etik dışı ve hukuk dışı uygulamalar son bulur' ($\bar{X} = 2,96$) maddeleri izlemektedir. Öğretmen görüşlerine göre ölçek maddelerinde görece en az karşılaşılan durum ise muhalefet sonucunda öğretmen ve öğrencilere dönük kötü muamelelerin son bulmasıdır ($\bar{X} = 2,92$). Genel olarak değerlendirildiğinde ise öğretmen görüşlerine göre muhalefetin okul üzerinde yol açtığı olumlu içerikli sonuçlar 'ara sıra' gerçekleşmektedir.

Alanyazında, örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasinin temel bir özelliği olduğuna vurgu yapılmaktadır (Cheney, 1995; Hunt, 1992). Bu yönde gerçekleşen araştırmaların da bu önermeyi desteklediği görülmektedir (Gorden, Holmberg ve Heisey, 1994). Mevcut çalışma bulgularının da alanyazında öne sürülen bu görüşlerle uyumlu olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür.

Diğer yandan araştırmalar, yapıcı nitelikte çatışma sürecinin örgütün etkililiğini artıran temel unsurlardan biri olduğuna vurgu yapmaktadır

(Tjosvold, 1991). Mevcut çalışmanın, ortaya atılmış olan bu görüşü destekler nitelikte bir sonuç ürettiği görülmektedir.

Yine çalışmada, okulda gerçekleşen muhalefetin okulda adaletin sağlanmasında önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgunun da alanyazın ile uyumlu olduğu görülmektedir. Örgütsel muhalefet ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalarda iki değişken arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2008).

Eğitimde örgütsel yenileşme üzerine yapılan bir çalışmada, örgütsel değişimin *katılımcı* ya da *zorlayıcı* olmak üzere iki kaynağının olduğu dile getirilmektedir (Özdemir, 2000, 91). Bu çalışmada görüldüğü gibi örgüt üyelerinin muhalefetine de örgütsel yenileşme ve değişmeyi tetikleyebileceği anlaşılmıştır.

Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çeşitli Değişkene Göre İncelenmesi

Bu alt-bölümde muhalefetin okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Çizelge 61’de cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 61. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	Kadın	221	20,38	7,53	379	-2,34	.019*
	Erkek	160	22,15	6,93			

*p değeri .05 düzeyinde anlamlıdır

Çizelge 61'den de izlenebileceği gibi öğretmen muhalefetine okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır [$t(379) = -2,34$ $p < .05$] ($\bar{X}_{\text{Kadın}} = 20,38$, $\bar{X}_{\text{Erkek}} = 22,15$). Buna göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre görece, muhalefetine okul üzerinde olumlu sonuçlar doğuracağı görüşündedir.

Ortaya çıkmış olan bu bulgu, kadın öğretmenlerin muhalefetine gücüne çok fazla inanmadıklarının bir göstergesi şeklinde değerlendirilebilir. Her ne kadar, kadınlar sosyolojik dönüşümler sonucunda giderek iş yaşamında daha aktif rol oynasalarda, örgütsel yapılar içerisinde erkeklere göre ikincil sırada yer almaya devam etmektedirler (Ely ve Meyerson, 2000). Bu durum, kadınların örgütsel süreçler üzerinde dönüştürücü bir rol oynayabileceklerine olan inançlarını azaltıyor olabilir. Özyeterlik inancının cinsiyete göre fark gösterip göstermediğine yönelik gerçekleşen pek çok çalışmada kadınların erkeklere göre çeşitli konulardaki özyeterlik inançlarının düşük olduğu saptanmıştır (Izgar ve Dilmaç, 2008; Riggs, 1991)

Çizelge 62'de öğretmen muhalefetine okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 62. Muhalefetine Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Muhalefetine Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	Lisans	321	20,96	7,26	377	-1,14	.253
	Lisansüstü	58	22,15	7,51			

Çizelge 62'den de izlenebileceği gibi muhalefetine okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir [$t(377) = -1,14$ $p > .05$]. Buna göre muhalefetine okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin lisans mezunu

öğretmenler ile lisansüstü mezun öğretmenlerin görüşleri benzerdir ($\bar{X}_{\text{Lisans}}=20,96$, $\bar{X}_{\text{Lisansüstü}}=22,15$). Çizelge 63'de öğretmen muhalefetine okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşlerinin medeni durum değişkenine göre t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 63. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	Evli	298	21,07	7,28	379	-,246	.806
	Bekâr	83	21,30	7,54			

Çizelge 63'den de izlenebileceği gibi muhalefetin okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri medeni durum değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir [$t(379) = -,246$ $p > .05$]. Buna göre muhalefetin okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin evli öğretmenler ile bekâr öğretmenlerin görüşleri benzerdir ($\bar{X}_{\text{Evli}} = 21,07$, $\bar{X}_{\text{Bekar}} = 21,30$).

Çizelge 64'de öğretmen muhalefetine okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşlerinin sendika üyeliği değişkenine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 64. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Sendika Üyeliği	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	Sendikalı	187	21,88	7,36	379	1,99	.046*
	Sendikalı Değil	194	20,39	7,23			

*p değeri .05 düzeyinde anlamlıdır

Çizelge 64'den de izlenebileceği gibi öğretmen muhalefetine yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır [$t(379) = 1,99$ $p < .05$]. Buna göre sendikalı öğretmenler görece sendikalı olmayan öğretmenlere göre muhalefetin okul üzerinde kimi olumlu sonuçlar doğuracağı görüşündedir ($\bar{X}_S = 21,88$, $\bar{X}_{SD} = 20,39$).

Çizelge 65'de muhalefetin okul üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Çizelge 65. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Yaş	N	sd	F	p	Anlamlı Fark
Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	22-26	14	5-375	,695	.627	--
	27-31	31				
	32-36	87				
	37-41	90				
	42-46	99				
	47-üstü	60				

Çizelge 65'den de izlenebileceği gibi muhalefetin okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir [$F(5-375) = ,695$ $p > .05$]. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılmış olan öğretmenlerin muhalefetin okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin görüşleri benzerdir.

Çizelge 66'de muhalefetin okul üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Çizelge 66. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Kıdem (Yıl)	N	sd	F	p	Anlamlı Fark
Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	1-5	31	4-376	,629	,652	--
	6-10	63				
	11-15	107				
	16-20	92				
	21-üstü	88				

Çizelge 66'dan da izlenebileceği gibi muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$F(4-376) = ,629$ $p > .05$]. Buna göre öğretmen muhalefetinin okul üzerinde yol açtığı sonuçlar bakımından farklı kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri benzerdir.

Çizelge 67'de muhalefetin okul üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmenin meslek yaşamında çalıştığı okul sayısı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Çizelge 67. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Yaşamında Çalıştığı Okul Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Okul Sayısı	N	sd	F	p	Anlamlı Fark
Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	1-2	57	3-377	2,57	.054	(3-4) (7-üstü)
	3-4	144				
	5-6	110				
	7-üstü	70				

Çizelge 67'den de izlenebileceği gibi muhalefetin okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenin meslek yaşamında görev yaptığı okul sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir $F(3-377) = 2,57$ $p < .05$]. Farkın kaynağının saptanmasına dönük

gerçekleştirilen analizlerde 7-üstü okulda görev yapmış öğretmenler ($\bar{X} = 22,38$) görece, 3-4 okulda görev yapmış öğretmenlere göre ($\bar{X} = 19,84$), muhalefetin okul üzerinde olumlu sonuçlar doğuracağı görüşündedir.

Çizelge 68'de öğretmen muhalefetinin okul üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmenin görev yaptığı okul büyüklüğü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Çizelge 68. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Görev Yaptığı Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Okul Büyüklüğü	N	sd	F	p	Anlamlı Fark
Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar	KO	48	2-378	,225	.779	--
	OBO	97				
	BO	236				

Çizelge 68'den de izlenebileceği gibi muhalefetin okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenin görev yaptığı okul büyüklüğü değişkeni bakımından anlamlı fark göstermemektedir [$F(2-378) = ,225$ $p > .05$]. Buna göre muhalefetin okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenin çalıştığı okul büyüklüğü değişkeni bakımından benzerdir.

Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Nitel Bulgular

Muhalefetin okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin yönetici görüşleri Çizelge 69'da verilmiştir.

Çizelge 69. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlarına İlişkin Yönetici Görüşleri

Ana Kategoriler	Alt-Kategoriler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yapıcı Muhalefet	Eğitim-Öğretimi Geliştirir	3	20
	Yönetmel Süreçleri Geliştirir	3	20
Yıkıcı Muhalefet	Eğitim Öğretim Aksar	5	22
	Ahengi Bozar	6	40

Çizelge 69'dan da izlenebileceği gibi yönetici görüşlerine göre öğretmen muhalefeti okul üzerinde 'yapıcı' ve 'yıkıcı' olmak üzere iki yönlü bir sonuç üretmektedir. Genel olarak yöneticiler, iyi niyetli muhalefetin okulda eğitim-öğretimi (f=3) ve yönetmel süreçleri (f=3) geliştirdiği görüşünde birleşmektedir. Buna karşın, bazı yöneticiler, iyi niyet taşımayan muhalefetin okulda eğitim ve öğretimin aksammasına (f=5) ve okul içi ahengin bozulmasına yol açtığı (f=6) görüşündedir.

'Yapıcı Muhalefet' ana kategorisinde, muhalefetin eğitim öğretimi geliştirdiği yönünde görüş bildiren bir yönetici (Müdür Baş Yardımcısı, 43 yaşında);

"...ama eğer öğretmenler haklı nedenlerle muhalefet ediyor ise, yani eğitim öğretim açısından yapılan muhalefet haklı bir gerekçe ile yapılıyor ise iyi bir şeydir. Örneğin bizim okulda bir dönem bazı idareci odalarına çelik kapılar yaptırıldı. Oysa okulda öğrenci lavabolarındaki bazı kapılar çok kötü durumdaydı. Buna, bazı öğretmenler muhalefet etti. Ben, mesela bu muhalefeti haklı gördüm. Yani çocuk, o lavabolarda oturamıyor. Kabinler kırık. O zaman bu durumda muhalefet haklıdır..." demiştir.

Görüldüğü üzere okullarda öğretmenlerin kimi zaman, yöneticilerin etik dışı uygulamalarına muhalefet ettikleri anlaşılmaktadır. Sözü edilen etik dışı uygulamalar özellikle öğrencilerin temel ihtiyaçlarını karşılamamak düzeyinde gerçekleşiyor ise, bu durumda yapılan muhalefetin, bazı yöneticiler tarafından da haklı görüldüğü anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, öğretmen muhalefedinin eğitim-öğretim sürecinin çeşitli aşamaları üzerinde geliştirici bir etki gösterebileceği görülmektedir. Bu yöndeki muhalefet aynı zamanda okul

içi sorunların teşhis edilmesinde de önemli bir katalizör işlevi görmektedir (Kassing, 2002). Okullardaki sorunların teşhis edilmesi ise sonuçta bu sorunların nasıl aşılabileceğine ilişkin çözüm arayışlarını da gündeme getirecektir.

Ancak, olumlu sonuçların yanı sıra öğretmen muhalefetine okullarda olumsuz bazı sonuçlara da yol açabileceği saptanmıştır. 'Yıkıcı muhalefet' temasında bazı yöneticiler muhalefetin eğitim-öğretimi aksatacağı (f=5) ve okul içi ahengin bozulmasına neden olacağı (f=6) yönündeki kaygılarını dile getirmişlerdir. Örneğin bir yönetici (Müdür, 37 yaşında);

"...yıkıcı nitelikte ise muhalefet, okulu yıpratır, ekip anlayışını bozar, okuldaki uyumu bozar. Herkes birbirinin açığını aramaya başlar birbirlerini şikâyet etmeye başlarlar. Bu öğrenciye ve eğitime zarar verir..." demiştir.

Görüldüğü üzere muhalefetin, okul içerisindeki uyumu ve çalışanlar arasındaki güven duygusunu bozucu bir sonuca da yol açabileceği yönünde görüşler bulunmaktadır. Yapılan bir çalışmada örgütsel muhalefetin örgütsel çatışmaya ve örgüt içi şiddet davranışlarının yaşanmasına neden olabileceği öne sürülmüştür (Shahinpoor ve Matt, 2007). Mevcut bulgunun da bu görüşü desteklediği görülmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulguları doğrultusunda ortaya çıkan sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılmış sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

Öğretmenlerin Muhalefet Etmesine Neden Olan Yönetici Davranışlarına İlişkin Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgular, Ankara ili kamu genel liselerinde öğretmenlerin muhalefet etmesine neden olan pek çok yönetici davranışının olduğuna işaret etmektedir. Okullarda öğretmen muhalefetine neden olan yönetici davranışlarını 'kişisel nedenler' ve 'yönetimsel nedenler' olmak üzere iki alt başlıkta toplamak mümkündür.

'Kişisel nedenler' alt başlığında öğretmenler için muhalefet etme nedenleri sırasıyla, yöneticilerin; 'öğretmenlerin yasal haklarını kullanmalarını engellemeye çalışmaları', 'öğretmenlerden yasa dışı bir iş yapmalarını istemeleri', 'öğretmenlere karşı fiili tacizde bulunmaları', 'öğretmenlere hakaret etmeleri', 'öğretmenlere sözlü tacizde bulunmaları' ve 'kendilerinden farklı düşündüğü için öğretmenleri baskı altına almaları'dır.

'Yönetmel nedenler' başlığında ele alındığında ise öğretmenler için muhalefet etme nedenleri sırasıyla, yöneticilerin; 'öğretmenleri ilgilendiren konularda onlara danışmadan karar almaları', 'bazı öğretmenleri kayırmaları', 'görevleri adaletsiz dağıtmaları', 'öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapmaları', 'kendileriyle gayrı-ciddi bir üslupla konuşmaları', 'kendilerine iletilen sorunlara duyarsız kalmaları'dır.

Buna karşın öğretmen muhalefetine en az neden olan yönetici davranışları ise sırasıyla, yöneticinin; 'işini özen göstermeden yapması', 'öğretmenlerin sicil puanlarını hak ettiklerinden daha düşük vermesi', 'okul kaynaklarını verimsiz kullanmaları', 'okul araç-gerecini kişisel amaçları için kullanması' ve 'kendi politik görüşünü açık seçik belli etmesi'dir.

Yöneticiler ise, öğretmenlerin 'kişisel nedenler' alt başlığında en çok 'kendilerine verilen görevlere' ve 'kişisel çıkarlarının zedelendiği durumlara karşı' muhalefet ettikleri görüşündedir. Yönetici görüşlerine göre yine öğretmenler, 'değişime karşı direnç amacıyla', 'yöneticilere karşı sahip oldukları ön yargılar nedeniyle' ve 'muhalefet olsun diye muhalefet etmek amacıyla' muhalif bir tutum içerisinde girebilmektedir.

Yöneticilere göre 'yönetmel nedenler' başlığında öğretmenler 'kayırmacılığa', 'kararların alınma biçimine', 'alınan kararların içeriğine', 'adaletsiz uygulamalara' ve 'kaynakların kullanımına' ilişkin konularda muhalefet etmektedirler.

Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmada öğretmenlerin haber uçurma davranışını çok nadir sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular bazı muhalif öğretmenlerin, onaylamadıkları yönetici davranışını bağlı oldukları sendikalara rapor ettiklerini ve böylece sendikaları aracılığı ile yöneticiler üzerinde baskı kurmaya çalıştıklarını göstermektedir. Ancak araştırmada,

öğretmenlerin muhalif görüşlerini basına, siyasi partilere ya da MEB'in daha üst basamaklarına iletme eğiliminde olmadıkları görülmüştür.

Araştırmada, muhalif görüşlere sahip öğretmenlerin büyük bir bölümünün bu görüşlerini doğrudan 'yöneticinin kendisine itiraz etmek' şeklinde dile getirdikleri görülmüştür. Yine araştırmada muhalif öğretmenlerin, 'yöneticiden kendi istediği biçimde durumu düzeltmesini talep ettikleri' anlaşılmıştır. Bu iki davranış biçiminin yanı sıra muhalif öğretmenlerin bazılarının 'yöneticiyi uyardıkları' da saptanmıştır. Muhalif görüşlerin açık bir biçimde yöneticinin kendisine iletilmesi boyutunda ele alındığında, öğretmenlerin en az 'yöneticiyi kendi görüşleri doğrultusunda ikna etmeye çalışmaları' davranışını sergiledikleri görülmüştür.

Muhalif öğretmenlerin sergiledikleri bir üçüncü davranış biçimi ise 'örtük muhalefet' davranışdır. Bu alt başlıkta öğretmenler en çok 'ders dışında okulda zaman geçirmeme' davranışını sergilemektedir. Bunu sırası ile 'yöneticiye karşı iş arkadaşlarının desteğini kazanmaya çalışmaları', 'muhalif görüşlerini iş dışındaki arkadaşlarına anlatmaları', 'yasal görevleri dışında fazladan iş yapmayı reddetmeleri' ve 'gönüllü olarak yer aldığı okul içi etkinliklerinden el çekmeleri' davranışları izlemektedir. Örtük muhalefet davranışı kategorisinde öğretmenlerin en az 'yöneticinin bulunduğu ortamları terk etme', 'okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmama' ve 'yöneticiye küsme davranışı' sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar

Araştırmada ortaya çıkan bir diğer sonuç ise yöneticilerin bir bölümünün muhalefet eden öğretmenlerin açığını aradığıdır. Yine yöneticilerin muhalefet eden öğretmenlerin ders programlarını dağınık hazırlamak gibi çeşitli intikam davranışları içerisine girdikleri de saptanmıştır. Ayrıca yöneticilerin bir bölümünün muhalif öğretmenleri sıkı denetim altına almaya çalıştıkları, öğretmenin işyükünü artırdıkları, okulla ilgili görüşlerini dikkate almadıkları, öğretmene 'yokmuş' gibi davrandıkları, öğretmenle olan

iletişimini en aza indirdikleri de ortaya çıkan sonuçlardır. Yöneticilerin muhalif öğretmenler hakkında soruşturma açması, öğretmenleri okul etkinliklerinden dışlaması ve öğretmeni tehdit etmesi ise en az görülen yönetici davranışlarıdır. Buna karşın yöneticiler muhalif öğretmenlere karşı hoşgörülü oldukları ve onlarla diyalog kurmaya çalıştıkları görüşündedirler.

Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar

Araştırmada, öğretmen görüşlerine göre okullarda öğretmen muhalefeti ile karşılaşan yöneticilerin en çok 'kendilerine destek aradıkları' sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte muhalefet ile karşılaşan yöneticilerin; 'değerinin anlaşılmadığından yakındıkları', 'öğretmenlerle iletişimlerinin bozulduğu', 'muhalefete karşı duyarsız kaldıkları' ve 'okulda sahip oldukları gücü kaybettikleri' sonucuna da ulaşılmıştır. Muhalefet karşısında yöneticilerin en az 'yalnızlaşma duygusu yaşadıkları' ve 'karar alma gücünü kaybettikleri' sonucuna da ulaşılmıştır.

Muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin yönetici görüşleri değerlendirildiğinde ise, yöneticilerin çoğunun muhalefetten rahatsızlık duydukları görülmüştür. Bununla birlikte bazı yöneticilerin yalnızlaşma duygusu içerisine girdikleri sonucuna da ulaşılmıştır. Ancak yöneticilerin bir bölümü, muhalefetin kendilerinde bir öz-eleştiri yapma fırsatı doğurduğu görüşündedir. Yine az da olsa bazı yöneticiler muhalefetin, okulda fark etmedikleri kimi sorunları görmelerinde bir etken olduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla muhalefetin yöneticileri rahatsız eden bir olgu olmasının yanı sıra onlar üzerinde geliştirici bir etken olduğu da araştırmada ortaya çıkan önemli bir sonuçtur.

Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar

Araştırmada, öğretmen muhalefeti okullarda en fazla 'öz-denetimin' gelişmesine katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre muhalefet, okullarda demokratik süreçlerin gelişmesine katkı getirmekte ve okulda yenileşme girişimlerini tetiklemektedir. Yine öğretmen görüşlerine göre muhalefet, okullarda, adaletin sağlanmasında ve okulun etkililiğinin

artmasında önemli bir işleve sahiptir. Bazı öğretmenlerin ise muhalefetin okullarda etik dışı ve hukuk dışı uygulamaların son bulmasına katkı sağladığı görüşünde oldukları saptanmıştır. Öğretmen görüşlerine göre muhalefetin en az etki gösterdiği konu, okullarda öğretmenlere ve öğrencilere dönük kötü muamelelerin son bulmasıdır.

Yönetici görüşlerine göre ise öğretmen muhalefetine bir yönü ile yapıcı bir yönü ile de yıkıcı sonuçlar ürettiği görülmektedir. Yönetici görüşlerine göre muhalefetin yapıcı bir yönü bulunmaktadır. Öğretmenler tarafından iyi niyetle sergilenen muhalif davranışlar eğitim ve öğretim sürecini geliştiren temel bir faktördür. Benzer şekilde yine iyi niyet taşıyan öğretmen muhalefeti, yönetsel süreçlerin daha şeffaf ve adil olmasına yol açmaktadır. Buna karşın yöneticilere göre çoğu durumda öğretmen muhalefeti yıkıcı niteliktedir. Araştırmada ortaya çıkan sonuçlardan biri, öğretmen muhalefetine okullarda yönetici ve öğretmenler arasındaki ahengin bozulmasına yol açtığıdır. Yine yönetici bakış açısıyla değerlendirildiğinde öğretmen muhalefetine okullarda, eğitim ve öğretimi aksatan bir olgu olduğu anlaşılmaktadır.

Öneriler

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlara dayalı olarak aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

1. Çalışma sonucunda okullarda, öğretmenlerin muhafet etmesine neden olabilecek çeşitli yönetici davranışları olduğu görülmüştür. Özellikle bazı yöneticilerin okullarda etik dışı ya da hukuk dışı uygulamalar yaptıkları ve bazı öğretmenlerin bu uygulamalara muhalefet ettikleri çalışmada saptanmış bulunmaktadır. Bu nedenle, MEB, üniversiteler ile işbirliğine gitmeli ve üniversite desteği ile okul yöneticilerine dönük iş etiği, meslek etiği, kamu yönetimi etiği ve hukuk eğitimi alanlarında hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenlemelidir.
2. Okullarda öğretmen muhalefetine tetikleyen durumların mevcut olduğunun bu çalışmada saptanmış olması nedeniyle, eğitim

müfettişleri ve Bakanlık müfettişleri tarafından okullarda gerçekleştirilen kurum denetimlerinde, öğretmen, öğrenci ve velilerden görüş alınmalıdır. Bu kapsamda okul yönetim süreçlerinde etik değerlere ve hukuk kurallarına ne düzeyde uyulduğu saptanmaya çalışılmalıdır. Yapılan incelemelerde yönetsel süreçlerde etik dışı ya da hukuk dışı uygulamaların ilgili eğitim kurumunda yaygın olduğunun saptanması durumunda, yöneticilere dönük yaptırımlara gidilmelidir.

3. Çalışmada öğretmenlerin bir bölümünün kendi kişisel çıkarları zedenlendiği durumlarda da muhalefet ettikleri anlaşılmıştır. Yönetici görüşlerine göre öğretmenlerin bir bölümü, kendilerine verilen görevden kaçma eğilimindedir. Bu durum öğretmenlerin muhalefet etmesinde belirleyici etkenlerden biridir. Öğretmenlerin kendilerine verilen görevlerden kaçma eğiliminde olmaları, onların görev yaptıkları okula yönelik psikolojik bağlılık düzeylerinin düşük olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanmıştır. Bu nedenle, öğretmenlerin okula bağlılık düzeylerini artırıcı okul içi iyileştirme çalışmalarına hız kazandırılmalıdır. Özellikle, yönetsel süreçlere öğretmenlerin kapsamlı şekilde katılımının sağlanması bu yönde bir katkı getirebilir.
4. Araştırmada öğretmenlerin okul düzeyinde tanık oldukları etik dışı ya da hukuk dışı uygulamaları basın kuruluşları, MEB Etik Komisyonu, siyasi partiler ve eğitimle ilgili STK'lara yeterli düzeyde rapor etmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okullarda tanık oldukları etik dışı ya da hukuk dışı uygulamaları dış muhataplara rapor etmemelerinin çeşitli nedenleri olabilir. Bu nedenlerden biri öğretmenlerin bir biçimde intikam ile karşılaşma kaygıları olabilir. Öğretmenlerin okullarda yaşanan etik dışı ya da hukuk dışı uygulamaları sorunların çözümüne katkı getirmesi muhtemel kurum ya da kuruluşlara rapor etmelerini teşvik edici yasal bir düzenlemeye gidilmelidir. Bu düzenleme kapsamı içerisinde raporlamayı gerçekleştiren kişi ya da kişilerin korunması yönünde hükümler yer almalıdır.
5. Araştırmada öğretmenlerin muhalif görüşlerini yoğun olarak yöneticilere doğrudan dile getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu davranış biçiminin sağlıklı bir tutum olduğu düşünülmektedir.

Öğretmenlerin, sahip oldukları muhalif görüşleri yöneticiler ile doğrudan görüşebilme koşullarının yaratılması bu süreçte etkili olabilir. Özellikle yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim kalitesinin geliştirilmesine dönük okul içi iyileştirme çalışmaları işe koşulmalıdır. Bu amaçla okul yöneticilerine ‘koçluk’ ve ‘mentorlük’ gibi uygulamalar hakkında bilgi kazandırmaya yönelik hizmetiçi eğitim etkinlikleri yararlı olabilir.

6. Araştırmada bazı öğretmenlerin sahip oldukları muhalif görüşleri açığa çıkartmayı tercih etmedikleri, muhalif görüşlerini saklı tutma eğiliminde oldukları saptanmıştır. Bazı öğretmenlerin bu şekilde davranmalarının kişisel ve örgütsel pek çok nedeni olabilir. Bu nedenle, okullarda öğretmenlerin sahip oldukları muhalif görüşleri hiçbir kaygı duymadan açığa çıkarabilecekleri bir okul ikliminin yaratılması etkili olabilir. Bu amaçla, okullarda ‘süreç yaklaşımları’ ve ‘yapısal araçlar’ gibi örgütsel gelişme (organizational development-OD) stratejileri işe koşulmalıdır. Bunun için okul yöneticileri süreç danışmanlığı alanında uzman kişi ya da kuruluşlardan hizmet alımı yoluna gidilebilir.
7. Araştırmada muhalefetin bir kısım yöneticiyi rahatsız eden bir olgu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin büyük bir bölümünün, öğretmen muhalefetinden hoşnut olmadıkları anlaşılmıştır. Oysa bazı yöneticiler muhalefetin kendilerini gözden geçirmelerine neden olduğunu, bu nedenle de muhalefetin kendileri üzerinde geliştirici bir etki gösterdiğini ifade etmişlerdir. Şu halde, öğretmen muhalefeti ile ilgili temel sorun, muhalefetin kendisi değil, daha ziyade, yöneticilerin muhalefete nasıl bir anlam yükledikleridir. Bu nedenle okul yöneticilerinin örgütsel muhalefeti bir tür tehdit gibi algılamalarını önlemek amacıyla ‘iletişim becerilerini’ geliştirmeye yönelik hizmetiçi eğitim etkinlikleri düzenlenmelidir. Ayrıca bu tür hizmetiçi eğitim etkinliklerinin düzenli aralıklarla tekrarlanması ve tüm eğitim yöneticilerinin bu tür hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılımının zorunlu hale getirilmesi önerilmektedir.
8. Yöneticilerin farklı görüşlere hoşgörü ile bakabilmesi muhalefetin sağlıklı yönetilmesinin önkoşullarından birini oluşturmaktadır. Farklılıkların yönetimi ise çağdaş yönetim anlayışının temel bir unsuru

haline gelmiştir. Bu nedenle, yönetici adayları ve mevcut yöneticiler farklılıkların yönetimi konusunda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimden geçirilmelidir.

9. Araştırmada ortaya çıkan bir diğer önemli sonuç ise öğretmen muhalefetine okullarda öz-denetim, demokrasi, adalet ve etkililiği geliştiren bir olgu olduğudur. Benzer şekilde öğretmen görüşlerine göre muhalefet, okullarda etik dışı ve hukuk dışı uygulamaları azaltan bir katolizör işlevi görmektedir. Yöneticilerin bir bölümü de yapıcı içerikli muhalefetin okullarda eğitim-öğretim sürecini ve yönetsel süreçleri geliştirdiğini düşünmektedir. Şu halde öğretmenler tarafından sergilenen muhalefetin okula yapıcı bir katkı getirdiği söylenebilir. Bu nedenle okullarda muhalif görüşlerin dolaysız bir biçimde ifade edilmesini teşvik edecek tedbirlerin alınması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Agocs, C. (1997). Institutionalized Resistance to Organizational Change: Denial, Inaction and Repression. **Journal of Business Ethics**, **16(9)**, 917-931.
- Akın, U., ve Özdemir, M. (2009). Öğretmen Adaylarının Demokratik Değerlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından incelenmesi: Eğitim Bilimleri Fakültesi Örneği. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, **42(2)**, 183-198.
- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing. **Mercek Dergisi**, 1-13.
- Allen, M., and Tüselmann, H. J. (2009). All Powerful Voice? The Need to Include “Exit”, “Loyalty” and “Neglect” in Empirical Studies too. **Employee Relations**, **31(5)**, 538-552.
- Alvesson, M., and Willmott, H. (2004). Identity Regulation as Organizational Control Producing the Appropriate Individual. (Eds. Mary Jo Hatch and Majken Schultz). **Organizational Identity**. Oxford: Oxford University Press
- Anderson, C. M., and Martin, M. M. (1995). Why Employees Speak to Coworkers and Bosses: Motives, Gender, and Organizational Satisfaction. **Journal of Business Communication**, **32(3)**, 249-265.
- Ardoğan, R. (2004). Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet. *Cumhuriyet Üniversitesi. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, **8(2)**, 171-189.
- Arnold, D. F., and Ponemon, L. A. (1991). Internal Auditors' Perceptions of Whistle-Blowing and the Influence of Moral Reasoning: An

Experiment. **Auditing: A Journal of Practice and Theory**, 10(2), 1-15.

Arslan, A. (1994). **Felsefeye Giriş**. Ankara: Vadi Yayınları.

Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. **Human Relations**, 47(7), 755–778.

Ashforth, B. E., and Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. **Academy of Management Review**, 14, 20–39.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., and Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. **Journal of Management**, 34(3), 325-374.

Aslan, Ş. (2003). **Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama**. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E., and Patterson, B. R. (2007). The Influence of Employee Burnout Syndrome on the Expression of Organizational Dissent. **Communication Research Reports**, 24, 97–102.

Aydın, İ. (2002). **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Aydın, İ. (2005). **Öğretimde Denetim: Durum Saptama, Değerlendirme ve Geliştirme**. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Aydın, İ., and Kepenekci, Y. K. (2008). Principals' Opinions of Organizational Justice in Elementary Schools in Turkey. **Journal of Educational Administration**, 46, 497-513.

- Aydın, M. (2007). **Eğitim Yönetimi** (8. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayıncılık.
- Bailey, L. (2001). Expressing Organizational Dissent: The Role of Ethical Ideology and Corporate Ethical Values. **Journal of Business Strategies**, **18**, 71-89.
- Balcı, A. (2002). **Etkili Okul: Okul geliştirme, kuram, uygulama ve araştırma**. Üçüncü Baskı. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005). **Sosyal Bilimlerde Araştırma: yöntem, teknik ve ilkeler**. (5. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2009). **Sosyal Bilimlerde Araştırma: yöntem, teknik ve ilkeler**. (7. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Barker, J. R., and Tompkins, P. K. (1994). Identification in the Self-managing Organization: Characteristics of Target and Tenure. **Human Communication Research**, **21**, 223–240.
- Baron, R. A., and Neuman, J. H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. **Aggressive Behavior**, **22**, 161–173.
- Baron, R. A., and Neuman, J. H. (1999). Social and Personal Determinants of Workplace Aggression: Evidence for The Impact of Perceived Injustice and the Type A Behavior Pattern. **Aggressive Behavior**, **25**, 281-296.
- Barry, B. (1974). Review Article: Exit, Voice and Loyalty. **British Journal of Political Science**, **4**, 96-101.

- Bartunek, J.M. (1993) Rummaging Behind the Scenes of Organizational Change – and Finding Role Transitions, Illness and Physical Space. **Research in Organizational Change and Development**, 7, 41–76.
- Başaran, İ. E. (2000). **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul**. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2006). **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. **Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi**, 3(3), 21-38.
- Bayram, (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi. **Sayıştay Dergisi**, 62, 47-66.
- Berry, B. (2004). Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistleblowing. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 16(1), 1-11.
- Beyme, K. V., ve Daniels, R. V. (1979). Muhalefet (Çev. Mehmet Turhan). **Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, 36(1-4), 187-226.
- Bisel, R. S., Ford, D. J., and Keyton, J. (2007). Unobtrusive Control in a Leadership Organization: Integrating Control and Resistance. **Western Journal of Communication**, 71(2), 136-158.
- Bjork, C. (2004). Decentralization in Education, Institutional Culture and Teacher Autonomy in Indonesia. **International Review of Education**, 50, 245-262.

- Blase, J., and Blase, J. (2002). The Dark Side of Leadership: Teacher Perspectives of Principal Mistreatment. **Education Administration Quarterly**, **38(5)**, 671–727.
- Bodine, E. F. (2005). Radical Decentralization and the Role of Community in Polish Educational Reform. **European Education**, **37(1)**, 83-102.
- Bok, S. (1980). Whistleblowing and Professional Responsibilities. **Ethics Teaching in Higher Education**, **11**, 277–95.
- Bozkurt, Ö., ve Ergun, T. (1998). **Kamu Yönetimi Sözlüğü**. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bradach, J. L., and Eccles, R. G. (1989). Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. **Annual Review of Sociology**, **15**, 97-118.
- Buchanan, J. B., and Boswell, W. R. (2002). The Role of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent. **Journal of Applied Psychology**, **87(6)**, 1167–1174.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Cannings, K. (1992). The Voice of the Loyal Manager: Distinguishing Attachment from Commitment. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, **5**, 261-272.
- Casal, J. C. (1992). **Antecedents of Employee Responses to Organizational Wrongdoing**. Unpublished doctoral dissertation. The City University, New York.

- Cheney, G. (1995). Democracy in the Workplace: Theory and Practice from the Perspective of Communication. **Journal of Applied Communication Research**, **23**, 167–200.
- Cheung, M. F. Y., and Law, M. C. C. (2008). Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong. **Asia Pacific Business Review**, **14(2)**, 213–231.
- Chiles, A. M., and Zorn, T. E. (1995). Empowerment in Organizations: Employees' Perceptions of the Influences of Empowerment. **Journal of Applied Communication Research**, **23**, 1–25.
- Chisholm, L. (1999). The Democratization of Schools and the Politics of Teachers' Work in South Africa. **Journal of Comparative Education**, **29(2)**, 111-126.
- Cliggett, L., and Wyssmann, B. (2009). Crimes against the Future: Zambian Teachers' Alternative Income Generation and the Undermining of Education. **Africa Today**, **55(3)**, 25-43.
- Cole, N. D. and Flint, D. H. (2003). Perceptions of Distributive and Procedural Justice in Employee Benefits: flexible versus traditional benefit plans. **Journal of Managerial Psychology**, **19(1)**, 19-40.
- Cortina, L. M. and Magley, V. L. (2003). Raising Voice, Risking Retaliation: Events Following Interpersonal Mistreatment in the Workplace. **Journal of Occupational Health Psychology**, **8(4)**, 247-265.
- Costa, A. C., and Frankema, K. B. (2007). Trust and Control Interrelations New Perspectives on the Trust–Control Nexus, **Group & Organization Management**, **32(4)**, 392-406.

- Coughlan, R. (2005). Employee Loyalty as Adherence to Shared Moral Values. **Journal of Managerial Issues**, **17(1)**, 43-57.
- Crossman, A., and Haris, P. (2006). Job Satisfaction of Secondary School Teachers. **Educational Management Administration & Leadership**, **34**, 29 - 46.
- Cummings, T. G., and Worley, C. G. (1997). **Organization Development and Change**. Ohio: South-Western College Publishing.
- Çetin, H. (2006). İktidar ve Meşruiyet. (Ed. Mümtaz'er Türköne). **Siyaset**. Ankara: Lotus Yayıncılık.
- Dachler, H. P., and Wilpert, B. (1978). Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation. **Administrative Science Quarterly**, **23**, 1–39.
- Dale, K. (2005). Building a Social Materiality: Spatial and Embodied Politics in Organizational Control. **Organization**, **12(5)**, 649-678.
- Dareh, J. C. (2001). **Supervision as Proactive Leadership**. Illinois: Waveland Press Inc.
- De Maria, W. (2008). Whistleblowers and Organizational Protesters: Crossing Imaginary Borders. **Current Sociology**, **56(6)**, 865-883.
- De Nobile, J. J., and McCormick. (2008). Organizational Communication and Job Satisfaction in Australian Catholic Primary Schools. **Educational Management and Leadership**, **36(1)**, 101-122.
- Dent, E.B. and Goldberg, S.G. (1999) Challenging 'Resistance to Change', **The Journal of Applied Behavioral Science**, **35**, 25–41.

- Derber, C., Schwartz, W. (1983). Toward a Theory of Worker Participation. **Sociological Inquiry**, **53**, 61–78.
- Dijk, R. W., and Dick, R. V. (2009). Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities. **Journal of Change Management**, **9(2)**, 143-163.
- Dozier, J. B., and Miceli, M. P. (1985). Potential Predictors of whistle-blowing: A Prosocial Behavior Perspective. **Academy of Management Review**, **10**, 823-836.
- Drake, B., and Yadama, G. N. (1996). A structural Equation Model of Burnout and Job Exit. **Social Work Research**, **20**, 179–188.
- Dressler, G. (1998). **Management: Leading People and Organizations in the 21st Century**. Upper Saddle River: Prentice-Hall Inc.
- Duke, D. L., Showers, B. K., and Imber, M. (1980). Teachers and Shared Decision Making: The Costs and Benefits of Involvement. **Educational Administration Quarterly**, **16**, 93-106.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., and Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. **Administrative Science Quarterly**, **39**, 239–263.
- Dyke, N. V. (1998). Hotbeds of Activism: Locations of Student Protest. **Social Problems**, **45(2)**, 205-220.
- Edwards, G. (2007). Between Resistance and Co-optation: The Politics of Education in the Honduran Crisis. **Social Movement Studies**, **6(2)**, 111-130.

- Ely, R. J. and Meyerson, D. E. (2000). Theories of Gender in Organizations: A New Approaches to Organizational Analysis and Change. **Research in Organizational Behaviour**, **22**, 103-151.
- Ergun, T. (2004). **Kamu Yönetimi: kuram, siyasa, uygulama**. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ergun, T., ve Polatoğlu, A. (1992). **Kamu Yönetimine Giriş**. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2002). **Kamu Yönetimi**. İstanbul: Erkam Matbaası.
- 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., and 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.
- Foley, S., Hang-Yue, N., and Wong, A. (2005). Perceptions of Discrimination and Justice: Are There Gender Differences in Outcomes?. **Group and Organization Management**, **30(4)**, 421-450.
- Ford, R. C. and Richardson, W. D. (1994). Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. **Journal of Business Ethics** **13**, 205-221.

- Fox, S., and Stallworth, L. E. (2009). Building a Framework for Two Internal Organizational Approaches to Resolving and Preventing Workplace Bullying: Alternative Dispute Resolution and Training. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research** 61(3), 220–241.
- Freeman, R. B., and Medoff, J. L. (1984). **What Do Unions Do?**. New York: Basic Books.
- Garman, A. N., Corrigan, P. W., and Morris, S. (2002). Staff Burnout and Patient Satisfaction: Evidence of Relationships at the Care Unit Level. **Journal of Occupational Behavior**, 7, 235–241.
- Garner, J. T. (2006). **When Things Go Wrong At Work: Expressions of Organizational Dissent As Interpersonal Influence**. Unpublished doctoral dissertation. Texas A and M University, Texas.
- Gaskell, J. (2008). Learning from the Women's Movement about Educational Change. **Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education**, 29(4), 437-449.
- Giddens, A. (2001). **Siyaset, Sosyoloji ve Toplumsal Teori**. İstanbul: Metis Yayınları.
- Gieter, S. D., Hofmans, J., Cooman, D. R., and Papermans, R. (2009). Measurement Invariance of the Pay Satisfaction Questionnaire Across Gender Explaining the “Contented Female Worker Paradox” More Thoroughly. **Educational and Psychological Measurement**, 69(5), 843-854.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M., and Dunleavy, K. N. (2008). Organizational Dissent as a Function of Organizational Justice. **Communication Research Reports**, 25(4), 255-265.

- Gorden, W. I. (1988). Range of Employee Voice. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 4, 283-299.
- Gorden, W. I., and 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** (pp. 149-163). Westport, CT: Greenwood.
- Gorden, W. I., Infante, D. A., and Graham, E. E. (1988). Corporate Conditions Conducive to Employee Voice: A Subordinate Perspective. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 1, 101-111.
- Gorden, W. I., and Infante, D. A. (1991). Test of a Communication Model of Organizational Commitment. **Communication Quarterly**, 39, 144-155.
- Gorden, W.I., Holmberg, K., and Heisey, D.R. (1994). Equality and the Swedish Work Environment. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 7, 141-160
- Gordon, J. (1999). **Organizational Behavior: a diagnostic approach**. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Gordon, M. (2008). Toward a Pedagogy of Dissent. **Encounter: Education for Meaning and Social Justice**, 21(2), 20-27.
- Gossett, L. M., and Kilker, J. (2006). Examining Counterinstitutional Web Sites as Locations for Organizational Member Voice, Dissent, and Resistance. **Management Communication Quarterly**, 20, 63-90.
- Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. **Research in Organizational Behavior**, 8, 1-52.

Gökçe, A. T. (2006). **İş Yerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma.** Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. **Research in Organizational Behavior, 8**, 1-52.

Grossman, F. D. (2010). Dissent From Within: How Educational Insiders Use Protest to Create Policy Change. **Educational Policy, 24**, 655-686.

Hagedoorn, M., Van Yperen, N. W., Van De Vliert, E., and Buunk, B. P. (1999). Employees' Reaction to Problematic Events: A Circumplex Structure of Five Categories of Responses, and The Role of Job Satisfaction. **Journal Of Organizational Behavior, 20(3)**, 309-321

Haskins, W. A. (1996). Freedom of Speech: Construct for Creating a Culture Which Empowers Organizational Members. **Journal of Business Communication, 33(1)**, 85-97.

Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and Dissent Conditions in Organizational Rhetoric. **Journal of Applied Communication Research, 18**, 141-152.

Hekman, D. R., Steensma, H. K., and Bigley, H. A. (2009). Effects Organizational and Professional Identification on the Relationship Between Administrators' Social Influence and Professional Employees' Adoption of New Work Behavior. **Journal of Applied Psychology, 94(5)**, 1325-1335.

Henik, E. (2008). Mad as Hell or Scared Stiff? The Effects of Value Conflict and Emotions on Potential Whistle-Blowers. **Journal of Business Ethics, 80**, 111-119.

- Hirschman, A. O. (1970). **Exit, Voice, Loyalty**. Cambridg: Harvard University Press.
- Hornstein, H. A., Michela, J. L., Van Eron, A. M., Cohen, L. W., Heckelman, W. L., and Sachse-Skidd, M. (1995). **Disrespectful Supervisory Behavior: Effects on Some Aspects of Subordinates' Mental Health**. Unpublished manuscript. Teachers College, Columbia University.
- Hunt, G. C. (1992). Division of Labour, Life Cycle and Democracy in Worker Co-operatives. **Economic and Industrial Democracy**, **13**, 9-43.
- Infante, D. A., and Gorden, W. I. (1989). Argumentativeness and Affirming Communicator Style as Predictors of Satisfaction/Dissatisfaction with Subordinates. **Communication Quarterly**, **37(2)**, 81-90.
- Infante, D. A., and Gorden, W. I. (1991). How Employees See the Boss: Test of an Argumentative and Affirming Model of Supervisors' Communicative Behavior. **Western Journal of Speech Communications**, **55**, 294-304.
- Infante, D. A., and Rancer, A. S. (1982). A Conceptualization and Measure of Argumentativeness. **Journal of Personality Assessment**, **46**, 72-80.
- Işıklı, A. (2005). **Sendikacılık ve Siyaset**. (6. Baskı). Ankara: İmge Yayıncılık.
- Izgar, H. ve Dilmaç, B. (2008). Yönetici Adayı Öğretmenlerin Özyeterlik Algıları ve Epistemolojik İnançlarının İncelenmesi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, **20**, 437-446.
- Jhonson, R. A., and Sharma, S. (2004). **The Struggle Against Corruption: A Comparative Study**. New York: Palgrave MacMillan.

- Johnson, P. (2006). Whence Democracy? A Review and Critique of the Conceptual Dimensions and Implications of the Business Case for Organizational Democracy. **Organization**, **13**(2), 245-274.
- Jones, R. E. (1997). Teacher Participation in Decision Making: Its Relationship to Staff Morale and Student Achievement. **Education**, **118**(1), 76-82.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation. **Journal of Business Ethics**, **21**, 77–94.
- Kapani, M. (2003). **Politika Bilimine Giriş**. (15. Basım). Ankara: Bilgi Yayıncılık.
- Karasar, N. (1991). **Bilimsel Araştırma Yöntemi** (4. Basım). Ankara.
- 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**. Unpublished doctoral dissertation, 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 Looks of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters. **Management Communication Quarterly**, **14(3)**, 442-470.
- Kassing, J. W. (2001). Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. **Management Communication Quarterly**, **16(2)**, 187-209.
- Kassing, J. W. (2008). Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expressions of Dissent. **Communication Quarterly**, **56**, 342-355.
- Kassing, J. W., and Armstrong, T. A. (2001). Examining the Association of Job Tenure, Employment History, and Organizational Status with Employee Dissent. **Communication Research Reports**, **18**, 264-273.
- Kassing, J. W., and Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employee's Dissent Expressions. **Management Communication Quarterly**, **16**, 39-65.
- Kassing, J. W., and Avtgis, T. A. (1999). Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. **Management Communication Quarterly**, **13**, 76-91.
- Kassing, J. W., and Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the Organization as a Function of Control Expectancies. **Communication Research Reports**, **18**, 118-127.
- Kassing, J. W., and DiCioccio, R. L. (2004). Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent. **Communication Reports**, **17**, 111-120.

- Kassing, J. W., and McDowell, Z. (2008). Talk About Fairness: Exploring the Relationship Between Procedural Justice and Employee Dissent. **Communication Research Reports**, **25**, 1–10.
- Klaas, B. S. and Denisi, A. S. (1989). Managerial Reactions to Employee Dissent: The Impact of Grievance Activity on Performance Ratings. **Academy of Management Journal**, **32(4)**, 705-717.
- Kışlalı, A. T. (2002). **Siyaset Bilimi**. (9. Baskı). Ankara: İmge Yayıncılık.
- 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.
- Kolarska, L., and Aldritch, H. (1980). Exit, Voice and Silence: Consumers' and Managers' responses to organizational decline. **Organizational Studies**, **1**, 41-58.
- Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A. (1979) Choosing Strategies for Change, **Harvard Business Review**, **57**, 106–114.
- Köksal, N. (2008). Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterliklerinin Öğretmen, Müdür ve Bakanlık Yetkilileri Tarafından Değerlendirilmesi. **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, **23(1)**, 36-46.
- Krone, K. J. (1992). A Comparison of Organizational, Structural, and Relationship Effects on Subordinates' Upward Influence Choices. **Communication Quarterly**, **40**, 1-15.
- Kushman, J. W. (1992). The Organizational Dynamics of Teacher Workplace Commitment: A Study of Urban Elementary and Middle Schools. **Educational Administration Quarterly**, **28**, 5 - 42.

- Larson, G. S., and Thomkins, P. K. (2005). Ambivalence and Resistance: A Study of Management in a Concertive Control System. **Communication Monographs, 72(1)**, 1-21.
- Leck, J. D., and Saunders, D. M. (1992). Hirschman's Loyalty: Attitude or Behavior?. **Employee Responsibilities and Rights Journal, 5**, 219-230.
- Lee, C. and Farh, J. L. (1999). The Effects of Gender in Organizational Justice Perception. **Journal of Organizational Behavior, 20**, 133-143.
- Lewis, S. E. and Orford, J. (2005). Women's Experiences of Workplace Bullying: Changes in Social Relationships. **Journal of Community & Applied Social Psychology, 15**, 29-47.
- Loh, J., Restubog S. D, L., and Zagenczyk, T.Z. (2010). Consequences of Workplace Bullying on Employee Identification and Satisfaction Among Australians and Singaporeans. **Journal of Cross-Cultural Psychology, XX(X)**, 1-17.
- Luengo, J., Sevilla, D., and Torres, M. (2005). From Centralization to Decentralization. **European Education, 37(1)**, 46-61.
- Luthans, F. (1995). **Organizational Behavior**. (7th Eds.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Lynch, J., Krause, N., and Kaplan, G. A. (1997). Workplace Conditions, Socioeconomic Status, and the Risk of Mortality and Acute Myocardial Infarction: the Kuopio Ischemic Heart Disease Risk Factor Study. **American Journal of Public Health, 87**, 617-622.

- MacIntyre, P. D. (1994). Variable Underlying Willingness to Communicate: A Causal Analysis. **Communication Research Reports**, **11**, 135–142.
- MacKinnon, C. T. (2000). Politics of Community Participation in a Public School. **Educational Studies**, **31(3)**, 225-248.
- Mahaffey, T. (1991). Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Student Responses to Dissatisfaction: An Act Frequency Approach. **Canadian Journal of Higher Education**, **21(1)**, 71-89.
- Marken, G. A. (1999). Improving Your Leadership Skills. **Public Relations Quarterly**, **44(1)**, 40-41.
- Marshall, A. A., and Stohl, C. (1993). Participating as Participation: A Network Approach. **Communication Monographs**, **60**, 137–157.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A Multidimensional Perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach and T. Marek (Eds.). **Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research** (pp. 19–32). Washington, DC: Taylor and Francis.
- Matland, R. E. (1995). Exit, Voice, Loyalty and, Neglect in an Urban School System. **Social Science Quarterly**, **76(3)**, 506-512.
- McMurray, A. J. (2007). The Role of Discussion and Dissent in Creating Civic Understanding. **American Secondary Education**, **36(1)**, 49-58.
- Meseguer, P. M., Soler, S. M., Saez N. M., and Garcia, I. M. (2008). Workplace Mobbing and Effects on Workers' Health. **Journal of Span J Psychol**, **11(1)**, 219-227.
- Miceli, M. P., Near, J. P., and Schwenk, C. R. (1991). Who Blows the Whistle and Why? **Industrial and Labor Relations Review**, **45(1)**, 113-130.

- Miceli, M. P. (2004). Whistle-Blowing Research and The Insider: Lessons Learned and Yet to Be Learned. **Journal of Management Inquiry**, **13(4)**, 364-366.
- Miceli, M. P. and Near, J. P. (2006). Individual and Situational Correlates of Whistleblowing. **Personnel Psychology**, **41(2)**, 267-281.
- Miner, J. B. (1992). **Industrial-Organizational Psychology**. New York: McGraw-Hill International Editions.
- Minnis, W., and Elmuti, D. (2008). Organizational Effectiveness and Financial Performance: A Healthcare Study. **Journal of Hospital Marketing and Public Relation**, **18(2)**, 115-134.
- Moynihan, D. P., and Pandey, S. (2004). **Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment**, *Paper Presented at Annual Meeting of the Association of Public Policy and Management*. Atlanta, October 28-30.
- Mulcahy, D. E., and Irwin, J. (2008). The Standardized Curriculum and Delocalization: Obstacles to Critical Pedagogy. **Radical History Review**, **102**, 201-213.
- Murillo, M. V. and Ronconi, L., (2004). Teachers' Strikes in Argentina: Partisan Alignments and Public-sector Labor Relations. **Studies in Comparative International Development**, **39(1)**, 77-98.
- O'Reilly, C., and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. **Journal of Applied Psychology**, **71(3)**, 492-499.

- Ortega, A. (2009). Prevalence of Workplace Bullying and Risk Groups: A Representative Population Study. **International Archives of Occupational and Environmental Health**, **82(3)**, 417-426.
- Orthmann, R. (1998). Workplace Computer Monitoring Rose in 1998. **Employment Testing–Law and Policy Reporter**, **7**, 182-195.
- Özdemir, S. (2000). **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Özdemir, M. (2008). Eğitim Yönetiminde Yerelleşme Siyasetleri. **Amme İdaresi Dergisi**, **41(3)**, 153-168.
- Özer, M. H. (2008). Günümüz İtibariyle Sivil Toplum Kuruluşlarının İktisadi ve Sosyal Fonksiyonları. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, **7(26)**, 86-97.
- Palmier, L. (1983). Bureaucratic Corruption and Its Remedies. **Corruption**, (Eds. M. Clarke), London: Frances Pinter Ltd, , ss. 207-219.
- Parmerlee, M. A., Near, J. P. and Jensen, T. C. (1982). Correlates of Whistle-Blowers' Perceptions of Organizational Retaliation. **Administrative Science Quarterly**, **27(1)**, 17-34.
- Payne, H. J. (2007). The Role of Organization-Based Self-Esteem in Employee Dissent Expression. **Communication Research Reports**, **24**, 235-240.
- Pearson, C. M. and Porath, C. L. (2005). On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for "nice"? Think Again. **Academy of Management Executive**, **19(1)**, 7-18.

- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., and d'Amico, M. (2001). Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction. **Human Resources Development Quarterly**, **12(2)**, 127-146.
- Pierce, J. L., and Gardner, D. G. (2004). Self-Esteem within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. **Journal of Management**, **30(5)**, 591–622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. and Dunham, R. B. (1989). Organization-Based Selfesteem: Construct Definition, Measurement, and Validation. **Academy of Management Journal**, **32**, 622–648.
- Rainey, H. (1991). **Understanding and Managing Public Organization**. San Francisco: Jossey-Boss Publication.
- Redding, W. C. (1985). Rocking Boats, Blowing Whistles, and Teaching Speech Communication. **Communication Education**, **34**, 245-258.
- Riggs, I. M. (1991). **Gender Differences in Elementary Science Teacher Self Efficacy**. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (Chicago, IL, April 3-7, 1991).
- Robbins, S. P. (2003). **Essentials of Organizational Behavior**. (7th Eds). New Jersey: Prentice Hall.
- Robert, A. D., and Tysens, J. (2008). Introduction: Mapping Teachers' Strikes: a professionalist" Approach. **Paedagogica Historica**, **44(5)**, 501-516.
- Roch, S. G., and Shanock, L. R. (2006). Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions. **Journal of Management**, **32(2)**, 299-322.

- Rothschild, J. and Miethe, T. D. (1999). Whistle-blower Disclosures and Management Retaliation: The Battle to Control information About Organizational Corruption. **Work and Occupations**, **26(1)**, 107-128.
- Rusbult, C., and Lowery, D. (1985). When Bureaucrats Get the Blues: Responses to Dissatisfaction Among Federal Employees. **Journal of Applied Social Psychology**, **15**, 80-103.
- Samy, M., and Cook, K. (2009). Perceived School Effectiveness: case study of a Liverpool college. **International Journal of Educational Management**, **23(2)**, 185-198.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., and Shalit, B. (1992). A Field Study of Employee's Attitudes and Behaviors After Promotion Decisions. **Journal of Applied Psychology**, **77**, 511-514.
- Scott, J. W. and El-Assal, M. (1969). Multiuniversity, University Size, University Quality and Student Protest: An Empirical Study. **American Sociological Review**, **34(5)**, 702-709.
- Sezen, S. (1999). **Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye'de Planlama**. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Shahinpoor, N., and Matt, B. F. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life. **Journal of Business Ethics**, **74**, 37-48.
- Silince, J. A. A. (2006). Resources and Organizational Identities: The Role of Rhetoric in the Creation of Competitive Advantage. **Management Communication Quarterly**, **20(2)**, 186-212.
- Sims, R. L. and Keenan, J. P. (1998). Predictors of External Whistleblowing: Organizational and Intrapersonal Variables. **Journal of Business Ethics**, **17**, 411-421

- Soljan, I. (2008). Workplace Mobbing. **Arh Hig Rada Toksikol**, **59(1)**, 37-42.
- Somech, A., and Ron, I. (2007). Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics. **Educational Administration Quarterly**, **43(1)**, 38-66
- Spencer, D. G. (1986). Employee Voice and Employee Retention. **Academy of Management Journal**, **29(3)**, 488-502.
- Sprague, J. A., and 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.
- Stanley, J. D., Meyer, J. P., and Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. **Journal of Business and Psychology**, **19(4)**, 429-459.
- Şamdan, A. İ. (2008). **Örgütsel Çatışma ve Çözümleme Yöntemleri: Bir Araştırma**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Tambur, M. and Vadi, M. (2009). Bullying at Work: Research in Estonia using the Negative Acts Questionnaire Revised (NAQ-R). **Review of International Comparative Management Volume**, **10 (4)**, 791-805.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and Responsibilities of Dissent: Cooperative Conflict. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, **4(1)**, 13-23.
- Tompkins, P. K., and Cheney, G. (1983). Account Analysis of Organizations: Decision Making and Identification. In L. L. Putnam and M. E.

Pacanowsky (Eds.), **Communication and Organizations: An Interpretive Approach** (pp. 123–146). Newbury Park, CA: Sage.

Tompkins, P. K. and Cheney, G. (1985). Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations. In R. D. McPhee and P. K. Tompkins (Eds.), **Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions** (pp. 179–210). Beverly Hills, CA: Sage.

Thompson, D. F. (1985), The Possibility of Administrative Ethics. **Public Administration Review**, **45**, 555-561.

Tremblay, M., Sire, B., and Balkin, D. B. (2000). The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and its Effects on Work Attitudes. **Group Organization Management**, **25(3)**, 269-290.

Truelson, J. A. (1989). Implications of Whistleblowing for Public Administration Education. **Policy Studies Review**, **8(4)**, 871-876.

Türk, H. B. (2006). İdeoloji. (Ed. Mümtaz'er Türköne). **Siyaset**, Ankara: Lotus Yayınları.

Ulman, L., and Sorensen, E. (1984). Exit, Voice and, Muscle: A Note. **Industrial Relations**, **23(3)**, 424-423.

Uys, T. (2008). Rational Loyalty and Whistleblowing: The South African Context. **Current Sociology**, **56(6)**, 904-921.

Vandekerckhove, W., and Commers, R. (2003). Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times. **Journal of Business Ethics**, **45**, 41-50.

Vecchio, R. P. (1995). **Organizational Behavior**. (3rd Eds.). Forth Forth: The Dryden Press.

- Vergin, N. (2003). **Siyasetin Sosyolojisi: kavramlar, tanımlar, yaklaşımlar**. İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Vredenburg, D., and Brender, Y. (1993). The Relevance of Democracy to Organizational Management. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, **6**, 99–114.
- Wade, C., and Tavris, C. (1990). **Psychology**. San Francisco: Harper Row Publisher.
- Waldron, V. R. (1991). Achieving Communication Goals in Superior-Subordinate Relationships: The Multi Functionality of Upward Maintenance Tactics. **Communication Monographs**, **58**, 289-306.
- Walton, E. J. (2005). The Persistence of Bureaucracy: A Meta-analysis of Weber's Model of Bureaucratic Control. **Organization Studies**, **26(4)**, 569-600.
- Wart, V. M. (2003). Codes of Ethics as Living Documents. **Public Integrity**, **5**, 331-346.
- Withey, M. J., and Cooper, W. H. (1989). Predicting, Exit, Voice, Loyalty and, Neglect. **Administrative Science Quarterly**, **34**, 521-539.
- Wiesenfelda, B. M., Raghuramb. S., and Garuda, R. (2001). Organizational Identification Among Virtual Workers: The Role of Need for Affiliation and Perceived Work-Based Social Support. **Journal of Management**, **27**, 213-229
- Withey, M. J., and Cooper, W. H. (1992). What's Loyalty. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, **5**, 231-240.

- Wohlstetter, P., Smyer, R., and Mohrman, S. A. (1994). New Boundaries for School-Based Management: The High Involvement Model. **Educational Evaluation and Policy Analysis, 16**, 268-286.
- Worsley, P. (1987). **The New Introducing Sociology**. Middlesex: Penguin Books Inc.
- Young, B. S., Worchel, S., and Woehr, D. J. (1998). Organizational Commitment Among Public Service Employees. **Public Personnel Management, 27(3)**, 339-348.
- Yeşildere, S. ve Türnüklü, E.B. (2007). Öğrencilerin Matematiksel Düşünme ve Akıl Yürütme Süreçlerinin İncelenmesi. **Ankara Üniversitesi EğitimBilimleri Fakültesi Dergisi, 40(1)**, 181–213.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2003). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yüksel, Ö., ve Aykaç, B. (2003). Frederick Taylor'ın Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım. (Eds.). Aykaç, B., Durgun, Ş., Yayman, H. **Türkiye'de Kamu Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2)**, 295-312.
- Zalabak, P. S., and Morley, D. D. (1989.) Adhering to Organizational Culture: What Does It Mean? Why Does It Matter?. **Group & Organization Management, 14**, 483- 500.
- Zayim, N. (2005). Tıp Bilişiminde Teknolojik Değişim Yönetimi; insan ve organizasyona ilişkin konular. **2. Ulusal Tıp Bilişimi Kongresi**. Türkiye.

- Zhuang, J. (2002). **Whistle-Blowing and Peer Reporting: A Cross-Cultural Comparison of Canadians And Chinese**. Unpublished Master Thesis. Lethbridge Üniversitesi, Alberta, Kanada.
- Zoraloğlu, Y. R., Şahin, İ., ve Fırat, N. Ş. (2004). İlköğretim Okullarının Finansal Kaynak Bulmada Karşılaştıkları Güçlükler ve Bu Güçlüklerin Okula Etkileri. **Eğitim Bilim Toplum**, 2(8), 4-17.
- Zeindeau, B. (2009). Responding to Environmental Risks: What Can Albert Hirschman Contribute. **Ecological Economics**, 69(1), 155-165.

EK-1

Okul Büyüklükleri Ölçütüne Göre Ankara Merkez İlçelerinde Yer Alan Kamu Genel Liseleri ve Bu Okullarda Görevli Kadın ve Erkek Öğretmen Sayıları

İLÇELER	OKULLAR	ÖĞRETMEN			Okul Büyüklüğü ⁵
		Kadın	Erkek	Toplam	
Altındağ	Gazi Lisesi	26	29	55	BO
	Uluğbey Lisesi	4	7	11	KO
	Esenevler Lisesi	6	2	8	KO
	Karacaören Lisesi	4	2	6	KO
	Yıldırım Beyazıt Anadolu Lisesi	23	22	45	BO
	Esenevler Anadolu Lisesi	16	13	29	OBO
	Uluğbey Anadolu Lisesi	15	17	32	OBO
	Ankara Anadolu Lisesi	37	31	68	BO
	Ankara Lisesi	12	15	27	KO
	Altındağ Mehmet Akif Ersoy Lisesi	4	4	8	KO
	Yıldırım Beyazıt Lisesi	21	16	37	OBO
	Ahmet Yesevi Lisesi	27	27	44	BO
	Necatibey Lisesi	13	6	19	KO
	Yeşilöz Lisesi	40	26	66	BO
	Ankara Lisesi	21	19	40	BO
	İnönü Lisesi	39	31	70	BO
Çankaya	Dikmen Lisesi	41	21	62	BO
	50 Yıl Lisesi	32	24	56	BO
	Ayrancı Lisesi	40	27	67	BO
	İncesu Lisesi	7	1	8	KO
	Sancak Lisesi	20	4	24	KO
	Çankaya Lisesi	44	29	73	BO
	Tınaztepe Lisesi	47	12	59	BO
	Ankara Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi	45	18	63	BO
	Dr.Binnaz Ege-Dr.Rıdvan Ege Anadolu Lisesi	42	10	52	BO
	Çankaya Milli Piyango Anadolu Lisesi	35	15	50	BO
	Mehmet Emin Resulzade Anadolu Lisesi	30	18	48	BO
	Kocatepe Mimar Kemal Anadolu Lisesi	4	4	8	KO
	Reha Alemdaroğlu Anadolu Lisesi	27	10	37	OBO
	Hacı Ömer Tarman Anadolu Lisesi	39	12	51	BO
	Kırkkonaklar Anadolu Lisesi	36	15	51	BO

⁵ KO (Küçük Okul): 28 ve daha az öğretmenin görev yaptığı okullar

OBO (Orta Büyüklükteki Okul): 29-39 arası öğretmenin görev yaptığı okullar

BO (Büyük Okul): 40 ve daha fazla öğretmenin görev yaptığı okullar

	Bahçelievler Anadolu Lisesi	24	15	39	BO
	Ayhan Sümer Anadolu Lisesi	8	4	12	KO
	Çankaya Anadolu Lisesi	31	21	52	BO
	Ayrancı Anadolu Lisesi	23	15	38	OBO
	Ankara Atatürk Lisesi	61	38	99	BO
	Dikmen Anadolu Lisesi	22	11	33	OBO
	Ankara Fen Lisesi	9	17	25	KO
	Ankara Çankaya Aziz Altınpınar Lisesi	20	1	21	KO
	Kirami Refia Alemdaroğlu Lisesi	43	11	54	BO
	Öğretmen Necla Kızılbay Lisesi	33	11	44	BO
	Kocatepe Mimar Kemal Lisesi	31	39	70	BO
	Sokullu Mehmet Paşa Lisesi	53	26	79	BO
	Bahçelievler Deneme Lisesi	53	51	104	BO
	Reha Alemdaroğlu Lisesi	20	6	26	KO
	Ankara Anıttepe Lisesi	44	26	70	BO
	Ömer Seyfettin Lisesi	29	11	48	BO
	Kılıçarslan Lisesi	35	15	50	BO
	Cumhuriyet Lisesi	53	47	100	BO
	Kurtuluş Lisesi	44	21	65	BO
Etimesgut	Eryaman Lisesi	41	30	71	BO
	Mehmetçik Lisesi	45	16	61	BO
	Etimesgut Elvankent Bilgi Lisesi	3	1	4	KO
	Elvankent Bilgi Anadolu Lisesi	22	13	35	OBO
	Toplu Konut İdaresi Anadolu Lisesi	22	15	37	OBO
	Etimesgut Anadolu Lisesi	36	17	53	BO
	Ufuk Arslan Lisesi	34	14	48	BO
	Güzelkent Lisesi	16	6	22	KO
	Etimesgut Lisesi	64	18	82	BO
Gölbaşı	Ahmet-Alper Dinçer Lisesi	18	8	26	KO
	Gölbaşı Anadolu Lisesi	35	9	44	BO
	Dr.Şerafettin Tombuloğlu Lisesi	43	20	63	BO
Keçiören	Etlik Lisesi	40	23	63	BO
	Fethiye Kemal Mumcu Anadolu Lisesi	26	16	42	BO
	Aydınlıkevler Anadolu Lisesi	29	20	49	BO
	Kalaba Anadolu Lisesi	24	23	47	BO
	Abdullah-Mürşide Özünenecek Cumhuriyet 75. Yıl Lisesi	21	14	35	OBO
	Fatih Sultan Mehmet Lisesi	64	48	112	BO
	Aydınlıkevler Lisesi	1	3	4	KO
	Rauf Denktaş Lisesi	39	36	75	BO
	Bekir Gökdağ Lisesi	33	22	55	BO
	Genç Osman Lisesi	22	9	31	OBO
	Abdullah Mürşide Özünenecek Anadolu Lisesi	2	4	6	KO
	Farabi Lisesi	28	12	40	BO
	Kalaba Lisesi	58	48	106	BO

	Kanuni Lisesi	60	50	110	BO
	Keçiören Lisesi	42	35	77	BO
	İncirli Lisesi	47	39	86	BO
	Bağlum Lisesi	13	8	21	KO
	Aktepe Lisesi	37	21	58	BO
Mamak	Ege Lisesi	29	19	48	BO
	Mamak Lisesi	29	26	55	BO
	Lalahan Lisesi	5	X	5	KO
	Abidinpaşa Lisesi	33	21	54	BO
	Gülveren Lisesi	29	18	47	BO
	Niğbolu Lisesi	23	9	32	OBO
	Başkent Lisesi	37	39	76	BO
	Tuzlucaıir Lisesi	2	4	6	KO
	Tuzlucaıir Anadolu Lisesi	18	23	41	BO
	Cumhuriyet Anadolu Lisesi	29	13	42	BO
	Çağrıbey Anadolu Lisesi	28	21	49	BO
	Türküzü Şehit Nuri Pamir Lisesi	28	17	45	BO
	Yunus Büyükkuşoğlu Lisesi	10	8	18	KO
	Suzan- Mehmet Gönc Lisesi	13	12	25	KO
	Ali Naili Erdem Lisesi	1	2	3	KO
	Hurin Yavuzalp Lisesi	16	16	32	OBO
	Nahit Menteşe Lisesi	16	18	34	OBO
	Yavuz Sultan Selim Anadolu Lisesi	26	17	43	BO
	Ali Naili Erdem Anadolu Lisesi	12	27	39	BO
Pursaklar	Pursaklar Lisesi	34	21	55	BO
	Pursaklar Dede Korkut Lisesi	13	10	23	KO
	Pursaklar Ayyıldız Anadolu Lisesi	19	21	40	BO
Sincan	Sincan Lisesi	69	45	114	BO
	Yenikent Lisesi	6	11	17	KO
	Nefise Andiçen Lisesi	39	22	61	BO
	Sincan Fatih Anadolu Lisesi	7	7	14	KO
	Selahattin Akbilek Lisesi	61	42	103	BO
	Yenikent İLKSAN Lisesi	4	8	12	KO
	İbni Sina Lisesi	39	41	80	BO
	Ersin Bacaksız Anadolu Lisesi	X	X	X	X
	Süleyman Demirel Anadolu Lisesi	34	31	65	BO
Y.Mahalle	Mobil Lisesi	51	31	82	BO
	75.Yıl Lisesi	49	9	58	BO
	Şentepe Lisesi	18	14	32	OBO
	Halide Edip Lisesi	28	24	52	BO
	Alparslan Lisesi	13	8	21	KO
	Batıkent Lisesi	53	36	89	BO
	Yakacık Lisesi	3	4	7	KO
	Leyla Turgut Lisesi	30	4	34	OBO
	Gazi Anadolu Lisesi	59	22	81	BO
	Prof.Dr.Şevket Raşit Hatipoğlu	50	25	75	BO

Lisesi				
Demetevler Mimar Sinan Lisesi	50	24	74	BO
Yahya Kemal Beyatlı Lisesi	53	41	94	BO
Mehmet Akif Ersoy Lisesi	35	14	49	BO
Kaya Bayazıtöğlu Lisesi	57	35	92	BO
Celal Yardımcı Lisesi	19	22	41	BO
Mustafa Kemal Lisesi	30	30	60	BO
Gazi Çiftliği Lisesi	35	22	57	BO
Ankara Prof. Dr. Mehmet Kaplan Sosyal Bilimler Lisesi	12	15	27	KO
Nermin Mehmet Çekiç Anadolu Lisesi	22	25	47	BO
M. Azmi Doğan Anadolu Lisesi	2	2	4	KO
Alparslan Anadolu Lisesi	41	26	67	BO
Ümitköy Anadolu Lisesi	43	15	58	BO
Atatürk Anadolu Lisesi	60	41	101	BO
Toplam	3920	2529	6449	134

Kaynak. Ankara İl Mili Eğitim Müdürlüğü, İstatistik Şube Bölümü (2009)

EK-2
İlçelere Göre Örnekleme Alınan Okullar

İLÇELER	OKUL BÜYÜKLÜĞÜ	OKULLAR
Altındağ	Küçük Okul	Uluğbey Lisesi
	Orta Büyüklükte Okul	Yıldırım Beyazıt Lisesi
	Büyük Okul	Ankara Lisesi
	Büyük Okul	Ankara Anadolu Lisesi
Çankaya	Küçük Okul	Sancak Lisesi
	Küçük Okul	Reha Alemdaroğlu Lisesi
	Orta Büyüklükte Okul	Dikmen Anadolu Lisesi
	Büyük Okul	50. Yıl Lisesi
	Büyük Okul	Çankaya Anadolu Lisesi
	Büyük Okul	Ankara Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi
	Büyük Okul	Öğretmen Necla Kızılbağ Lisesi
	Büyük Okul	Kocatepe Mimar Kemal Lisesi
	Büyük Okul	Dr.Binnaz Ege-Dr.Rıdvan Ege Anadolu Lisesi
Etimesgut	Büyük Okul	Eryaman Lisesi
Keçiören	Küçük Okul	Bağlum Lisesi
	Büyük Okul	Aydınlıkevler Anadolu Lisesi
	Büyük Okul	Fatih Sultan Mehmet Lisesi
	Büyük Okul	İncirli Lisesi
Mamak	Küçük Okul	Yunus Büyükkuşoğlu Lisesi
	Orta Büyüklükte Okul	Nahit Menteşe Lisesi
	Büyük Okul	Cumhuriyet Anadolu Lisesi
	Büyük Okul	Gülveren Lisesi
	Büyük Okul	Mamak Lisesi
Sincan	Küçük Okul	Yenikent Lisesi
	Büyük Okul	Sincan Lisesi
Yenimahalle	Küçük Okul	Alparslan Lisesi
	Büyük Okul	Batıkent Lisesi
	Büyük Okul	Nermin Mehmet Çekiç Anadolu Lisesi
	Büyük Okul	Mobil Lisesi
	Büyük Okul	75. Yıl Lisesi

EK-3
Araştırma İzin Yazısı

EK-4 Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Sayın öğretmen,

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

Murat ÖZDEMİR
Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Tel: 505 393 94 56
E-posta: mrtozdem@gmail.com

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Size uygun seçeneğin yanındaki parantezi (X) ile işaretleyiniz.

1. **Cinsiyetiniz:** Kadın () Erkek ()
2. **Yaşınız:** 22-26 () 27-31 () 32-36 () 37-41 () 42-46 () 47 ve üzeri ()
3. **Eğitim Durumunuz:** Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü ()
4. **Kıdeminiz:** 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 ve üstü ()
5. **Medeni Durumunuz:** Evli () Bekâr ()
6. **Bir Sendikaya Üye misiniz?** Evet () Hayır ()
7. **Meslek hayatınızda çalıştığınız okul sayısı?** 1- 2 () 3- 4 () 5- 6 () 7 ve üzeri ()
8. **Okulunuzdaki Öğretmen Sayısı:** 28 ve daha az () 29-39 () 40 ve üzeri ()

B. MUHALEFETİN NEDENLERİ

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

	Aşağıdaki yönetici davranışları sizin için ne sıklıkta muhalefet etme nedenidir.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
1	Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması					
2	Kaynakları adaletsiz dağıtması					
3	Görevleri adaletsiz dağıtması					
4	Bana hakaret etmesi					
5	Okul araç gerecini kişisel amaçları için kullanması					
6	İşlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması					

	Aşağıdaki yönetici davranışları sizin için ne sıklıkta bir muhalefet etme nedenidir.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
7	İşini özen göstermeden yapması					
8	Bazı öğretmenleri kayırması					
9	Yasal haklarımı kullanmamı engellemeye çalışması					
10	İş yapma biçimime müdahale etmesi					
11	Okul kaynaklarını verimsiz kullanması					
12	Kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması					
13	Benden, yasa dışı bir iş yapmamı istemesi					
14	Verimli çalışabileceğim bir çalışma ortamı yaratmaması					
15	Sicil puanımı hak ettiğimden düşük vermesi					
16	Öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması					
17	Benimle gayrı-ciddi bir üslupla konuşması					
18	Okulda yaşadığım sorunlara duyarsız olması					
19	Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması					
20	Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi					
21	Kendi politik görüşünü bana kabul ettirmeye çalışması					
22	Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması					
23	Bana karşı sözlü tacizde bulunması					
24	Bana karşı fiili tacizde bulunması					

C. MUHALİF DAVRANIŞLAR

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

Yöneticilerim ile görüş ayrılığına düştüğüm durumlarda;		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
1	Üst makamlara gider, durumu onlara anlatırım					
2	Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm					
3	Yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikâyet ederim					
4	Yöneticiye dava açarım					
5	Konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim					
6	Yöneticinin kendisine itiraz ederim					
7	Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim					
8	Yöneticiyi uyarırım					
9	Derslerim dışında okulda zaman geçirmem					
10	Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım					
11	Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımdan desteğini kazanmaya çalışırım					
12	Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam					
13	Gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerinden el çekerim					
14	Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim					
15	Yöneticiye küserim					
16	Yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim					
17	Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım					

D. MUHALEFETİN SONUÇLARI

Aşağıda, yöneticilerinize muhalefet etmenizın öğretmen, yönetici ve okul üzerinde doğuracağı kimi sonuçlar ifade edilmiştir. Lütfen bu ifadelere katılma sıklığınızı işaretleyiniz.

Yöneticiye muhalefet ettiğim durumlarda yöneticim;			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
ÖĞRETMEN	1	Açığımı arar					
	2	İş yükümü artırır					
	3	Beni sıkı denetim altına alır					
	4	Çeşitli ortamlarda “yokmuşum” gibi davranır					
	5	Beni tehdit eder					
	6	Beni okul etkinliklerinden dışlar					
	7	Benimle iletişimi keser					
	8	Benimle işbirliğinden kaçınır					
	9	Beni, sahip olduğum niteliklere uygun olmayan işlerde görevlendirir					
	10	Hakkımda soruşturma açar					
	11	Okulla ilgili olarak önerilerimi dikkate almaz					
	12	Ders programımı dağınık hazırlar					
Yöneticiye Muhalefet Ettiğim Durumlarda Yöneticim;							
YÖNETİCİ	1	Okuldaki gücünü kaybeder					
	2	Yalnızlaşır					
	3	Karar alma gücünü kaybeder					
	4	Öğretmenlerle iletişimi bozulur					
	5	Kendisine destek arar					
	6	Değerinin anlaşılmadığından yakınır					
	7	Duyarsız kalır					
Yöneticiye muhalefet ettiğimde okulda;							
OKUL	1	Demokratik süreçler gelişir					
	2	Yenileşme başlar					
	3	Öğretmenlere ve öğrencilere dönük kötü muameleler son bulur					
	4	Adalet sağlanır					
	5	Etik ve hukuk dışı uygulamalar son bulur					
	6	Okulun etkililiği artar					
	7	Özdenetim gelişir					

EK-5
Yönetici Görüşme Formu

Muhalefetin Nedenleri

- a- Okulunuzda görev yapan öğretmenler ne tür uygulamalarınıza muhalefet etmektedir?
- b- Öğretmenler kişisel nedenlere dayalı olarak muhalefet etmekte midir? Eğer öğretmenler kişisel nedenlere dayalı olarak muhalefet ediyor ise, bunu örneklerle açıklayabilir misiniz?
- c- Öğretmenler yönetsel uygulamalarınıza muhalefet etmekte midir? Eğer öğretmenler yönetsel uygulamalarınıza muhalefet ediyor ise, bunu örneklerle açıklayabilir misiniz?

Muhalif Davranışlar

- a- Muhalif öğretmenler ne tür davranışlar sergilemektedir?
- b- Öğretmenler onaylamadıkları bir tutum sergilediğinizde bunu, basın kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, meslek kuruluşları ya da siyasi partilere rapor etmekte midir? Örneklerle açıklayabilir misiniz?
- c- Öğretmenler onaylamadıkları bir tutum sergilediğinizde bunu, doğrudan sizinle konuşmakta mıdır? Örneklerle açıklayabilir misiniz?
- d- Öğretmenler onaylamadıkları bir tutum sergilediğiniz durumlarda, küsme ve işi yavaşlatma gibi davranışlar sergiler mi? Muhalif öğretmenler diğer öğretmenlerden kendisine destek arar mı? Örneklerle açıklayabilir misiniz?

Muhalefetin Sonuçları

- a- Muhalefet eden öğretmenlere karşı tutumunuz nasıl olur?
- b- Muhalefetin sizdeki yansımaları nasıldır? Kendinizi nasıl hissedersiniz?
- c- Öğretmen muhalefeti okul üzerinde ne tür sonuçlara yol açmaktadır? Muhalefetin okul üzerindeki olumlu ya da olumsuz yansımaları nelerdir?