



**T.C.**  
**Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL  
MUHALEFETİN NEDENLERİ VE SONUÇLARI ÜZERİNE  
NİTEL BİR ÇALIŞMA**

**Müjdat GÜNTEKİN**  
**Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı**  
**Doç. Dr. Emine ÖNDER**

**Burdur, 2023**



**T.C.**  
**Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL  
MUHALEFETİN NEDENLERİ VE SONUÇLARI ÜZERİNE  
NİTEL BİR ÇALIŞMA**

**Müjdat GÜNTEKİN**  
**Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı**  
**Doç. Dr. Emine ÖNDER**

**Burdur, 2023**



**MAKÜ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA JÜRİ  
ONAY FORMU**

M.A.K.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 21/07/2023 tarih ve 476-17 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 17/08/2023 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Müjdat GÜNTEKİN'in "Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Muhalefetin Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Nitel Bir Çalışma" konulu tez çalışması Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

**JÜRİ**

ÜYE (TEZ DANIŞMANI): Doç. Dr. Emine ÖNDER

ÜYE: Prof. Dr. Sadık KARTAL

ÜYE: Doç. Dr. İbrahim Hakan KARATAŞ

**ONAY**

M.A.K.Ü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA / MÜHÜR

## **BİLDİRİM**

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu taahhüt edip, tezimin kaynak göstermek koşuluyla aşağıda belirttiğim şekilde fotokopi ile çoğaltılmasına izin veriyorum.

[ ] Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

[ ] Tezim/Raporum sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

[X] Tezimin/Raporumun 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Müjdat GÜNTEKİN



***Aileme***

***Annem, eşim ve ocuklarım***

## TEŞEKKÜR

Hayat planlamamda olmayan ancak bana pandeminin bir getirisi olan lisansüstü eğitim sürecimde yardımcı olan bütün MAKÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü ailesine, üniversiteyle tanıştığımızda ve diğer tüm evrak işlerinde nazik ve güler yüzlü tavırlarıyla yardımcı olan memurlara, lisansüstü eğitimimde bana katkı sağlayan ve tez sürecimde fikir ve görüşleriyle bana yardımcı olan çok değerli hocalarım Prof. Dr. Sadık KARTAL, Doç. Dr. Öznur TULUNAY ATEŞ, Doç. Dr. Özgür ÖNEN ve Doç. Dr. İbrahim Hakan KARATAŞ'a teşekkürü borç bilirim.

Gerek eğitim sürecinde gerek tez yazma sürecinde desteğini hep hissettiğim, bir hocadan ve danışmandan öte bana ailemden biri gibi davranan ve yoluma ışık tutan çok kıymetli danışmanım Doç. Dr. Emine ÖNDER'e sonsuz minnetlerimi sunarım.

Hayatım boyunca eğitim hayatımı destekleyen, hem annem hem babam olan, bütün kalbini bana açan biricik annem Müjgan Hanımefendi'ye; hayatını benimle birleştirerek beni onurlandıran sevgili eşim Tülay Hanımefendi'ye; hayatıma anlam katan, kıraç çölleri yeşil vahaya çeviren evlatlarım Yusuf Yekta ve İnci'ye hayatımda oldukları için müteşekkirim.

# **Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Muhalefetin Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Nitel Bir Çalışma**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Müjdat GÜNTEKİN**

## **ÖZ**

Bu araştırmada, katılımcı görüşlerine dayalı olarak ortaöğretim kurumlarında yaşanan örgütsel muhalefet davranışının sebeplerini, dile getirilme biçimini, yönetim tarzını, örgütsel muhalefetin ve dile getirilme şeklinin yöneticiler, öğretmenler, diğer çalışanlar ve okul için sonuçlarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim desenin kullanıldığı araştırma, 2022-2023 öğretim yılında İç Batı Akdeniz Bölgesindeki bir ilin ortaöğretim kurumlarında görev yapan 25 okul yöneticisi ve öğretmen üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Veriler içerik analiziyle deşifre edilmiştir. Öğretmenlerin ders programı, ders paylaşımı ve nöbetler gibi konularda; kişisel çıkarlar, adaletsizlik ve karar alma tarzı gibi nedenlerle muhalefet ettikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin muhalefet davranışlarını daha çok dikey muhalefet şeklinde gösterdikleri tespit edilmiştir. Örgütsel muhalefetin sonucunda muhalif çalışanın değeri artabileceği gibi muhalif çalışan görev yeri değişikliği, iş yükünün artması gibi olumsuz sonuçlarla; okul müdürleri için örgütsel muhalefetin olumlu sonuçlanacağı düşüncesinin yanında destek arama, yalnızlaşma gibi olumsuz sonuçlarla; diğer çalışanlar için genellikle bir etkisinin olmamasının yanında muhalefete teşvik olur, gergin bir ortam olur gibi olumlu ve olumsuz sonuçlarla; okul için örgütsel gelişime katkı vermesinin yanında huzursuzluk, gruplaşmaların başlaması gibi olumsuz sonuçlarla karşılaştığı tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin muhalefet karşısında çoğunlukla diyalog ve ikna yoluna gittiği ve muhalif çalışana desteklediği görülse de bazı katılımcılar mobbing, mesafe koyma gibi olumsuz tepkiler verdiğini söylemiştir. Ayrıca okul müdürünün tepkisinin muhalefet stratejisine göre farklılaştığı, haber uçurmaya diğer yollara göre daha sert tepki verdiği görülmüştür. Okul müdürlerinin çoğunlukla muhalefete yönelik tedbir almadıkları belirtilse de bazen istişare, adil olma gibi önleyici tedbirlere bazen ise baskı-mobbing, uyarı, yok sayma gibi caydırıcı tedbirlere başvurdukları saptanmıştır.

*Anahtar Kelimeler:* Muhalefetin Nedenleri ve Sonuçları, Örgütsel Muhalefet, Okullarda Muhalefet

Sayfa Adedi: 135

Danışman: Doç. Dr. Emine ÖNDER

# **A Qualitative Study on the Causes and Consequences of Organizational Dissent in Secondary Education Institutions**

**(Master Thesis)**

**Müjdat GÜNTEKİN**

## **ABSTRACT**

In this research, it is aimed to reveal the reasons for the organizational dissent behavior in secondary education institutions, the way it is expressed, the management style, the organizational dissent and the way it is expressed for administrators, teachers, other employees and the school, based on participant views. Phenomenology design, one of the qualitative research methods, was used. The study group of the research consists of 25 school administrators and teachers working in secondary education institutions of a province in the Inner West Mediterranean Region in the 2022-2023 academic year. The data of the research were collected by semi-structured interview technique. The data were deciphered by content analysis. On subjects such as teachers' syllabus, lesson sharing and shifts; It has been determined that they oppose for reasons such as personal interests, injustice and decision-making style. It has been determined that teachers show their dissental behavior mostly in the form of vertical dissent. As a result of organizational dissent, the value of the dissent employee may increase, as well as with negative consequences such as a change in the position of the dissent employee and an increase in the workload; For school principals, besides the thought that organizational dissent will result in positive results, negative results such as seeking support and loneliness; Besides having no effect for other employees, it encourages dissent and creates a tense environment with positive and negative results; In addition to contributing to organizational development for the school, it has been determined that negative results such as unrest and the beginning of groupings are encountered. Although it is seen that school principals mostly resort to dialogue and persuasion and support the dissent employee, some participants said that they gave negative reactions such as mobbing and distance. In addition, it was observed that the reaction of the school principal differed according to the dissent strategy, and he reacted more harshly to news reporting than other methods. Although it is said that school principals mostly do not take measures against the dissent, it has been determined that they sometimes resort to preventive measures such as consultation and fairness, and sometimes to deterrent measures such as pressure-mobbing, warning and ignoring.

*Key Words:* Causes and consequences of Dissent, Dissent in Schools, Organizational Dissent

Page Number: 135

Supervisor: Associate Professor Emine ÖNDER

# İÇİNDEKİLER

|                                                                                 |      |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|
| BİLDİRİM .....                                                                  | i    |
| TEŞEKKÜR.....                                                                   | iii  |
| ÖZ .....                                                                        | iv   |
| ABSTRACT .....                                                                  | v    |
| İÇİNDEKİLER .....                                                               | vi   |
| TABLolar DİZİNİ .....                                                           | viii |
| ŞEKİLLER DİZİNİ.....                                                            | x    |
| BÖLÜM 1 .....                                                                   | 1    |
| GİRİŞ .....                                                                     | 1    |
| 1.1. Problem Durumu .....                                                       | 1    |
| 1.2. Problem Cümlesi .....                                                      | 1    |
| 1.3. Araştırmanın Amacı .....                                                   | 5    |
| 1.4. Araştırmanın Önemi .....                                                   | 6    |
| 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....                                          | 7    |
| 1.6. Araştırmanın Varsayımları .....                                            | 7    |
| 1.7. Tanımlar .....                                                             | 7    |
| BÖLÜM II.....                                                                   | 9    |
| KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....                                   | 9    |
| 2.1. Muhalefet Kavramı ve Örgütsel Muhalefet.....                               | 9    |
| 2.2. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri.....                               | 11   |
| 2.3. Muhalefetin Nedenleri.....                                                 | 14   |
| 2.4. Örgütsel Muhalefet Türleri.....                                            | 19   |
| 2.5. Muhalefet Seçimini Etkileyen Faktörler .....                               | 26   |
| 2.6. Muhalefetin Sonuçları .....                                                | 29   |
| 2.7. Muhalefetin Yönetilmesi/Muhalefete Yöneticilerin Gösterdikleri Tepkiler... | 30   |
| BÖLÜM 3 .....                                                                   | 32   |
| YÖNTEM.....                                                                     | 32   |
| 3.1. Araştırmanın Modeli .....                                                  | 32   |
| 3.2. Çalışma Grubu.....                                                         | 32   |
| 3.3. Veri Toplama Araçları.....                                                 | 35   |

|                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.4. Veri Toplama Süreci .....                                                                                                  | 36  |
| 3.5. Verilerin Analizi .....                                                                                                    | 39  |
| 3.6. Geçerlik ve Güvenirlik .....                                                                                               | 40  |
| BÖLÜM 4 .....                                                                                                                   | 42  |
| BULGULAR VE YORUM.....                                                                                                          | 42  |
| 4.1. Örgütsel Muhalefet Sergilenen Konular.....                                                                                 | 42  |
| 4.2. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri .....                                                                                       | 48  |
| 4.3. Örgütsel Muhalefetin Gösterilme (İfade Edilme) Şekli .....                                                                 | 52  |
| 4.4. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları .....                                                                                       | 55  |
| 4.5. Okul Müdürlerinin Muhalefete Tepkileri.....                                                                                | 70  |
| 4.6. Örgütsel Muhalefet Davranışının Gösterilme (İfade Edilme) Şekline Göre<br>Okul Müdürlerinin Muhalefeti Yönetme Tarzı. .... | 75  |
| 4.7. Okul Müdürlerinin Muhalefeti Önlemek İçin Tedbirleri .....                                                                 | 77  |
| BÖLÜM V .....                                                                                                                   | 83  |
| SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....                                                                                                | 83  |
| 5.1. Sonuç ve Tartışma .....                                                                                                    | 83  |
| 5.2. Öneriler.....                                                                                                              | 94  |
| KAYNAKLAR .....                                                                                                                 | 97  |
| EKLER.....                                                                                                                      | 107 |
| EK-1 .....                                                                                                                      | 108 |
| EK-2 .....                                                                                                                      | 110 |
| EK-3 .....                                                                                                                      | 112 |
| EK-4.....                                                                                                                       | 114 |
| EK-5 .....                                                                                                                      | 115 |
| ÖZGEÇMİŞ .....                                                                                                                  | 116 |

## TABLOLAR DİZİNİ

| <b><u>Tablo No</u></b> | <b><u>Tablo Adı</u></b>                                                                                                     | <b><u>Sayfa</u></b> |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Tablo 1                | Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar                                                                                      | 14                  |
| Tablo 2                | Whistleblowing: 5 N, 1 K Analizi                                                                                            | 25                  |
| Tablo 3                | Katılımcıların Demografik Özellikleri                                                                                       | 34                  |
| Tablo 4                | Görüşmelere İlişkin Bilgiler                                                                                                | 38                  |
| Tablo 5                | Örgütsel Muhalefet Sergilenen Konulara İlişkin Katılımcı Görüşleri                                                          | 44                  |
| Tablo 6                | Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri                                                                | 49                  |
| Tablo 7                | Örgütsel Muhalefetin Gösterilme (İfade Edilme) Şekline İlişkin Katılımcı Görüşleri                                          | 53                  |
| Tablo 8                | Örgütsel Muhalefetin Muhalif Çalışan İçin Sonuçlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri                                           | 56                  |
| Tablo 9                | Örgütsel Muhalefetin Okul Müdürü İçin Sonuçlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri                                               | 60                  |
| Tablo 10               | Örgütsel Muhalefetin Diğer Çalışanlar İçin Sonuçlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri                                          | 64                  |
| Tablo 11               | Örgütsel Muhalefetin Okul İçin Sonuçlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri                                                      | 68                  |
| Tablo 12               | Okul Müdürlerinin Muhalefete Tepkilerine İlişkin Katılımcı Görüşleri                                                        | 72                  |
| Tablo 13               | Örgütsel Muhalefetin Dile Getiriliş Yoluna Göre Okul Müdürlerinin Muhalefeti Yönetme Tarzlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri | 76                  |

|          |                                                                                                |    |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 14 | Okul Müdürlerinin Muhalefeti Önlemeye Yönelik Aldıkları Tedbirlere İlişkin Katılımcı Görüşleri | 79 |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|



## ŞEKİLLER DİZİNİ

| <b><u>Şekil no</u></b> | <b><u>Şekil adı</u></b>                                                         | <b><u>Sayfa</u></b> |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Şekil 1                | İş doyumsuzluğuna verilen tepki tipolojisi                                      | 12                  |
| Şekil 2                | Örgütsel muhalefet sergilenen konulara ilişkin kod bulutu                       | 43                  |
| Şekil 3                | Örgütsel muhalefet sergilenen konuların ünvanlara göre dağılımı                 | 47                  |
| Şekil 4                | Örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin kod bulutu                             | 48                  |
| Şekil 5                | Örgütsel muhalefet nedenlerinin ünvanlara göre dağılımı                         | 51                  |
| Şekil 6                | Örgütsel muhalefetin gösterilme (ifade edilme) şekline ilişkin kod bulutu       | 52                  |
| Şekil 7                | Örgütsel muhalefetin gösterilme (ifade edilme) şeklinin ünvanlara göre dağılımı | 54                  |
| Şekil 8                | Örgütsel muhalefetin muhalif çalışan için sonuçlarına ilişkin kod bulutu        | 55                  |
| Şekil 9                | Örgütsel muhalefetin muhalif çalışan için sonuçlarının ünvanlara göre dağılımı  | 58                  |
| Şekil 10               | Örgütsel muhalefetin okul müdürü için sonuçlarına ilişkin kod bulutu            | 59                  |
| Şekil 11               | Örgütsel muhalefetin okul müdürü için sonuçlarının ünvanlara göre dağılımı      | 62                  |
| Şekil 12               | Örgütsel muhalefetin diğer çalışanlar için sonuçlarına ilişkin kod bulutu       | 63                  |
| Şekil 13               | Örgütsel muhalefetin diğer çalışanlar için sonuçlarının ünvanlara göre dağılımı | 66                  |
| Şekil 14               | Örgütsel muhalefetin okul için sonuçlarına ilişkin kod bulutu                   | 67                  |

|          |                                                                                                                          |    |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 15 | Örgütsel muhalefetin okul için sonuçlarının ünvanlara göre dağılımı                                                      | 70 |
| Şekil 16 | Okul müdürlerinin muhalefete tepkilerine ilişkin kod bulutu                                                              | 71 |
| Şekil 17 | Okul müdürlerinin muhalefete tepkilerinin ünvanlara göre dağılımı                                                        | 74 |
| Şekil 18 | Örgütsel muhalefetin dile getiriliş yoluna göre okul müdürlerinin muhalefeti yönetme tarzlarına ilişkin kod bulutu       | 75 |
| Şekil 19 | Örgütsel muhalefetin dile getiriliş yoluna göre okul müdürlerinin muhalefeti yönetme tarzlarının ünvanlara göre dağılımı | 77 |
| Şekil 20 | Okul müdürlerinin muhalefeti önlemeye yönelik aldıkları tedbirlere ilişkin kod bulutu                                    | 78 |
| Şekil 21 | Okul müdürlerinin muhalefeti önlemeye yönelik aldıkları tedbirlerin ünvanlara göre dağılımı                              | 81 |
| Şekil 22 | Örgütsel muhalefetin kavram haritası                                                                                     | 82 |

## BÖLÜM 1

### GİRİŞ

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

#### 1.1.Problem Durumu

İnsanlar belirli amaçlara ulaşmak için bireysel olarak yetersiz kaldıkları durumlarda yardımlaşmaya ve birlikte hareket etmeye yönelmişlerdir. Bu yardımlaşma ve birlikte hareket etme hali örgüt kavramını ortaya çıkarmıştır (Kadı ve Beytekin, 2015; Yıldız, 2014). Ancak, belirli bir amaç için bir araya gelen insanların amaç ve beklentileri arasındaki farklılıklar zaman zaman yönetimin aldığı kararlardan memnuniyetsizliğe neden olarak örgütsel muhalefeti tetikleyebilmektedir.

Mevcut koşullardan kaynaklanan hoşnutsuzlukların sonucunda oluşan örgütsel muhalefet farklı şekillerde ifade edilebilmektedir. Örneğin örgütsel muhalefeti örgütsel sesin bir devamı olarak değerlendiren Kassing (1997) bu kavramı, yönetimin karar ve uygulamalarına karşı çalışanların ortaya koyduğu fikir ve görüş ayrılıkları sonucunda gösterilen tepki olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Özdemir (2010) tarafından da kavram, örgütün uygulamalarından memnuniyetsizlik hissedilmesi ve örgütle görüş ve fikir ayrılığı yaşanması olarak açıklamıştır. Graham'a (1986) göre ise örgütsel muhalefetten söz edilebilmesi için öncelikle uygulamalara ilgili bir görüş ayrılığının olması ve görüş ayrılığının dile getirilmesini ortaya çıkaran tetikleyici bir olayın olması gerekir.

Tanımlamalardan anlaşıldığı gibi örgütsel muhalefet, tetikleyici bir olayla başlamaktadır. Bazen çalışanlara yönelik davranış, örgütsel değişim ve bu değişikliklerin uygulanma şekli, alınan kararlar veya kararların alınma şekli, kaynakların mevcudiyeti ve mevcut kaynakların kullanılma şekli tetikleyici davranış olabilmektedir. Bazen ise rol veya sorumluluklar, etkisiz uygulamalar ve süreçler,

performans değerlendirmesi ve stili, çalışanların kendisi, diğer çalışanlar ve müşteriler için tehlike oluşturabilen örgüt uygulamaları; örgüt üyelerini karşıt fikirlerini ifade etmeye ve paylaşmaya teşvik edebilmektedir (Kassing & Armstrong, 2002).

Çalışanların hoşnutsuzluklarını, karşıt fikirlerini veya anlaşmazlıklarını ifade etme eğilimleri farklıdır. Bu durum kimi zaman karşıt düşüncelerin üstlere açıkça iletilmesi yani dikey muhalefet şeklinde olabileceği gibi, kimi zaman bu düşüncelerin iş yerindeki etki gücü olmayan kişilerle paylaşılması yani yatay veya gizli muhalefet şeklinde ortaya çıkabilir. Örgüt üyelerinin karşıt düşüncelerini ifade etmenin bir diğer yolu ise bilgi, haber uçurma veya yer değiştirmiş muhalefet şeklinde de kendini gösterebilir. Bu yolu tercih eden çalışanlar eşi, arkadaşı, ailesi gibi iş dışından kişilere ya da etki gücüne sahip daha üst amirlere hoşnutsuzluklarını dile getirebilirler (Kassing, 1997; 2001).

Bireylerin memnuniyetsizliklerini kimlere ve nasıl ifade edecekleri; bireysel, ilişkisel ve örgütsel düzeyde birçok faktörden etkilenir (Kassing, 1997). Bazı araştırmalara göre kontrol odağı bireylerin muhalif seçimlerini etkileyebilmektedir (Kassing & Avtgis, 2001). Örneğin, iç kontrole sahip çalışanlar daha hoşgörüsüz olma eğilimindeyken, dış kontrole sahip bireylerin yatay muhalefeti kullanma olasılıkları daha yüksektir. Benzer şekilde, yukarı doğru muhalefetin saldırganlık ile negatif yönlü ilişkisi olduğu bulunmuştur (Kassing & Avtgis, 1999). Bunun yanında örgütsel bağlılıkları yüksek olduğunda, amirleriyle daha kaliteli ilişkiler kurduklarında (Kassing, 2000), yönetim pozisyonunda olduklarında (Kassing & Armstrong, 2001), olumlu kurumsal itibar algısına (Croucher, Zeng & Kassing, 2019) ve işyerinde yüksek düzeyde konuşma özgürlüğüne (Garner, 2013) sahip olduklarında, karar verme sürecine katıldıklarında (Kassing & McDowell, 2008) daha çok çalışanlar yönetime açıkça muhalefet etme eğilimlidir. Ayrıca örgüt üyelerinin muhalefet mesajları, işlev ve etkinlik açısından da farklılık gösterebilir (Garner, 2013). Örneğin, yarı zamanlı çalışanlar, tam zamanlı çalışanların aksine, daha sert ve çatışmacı stratejiler benimseyebilmektedir (Kassing vd., 2018).

Örgütsel muhalefet genellikle çalışma koşullarını iyileştirme amacıyla ifade edilir ve kişinin konumunda kontrolü tesis etmek veya yeniden sağlamak yani bireysel durumun iyileştirilmesi için etkili bir araçtır. Ancak örgüt üyeleri, muhalefet

mesajlarının işyeri ilişkilerinde yıkıcı veya verimsiz olarak algılanması nedeniyle veya başkaları tarafından bencil ve huzur kaçırıcı olarak algılanma korkusuyla (Tutar ve Sadykova, 2014), kendine karşı acımasız bir tutum takınılacağını ve örgütten gönderilmek isteneceği endişesiyle muhalefeti ifade etmekten kaçınabilmektedir (Devine & Maassarani, 2011). Kimi zaman da örgütsel demokrasi eksikliği nedeniyle çalışanlar aksi görüş veya memnun olmadıkları durumları ifade etmekte isteksiz olabilmektedirler (Tutar ve Sadykova, 2014). Örneğin Kassing'e (2011) göre örgütsel muhalefete gösterilen hoşgörü çalışanların muhalefet ettiği konuları etkilemektedir. Oysaki örgütsel muhalefet yöneticilere, çalışanların yaşadıkları sorunlar, örgütsel sinizm, örgütsel memnuniyetsizlik, adaletsiz uygulamalar, yolsuzluk ve çözüm adına arayışlar noktasında bilgi sağlar. Örgütsel muhalefet, örgütsel sorunların teşhis edilmesinde de önemli bir değişkendir (Kassing, 2002; Shahinpoor & Matt, 2007). Örgütsel muhalefet, önemli bir düzeltici geri bildirim biçimidir; karar vermenin kalitesini artıran bir durumdur. Bunun yanı sıra örgütsel muhalefet, iş stresini azaltmada ve çalışan refahını desteklemede (Kassing & Armstrong, 2002), iş tatminini artırmada (Redding, 1985) anahtar ve tükenmişliğinin panzehri olarak gösterilir (Riaza, Junejo & Shar, 2020). Dolayısıyla muhalefet özgürlüğünün, örgütün daha sağlıklı olmasına yardımcı olması ve örgütsel başarıya katkıda bulunması kuvvetle muhtemeldir (Redding, 1985).

Muhalefet, örgütsel demokrasi ve örgütsel gelişim gibi olumlu sonuçlar doğurabildiği gibi iyi yönetilmediğinde olumsuz sonuçlara ve huzursuzluklara da yol açabilmektedir (Özdemir, 2010). Bir başka ifadeyle muhalefet sonucunda yöneticilerin cezalandırmaya yönelik tepkileri veya tepkisizlikleri, birey ve örgüt üzerinde olumsuz sonuçlar oluşturabilmektedir (Graham, 1986). Örneğin Shahinpoor ve Matt (2007) örgütsel muhalefete duyarsız kalan ya da baskı altına alan yönetimlerin, örgütün yenileşmesini ve gelişmesini engelleyebileceğine dikkati çekmektedir. İyi yönetilemediğinde muhalefet mesajlarının işyeri ilişkilerinde yıkıcı veya verimsiz olarak algılanabileceği (Riaza vd., 2020); örgütsel çatışma ve şiddet gibi olumsuz etkilere, daha da önemlisi çalışanların örgütten ayrılmasına yol açabileceği belirtilmektedir (Shahinpoor & Matt, 2007).

Örgütsel muhalefetin bireyler ve örgütler üzerindeki etkileri, bu olgunun özellikle son yıllarda araştırılan ve üzerine kafa yorulan bir araştırma konusu olmasına neden

olmuştur. Diğer alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da örgütsel muhalefeti konu edinen araştırmalar artmıştır. Yapılan araştırmaların çoğu nicel araştırma yaklaşımı doğrultusunda yürütülmüştür ve bu araştırmalarda genellikle öğretmen görüşlerine başvurularak örgütsel muhalefet nedenleri, ifade edilme şekilleri ve sonuçları ele alınmıştır (Ağalday, 2013; Akada, 2015; Dağlı ve Ağalday, 2014a; 2014b; Gül, 2020; Özdemir, 2013; Yıldız, 2014; Yılmaz, 2019). Yine nicel araştırma yaklaşımının benimsendiği bazı araştırmalarda örgütsel muhalefetin farklı kavramlarla ilişkisi incelenmiştir. Örneğin bu araştırmaların bazılarında; öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarıyla eleştirel düşünme becerileri (Iliman Püsküllüoğlu ve Altınkurt, 2018), kişilik özellikleri (Ötken ve Cenkci, 2013), kontrol odakları (Kaya, 2016), örgütsel bağlılıkları (Yıldız, 2013), örgütsel güç oyunları (Korucuoğlu ve Şentürk, 2020) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bazılarında ise okul kültürü ve mesleki değerleri (Kadı ve Beytekin, 2015), politik yeterlilikleri (Uğurlu ve Bostancı, 2017), iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri (Bilginoğlu ve Yozgat, 2020), örgütsel adalet algıları (Kavak ve Kaygın, 2018; Yıldırım, 2020), örgütsel özdeşleşme (Beldek, 2017), örgütsel demokrasi tutumları (Tutar ve Sadykova, 2014), örgütsel güç mesafesi (Atmaca, 2021) ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki araştırılmıştır. Alan yazında örgütsel muhalefeti konu edinen nitel araştırma yaklaşımının kullanıldığı araştırmalar da mevcuttur (Agun, 2020; Ağalday, Özgan ve Arslan, 2014; Polat ve Günçavdı, 2019). Bu çalışmalardan ikisinde örgütsel muhalefet kavramı sadece yönetici görüşlerine dayalı olarak (Ağalday vd., 2014; Polat ve Günçavdı, 2019) diğer çalışmadaysa çalışan görüşlerine dayalı olarak (Agun, 2020) incelenmiştir. Bu çalışmada konuya daha bütüncül yaklaşmak ve konuyu derinlemesine incelemek amacıyla okullarda örgütsel muhalefetin oluşmasında rol alan tarafların yani hem yönetici hem de öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Bu doğrultuda nitel araştırma yaklaşımı ile yürütülen araştırmada; öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışının sebepleri, muhalefetlerini dile getirme yolları, muhalefet sonucunda gördükleri tepkiler ile muhalefetin ve yönetilme şeklinin öğretmenler, yöneticiler ve örgüt üzerindeki etkileri incelenmiştir.

## 1.2.Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesi, “Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları sergiledikleri konular, bu davranışları sergileme nedenleri, örgütsel muhalefeti dile getirme yolları ve yöneticilerin, öğretmenlerin gösterdiği örgütsel muhalefet davranışını yönetme yaklaşımları ve muhalefetin yöneticiler, öğretmenler, diğer çalışanlar ve okul için sonuçları nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir.

## 1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada; öğretmenlerin hangi konularda örgütsel muhalefet davranışları sergilediği, bu davranışları sergileme nedenleri, örgütsel muhalefeti dile getirme yolları ve yöneticilerin, öğretmenlerin gösterdiği örgütsel muhalefet davranışını yönetme yaklaşımları incelenmiştir. Ayrıca muhalefetin yöneticiler, öğretmenler, diğer çalışanlar ve okul için sonuçlarını tespit etmek amaçlanmıştır.

**1.3.1. Araştırmanın alt amaçları.** Araştırmanın genel amaç doğrultusunda aşağıda verilen sorulara yanıt aranmıştır.

Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre;

- 1) Okullarda örgütsel muhalefet davranışı ile karşılaşmakta mıdır? Karşılaşıyorsa genellikle öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışı gösterdiği konular nelerdir?
- 2) Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışını gösterme nedenleri nelerdir?
- 3) Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışını gösterme (ifade etme) şekilleri nasıldır?
- 4) Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının kendileri, meslektaşları, okul müdürleri ve okul üzerindeki sonuçları nelerdir?
- 5) Okul müdürlerinin, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışına yönelik tepkisi nasıldır?
- 6) Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışını gösterme (ifade etme) şekillerine göre okul müdürlerinin muhalefeti yönetme tarzı farklılaşır mı? Farklılaşırsa nasıl bir değişim söz konusudur?

- 7) Okul müdürleri muhalefeti önlemek için tedbir alır mı? Alırsa bunlar ne tür tedbirlerdir?

#### 1.4. Araştırmanın Önemi

Tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da benzer nedenlerle eğitim çalışanları arasında muhalefetin yaşanması olasıdır. Örgütsel muhalefet yıkıcı bir davranış değildir; her olaya veya duruma karşı çıkmak ve direnmek anlamına da gelmez (Riaza vd., 2020). Bilakis, örgüt üyelerinin örgütsel duyarlılığını ifade eder. Daha çok örgütsel yaşama yeni bir bakış açısı sunma anlayışını içerir (Aslan, 2003). İlkeli muhalefet aktif ve yapıcı bir çalışan sesi olarak görülür (Gorden, 1988). Bu bakımdan muhalefet özgürlüğünün, örgütün daha sağlıklı olmasına yardımcı olması ve örgütsel başarıya katkıda bulunması kuvvetle muhtemeldir (Redding, 1985). Öte yandan muhalefet iyi yönetilmediğinde, yani muhalefet sonucunda yöneticilerin cezalandırmaya yönelik tepkileri veya tepkisizliği, örgütsel çatışmaya ve huzursuzluğa, şiddet gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmekte (Özdemir, 2010); yabancılaşma ve tükenmişliğin önünü açabilmektedir (İnandı, Tunç, Yücedağlar ve Kılıç, 2020).

Bu durumda, muhalefetin örgüte ve bireye yönelik olumlu ya da olumsuz etkilerinde yöneticilerin muhalefete yaklaşımının önemli bir rolü olduğu söylenebilir. Bu nedenle yönetici pozisyonunda görev yapanların bu kavramın farkında olması ve örgütsel muhalefeti örgütün etkililiği ve verimliliği doğrultusunda yönetebilmesi oldukça önemlidir. Ancak Redding'in (1985) ifade ettiği gibi çok az okul yönetimi veya yöneticisi, muhalefetin örgüte yapabileceği olumlu ve olumsuz katkıların farkındadır. Bu bakımdan eğitim örgütlerindeki örgütsel muhalefeti mercek altına alan çalışmaların yapılması; örgütsel muhalefet kavramının açıklığa kavuşturulması ve nedenlerine yönelik bir anlayışın geliştirilmesi açısından faydalı olabileceği gibi okul müdürlerinin farkındalığının artmasına ve muhalefeti derinlemesine anlamalarına ve öğretmenler ile okul yönetimi arasındaki olası sorunların ortadan kaldırılmasına da yardımcı olabilir. Yine bu amaçla yürütülecek araştırmalar, öğretmenlerin muhalif davranışlar sergiledikleri yönetici uygulamalarının belirlenmesine ve bunlara karşı önlemlerin alınmasına katkı sağlayarak okullarda demokratik değerlerin benimsenmesini mümkün kılabilir. Çalışmanın sonuçları hem çalışanlar hem de

yönetim için faydalı olabilir daha çalışan odaklı politikalar formüle etmek için örgüt yönetimine rehberlik edebilir. Ayrıca elde edilen bulguların alanyazındaki eksiklikleri ve beklentileri karşılayacağı ve bundan sonraki çalışmalara yön vereceği de öngörülmektedir. Bu açıdan yapılan bu araştırmanın önemli olduğu ve alana katkı vereceği düşünülmektedir.

### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma,

- 1) İç Batı Akdeniz Bölgesindeki<sup>1</sup> bir ilde belirlenen farklı türdeki liselerde çalışan öğretmen ve yönetici görüşleri ile sınırlıdır.
- 2) Araştırma, 2022-2023 eğitim öğretim yılıyla sınırlıdır.
- 3) Araştırma, görüşmede belirlenen sorularla sınırlıdır.
- 4) Araştırma, verilerin çözümlenmesinde kullanılan yöntemlerle sınırlıdır.
- 5) Araştırma nitel desende tasarlanmış olduğu için az sayıda katılımcı ile yürütülecek olup genelleme yapılabilmesi noktasında sınırlıdır.

### 1.6. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada,

- 1) Araştırmada katılımcıların içten ve güvenilir cevaplar verdikleri,
- 2) Katılımcıların örgütsel muhalefet hakkında kavramsal bir altyapıya sahip oldukları,
- 3) Araştırma sorularının öğretmen ve yöneticilerin örgütsel muhalefet ile ilgili görüşlerini belirlemede yeterli olduğu varsayılmaktadır.

### 1.7. Tanımlar

Bu bölümde araştırmada sıklıkla geçen bazı terimlerin tanımları verilmiştir. Verilen tanımlar, araştırmada bu terimlerin hangi anlamda kullanıldıklarına yöneliktir.

---

<sup>1</sup> Etik kaygılar sebebiyle araştırmanın yürütüldüğü il bu şekilde adlandırılmıştır.

**Örgütsel Muhalefet:** Örgüt içerisinde meydana gelen uygulamalardan memnuniyetsizlik duyulması sonucunda örgütsel statükodan kopuşu ifade eden her türlü karşı çıkıştır.

**Okul Yöneticisi:** İç Batı Akdeniz Bölgesindeki bir ilin Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürleridir.

**Öğretmen:** İç Batı Akdeniz Bölgesindeki bir ilin Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerdir.

**Katılımcı:** İç Batı Akdeniz Bölgesindeki bir ilin Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilgili ortaöğretim kurumlarında görev yapan genel kültür ve meslek bilgisi öğretmenlerini ve okul yöneticilerini ifade eder.

**Ortaöğretim Kurumları:** İç Batı Akdeniz Bölgesindeki bir ilin Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı farklı türdeki liselerdir.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde muhalefet ve örgütsel muhalefet kavramları açıklanmış ve örgütsel muhalefet ile ilgili olarak kuramsal bilgilere yer verilmiştir.

#### 2.1. Muhalefet Kavramı ve Örgütsel Muhalefet

Muhalefet terimi siyaset bilimine ait bir kavram olarak bilinse de son yıllarda farklı disiplinlerde de kullanılan ve araştırılan bir boyuta sahiptir (Kadı ve Beytekin, 2015). Arapça kökenli bu kavram, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık” olarak açıklanmaktadır (TDK, 22.09.2021). Muhalefet kavramının İngiliz dilindeki karşılığı; görüş ayrılığı, farklı duygu ve his gibi anlamlara gelen “dissent”tir.

Muhalefet kavramının anlamından yola çıkıldığında, örgütsel muhalefet, en basit haliyle, var olan örgütsel uygulamalardan memnuniyetsizlik hissedilmesi, görüş ve fikir ayrılığına düşülmesi biçiminde tanımlanabilir (Özdemir, 2010). Ancak kavramı sadece ayrılık ve memnuniyetsizlik boyutundan ele alarak açıklamak yeterli olmayacaktır. Ayrılık ve memnuniyetsizlik sonucu ortaya çıkan ve örgütsel statükodan ayrılmayı ifade eden bütün itirazlar da örgütsel muhalefet tanımlamasına dâhil edilmelidir (Kassing, 1997). Buradan hareketle örgütsel muhalefetin örgütsel uygulamalarda görüş ayrılığı ve bu görüş ayrılığını ifade eden bir tepkiden oluştuğu söylenebilir. Örgütsel süreçlerin doğal bir parçası olan muhalefet, görüş ayrılıklarının açık bir şekilde ifade edilmesi olarak tanımlanabilir (Kadı ve Beytekin, 2015). Örgütsel muhalefet, örgütsel süreçler içerisinde çalışanların yaşadığı görüş ayrılıkları ve memnuniyetsizliklerin dönütünün verildiği bir iletişim olarak değerlendirilebilir (Burn & Wagner, 2013; akt. Korucuoğlu ve Şentürk, 2020). Kassing’e (1997) göre, ağırlıklı olarak ilke ve prensip meselelerini içeren konularda yapılan ve örgütsel statükodan memnuniyetsizlik duyulmasıyla başlayan muhalefet

davranışı bir değişimin istenmesiyle devam eder ve açık itiraz, protesto gibi yollarla dile getirilerek nihayete erer.

Örgütsel muhalefet görüş ayrılığı ve bu ayrılığın dile getirilmesini kapsayan bir süreçtir. Bu süreç; anlaşmazlığa düşüren, fikir ayrılığı oluşturan ve müdahale edilmeye değer tetikleyici bir olayla başlar. Bu tetikleyici olay Graham (1986) tarafından kişisel çıkar yönelimli ve ilkeli muhalefet olarak sınıflandırılmıştır. Kassing ve Armstrong (2002) ise tetikleyici olayları çalışanlara kötü davranma, etik ve hukuk dışı davranışlar, örgütsel değişme, etkisiz yönetici, kaynak dağıtımı, karar alma, performans değerlendirme, zararın önlenmesi şeklinde sıralamıştır. Özdemir (2010) tarafından geliştirilen ölçekteki muhalefetin nedenleri bölümünün alt başlıklarına bakıldığında ise kişisel ve yönetsel olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Tetikleyici olayın yaşanmasının akabinde muhalif üye strateji seçimini etkileyen faktörleri düşünecektir. Strateji seçimini etkileyen faktörler bireysel faktörler, ilişkisel faktörler ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılmıştır (Kassing, 1997; 2001). Strateji seçimini etkileyen bu faktörler muhalif örgüt üyesinin dikey muhalefet, yatay muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet ve haber uçurma davranışlarından hangisini tercih edeceğinde önemli bir yer tutmaktadır. Muhalif çalışan bağlı olduğu yöneticiye muhalefetini ifade edebileceği gibi, iş arkadaşlarına ya da iş dışı yaşamındaki kişilere de muhalefetini ifade edebilir. Hatta muhalif çalışan yüksek etkili bir tetikleyiciyle karşılaştığında iş dışındaki otoritelere de muhalefetini ifade edebilir. Elbette ki muhalefet süreciyle alakalı tek bir açıklama yapılmamıştır. Bu konuda çalışma yapan bir diğer araştırmacı olan Garner'e (2013) göre örgütsel muhalefet, sadece muhalif boyutuyla değil tüm paydaşların dâhil olduğu etkileşimsel bir süreç olarak ele alınmalıdır. Bir diğer ifadeyle, örgütsel muhalefet muhalif, yönetici ve iş arkadaşı unsurlarıyla ele alınan bir süreçtir. Muhalefetin inşa edilmesi şeklinde tanımlanan bu süreç açıklama çalışmasının aşamaları çöküş, ilk konuşma ve artık iletişim olarak adlandırılmıştır.

Örgütsel muhalefet kavramının çalışanın kendini örgütten ayrı hissetmesi anlamı, çalışanın mutlaka örgütte bir çatışma yaşaması olarak düşünülmemesini ve sadece ayrı hissetmeyle sınırlı kalabileceğini anlatır (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefet duygu ve düşünce ayrılığı, anlaşmazlık yaşama gibi açılardan çatışmaya benzetilebilir. Ancak, örgütsel çatışma örgüt içindeki amaç ve beklenti farklılığı

yaşayan kişi ve gruplar arasında olabilirken örgütsel muhalefet yöneticinin karar ve uygulamalarına karşı ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 2010).

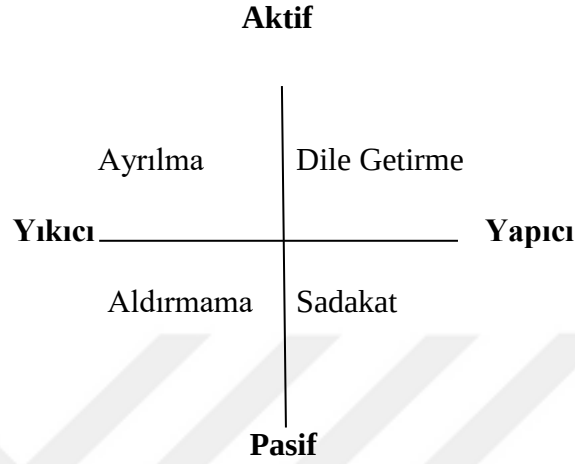
## **2.2. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri**

Örgütsel bir davranış olarak örgütsel muhalefet süreç gerektiren bir eylemdir. Bu sürecin açıklanmasında çeşitli kuramlar ortaya atılmıştır. Bu kuramlar Hirschman (1970) tarafından ortaya atılan Ayrılma-Dile Getirme- Sadakat Kuramı, Tompkins ve Cheney (1985) tarafından ortaya atılan Örtük Kontrol Kuramı, Gorden ve Infante (1987) tarafından ortaya atılan Bağımsız Düşünme Kuramıdır (Kassing, 1997). Bu kuramlar aşağıda kronolojik olarak ele alınarak kısaca açıklanmıştır.

**2.2.1. Ayrılma - dile getirme - sadakat kuramı.** Hirschman tarafından 1970 yılında geliştirilen bu kuramda çalışanlar işlerinde yaşamış oldukları doyumsuzluk ve memnuniyetsizlik sonucunda üç farklı tepki verirler. Bu tepkiler ayrılma, dile getirme ve sadakattir. Ayrılma, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetsizlik sonucunda verdiği tepkilerden birisidir. Ayrılma davranışı, işinde tatminsizlik yaşayan çalışanın örgütten ayrılmasını ifade eder. Memnuniyetsizliğe verilen tepkilerden bir başkası dile getirmez. Dile getirme davranışında çalışan duyduğu memnuniyetsizliği ifade edip onu değiştirmeye çalışır. Memnuniyetsizliğe verilen tepkilerden bir diğeri ise sadakattir. Sadakat aslında bir tepkiden ziyade tepkisizliği ifade eder. Sadakat davranışında çalışan örgütten ayrılmaz ve problemin çözümünde rol almayıp problemin ortadan kalkmasını bekler (Kassing, 1997).

Farrell (1983) doyumsuzluk durumunda çalışanların, Hirschman'ın ortaya koyduğu ayrılma, dile getirme ve sadakat tepkilerine ek olarak aldırmama tepkisini de verebileceklerini ileri sürmüştür. 1992 yılında Rusbult ile birlikte yürüttüğü çalışmada ise araştırmacı, bu tepkilerin her biri için çalışanların eğilimlerinin nasıl olacağına, ne gibi davranışlarda bulunacağına açıklık getirmiştir. Bu çalışmada, ayrılma için işi bırakma ve farklı bir iş arama; dile getirme için üst yönetici-denetçi ve iş arkadaşlarıyla konuşma, problemi çözmeye çalışma, çözüm önerme, haber uurma davranışlarının ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Sadakat için gelişmeyi bekleme ve umut etme, iyi asker olma; aldırmama için ise az çaba ve ilgi gösterme, devamsızlık ve işe gecikme, hata oranının artması davranışlarının görülebileceği ifade edilmiştir (Farrell & Rusbult, 1992). Doyumsuzluk durumunda verilen bu

tepkilerin aktif-pasif ve yapıcı-yıkıcı olma durumları, Rusbult ve Lowery (1985) tarafından Şekil 1’de verildiği gibi açıklanmıştır. Çalışanın hangi tepkiyi seçeceğinin davranışın maliyetine, davranışın etkisine ve çalışanın sahip olduğu alternatiflere göre farklılaşabileceği belirtilmiştir (Özdemir, 2010).



Şekil 1. *İş doyumsuzluğuna verilen tepki tipolojisi.* (Rusbult & Lowery, 1985)

Çalışanların memnuniyetsizlik yaşadıklarında verdikleri bu tepkilerden dile getirmenin örgütsel muhalefet kavramıyla daha ilgili olduğu söylenebilir. Çünkü dile getirme davranışında yaşanan sorunla ilgili aktif ve yapıcı bir şekilde mücadele söz konusudur. Bu mücadele istenilen şartlara ulaşmak için verilen bir mücadeledir. Ancak dile getirme davranışı da kendi içinde aktif-pasif ve yapıcı-yıkıcı olarak değerlendirilebilmektedir. Örneğin; Gorden (1988) dile getirme davranışını aktif-yapıcı, aktif-yıkıcı, pasif-yapıcı ve pasif-yıkıcı olmak üzere dört kategoride sınıflamıştır. Aktif-yapıcı davranışlar ilkeli muhalefet, katılımcı karar verme, destekçilik, görev bilgisi alma/verme, öneride bulunma olarak; aktif-yıkıcı davranışlar ise düşmanca ayrılış, ikiyüzlü davranma, sözel saldırganlık olarak sıralanabilir. Pasif-yapıcı davranışlara sohbet etme, dikkatli dinleme, sessiz destek; pasif-yıkıcı davranışlara ise memnuniyetsizlik söylenmeleri, psikolojik geri çekilme, hesaplı sessizlik davranışları örnek verilebilir (Gorden, 1988).

**2.2.2. Örtük kontrol kuramı.** Örtük kontrol kuramı Tompkins ve Cheney tarafından diğer kontrol kuramları tartışıldıktan sonra yeni bir kuram olarak 1985 yılında ortaya atılmıştır. Araştırmacılar kontrolü basit kontrol, teknolojik kontrol, bürokratik kontrol ve örtük kontrol olarak sınıflandırmıştır (Kassing, 1997). Basit

kontrol, yöneticilerin bulundukları konumdan dolayı açık ve keyfi kullandıkları kontroldür. Teknolojik kontrolde işin içine çeşitli araçlar ve makineler girmektedir. Bürokratik kontrol, Weber'in bürokrasi kuramının yansıması olup örgüt içindeki sosyal yapı ve dikey iletişimi ifade eder. Örtük kontrol ise yeni dönemde ortaya çıkan basık örgüt modelleriyle birlikte gelişmektedir (Kassing, 1997).

Tompkins ve Cheney (1985) örtük kontrol kuramını açıklarken üç temel özellikten bahseder. Bu özelliklerin ilki, örgüt üyelerine onların davranışlarına rehberlik edecek önermeler verilmesidir. Bu önermeler örgütün politikasını ve önceliklerini açıklayan önermelerdir. İkinci özellik, örgüt üyelerinin bu önermelere uygun davranması sonucunda yöneticilere sağlanan dönüttür. Böylece yöneticiler önermelerin ne kadar kabul gördüğünü anlayabilir. Sonuncu özellik ise örgütsel özdeşleşmedir. Örgütsel özdeşleşme kurumun amaç, hedef ve değerlerini üyelere benimsetilmesi olarak düşünülebilir. Bu özdeşleşme ile örgüt üyeleri kendi değerleri yerine örgütsel değerlere göre hareket etmeye başlayacaktır. İşte bu noktada ise örtük kontrol ortaya çıkacaktır. Artık örgüt içinde görünmez bir kontrol mekanizması oluşacak ve üyeler içsel süreçlerle özdeşleştirdiği örgüt menfaatlerine uygun davranacaklardır (Akt. Özdemir, 2010).

**2.2.3. Bağımsız düşünme kuramı.** Bu kuram Gorden ve Infante tarafından 1987 yılında geliştirilmiştir. Bu kuram; örgüt üyeleri, kendilerine ve fikirlerine saygı duyan yöneticilerle çalışmayı tercih ederler, anlayışına dayanır. Örgüt üyeleri bu ortamlarda kendini daha iyi ifade ederek daha üretken, daha mutlu ve örgüte daha bağlı çalışanlar haline gelir. Örgüt içinde kendini rahat bir şekilde ifade eden üyelerin örgütsel bağlılığı ve örgütsel adanmışlığı artmakta ve bu üyeler daha nitelikli bir çalışma sergilemektedir (Kassing, 1997). Otokratik yönetim anlayışının benimsendiği örgütlerde üyelerin kendini ifade etme imkânı bulması daha zordur (Özdemir, 2010). Liberal ve demokratik yönetim süreçlerinin tercih edildiği örgütlerde ise çalışanların daha rahat ve özgür bir şekilde kendini ifade edebileceği düşünülmektedir. Bu konuyla ilgili yapılan bir çalışmada üyelerini değerli hissettiren, onların hak, özgürlük, değer ve inançlarına saygı duyan örgütlerde açık ve yapıcı muhalefetin görüldüğü tespit edilmiştir (Tutar ve Sadykova, 2014).

### 2.3. Muhalefetin Nedenleri

Anlaşmazlık, memnuniyetsizlik ve görüş ayrılıkları tetikleyici bir olayla başlar. Bu tetikleyici olaylar ise kişilerde muhalefet etme isteği oluşturur (Kassing, 1997).

Çalışanların örgüt içerisinde muhalif tutum sergilemelerini tetikleyen birçok etmen vardır. Graham'a (1986) göre örgütsel muhalefeti tetikleyen etmenler kişisel çıkar yönelimli veya ilkesel olabilmektedir. Kişisel çıkar yönelimli muhalefetin, çalışanın örgüt içinde kendi çalışma şartlarının istediği gibi gitmediği durumda, ilkesel muhalefetin ise örgüt içinde meydana gelen etik dışı bir davranışın olduğu durumda ortaya çıktığı söylenebilir.

Kassing ve Armstrong (2002) ise örgütsel muhalefeti tetikleyen etmenleri Tablo 1'de görüldüğü gibi dokuz başlık altında ele almıştır.

Tablo 1.

#### *Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar*

|                                     |                                                                                                                                      |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar | 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.

**2.3.1. Örgüt üyelerine yönelik davranışlar.** Çalışanların muhalefetine yol açan tetikleyicilerden birisi zorbalık, yıldırma (mobbing) veya saldırganlık,

engelleme ve açık şiddet yoluyla yöneticilerin astlarına yönelik kötü davranışlarıdır (Özdemir, 2010). Zorbalık, genellikle rekabetin yüksek, ortamın gergin, bireysel çıkarların ön planda olduğu iş yerlerinde ortaya çıkar ve bir veya daha fazla kişinin sistemli olarak bir kişiye yaptığı düşmanca ve ahlak dışı bir iletişimdir (Torun, 2004). Mobbing ya da diğer ismiyle psikolojik şiddet, ast üst ilişkisinden bağımsız olarak bir kişiye sistemli olarak uygulanan psikolojik terör ve her türlü kötü davranıştır (Tetik, 2010). Saldırganlık, sözel ve jestlere dayalı olabilir. Engelleme, cevap vermeme, kaynakları kullandırmama gibi yollarla zarar vermek olarak ifade edilebilir. Açık şiddet ise kişiye ya da ona ait mal ve malzemelere doğrudan zarar vermek şeklinde uygulanmaktadır (Özdemir, 2010). Sıralanan bu davranışların ortak noktası, çalışanlar üzerinde olumsuz duygular yaratabilecek ve çalışanı kışkırtabilecek hareketler olmasıdır. Birçok araştırmada, bu ve benzeri kötü ve zorbaca tutumlara sahip olan yönetici davranışlarının muhalefete yol açtığı ileri sürmektedir (Kassing, 1997; Kassing & Armstrong, 2002; Özdemir, 2013).

**2.3.2. Örgütsel değişim.** Günümüz koşullarındaki hızlı değişim, teknolojik gelişmeler, küreselleşme her örgütün özellikle de eğitim örgütlerinin değişime açık ve değişime ayak uydurabilen örgütler olmalarını gerektirmektedir. Örgütler ve yöneticiler değişim yapmanın yanı sıra gelecekteki değişimleri de öngörmek durumundadır (Göksoy, 2018). Değişim, örgütü içinde bulunduğu durumdan farklı bir duruma - çağın gerektirdiği ve arzu edilen duruma - götüren bir süreçtir. Bu süreçte çalışanlar alışmış oldukları düzen ve istikrarın bozulmaması için genellikle direnç gösterirler (Göksoy, 2018; Tunçer, 2011). Yapılan çalışmalarda çalışanların yetersizlik duygusu, bir şeyler kaybetme korkusu, yanlış anlama ve güven eksikliği, yöneticilere saygı ve güven duymama, zorla değişim yapılması gibi sebeplerle değişime direnç gösterdikleri tespit edilmiştir. Hâlbuki değişim yaşam gereği kaçınılmaz, doğal ve sürekli bir olgudur. Önemli olan değişim konusunda çalışanları doğru yönetmektir. İyi bir iletişim, gerekli eğitimlerin yapılması, örgüt vizyonunun çalışanlara benimsetilmesi, işleri kolaylaştırma ve destek sağlama gibi adımlarla değişim iyi bir şekilde yönetilebilir (Göksoy, 2018). Unutulmamalıdır ki örgüt üyelerinin direnci değişime karşı değil bilinmezliğe duyulan endişe ve hâlihazırda ellerinde bulunan imkân ve şartların olumsuz bir duruma dönüşmesinden duydukları

kaygı sebebiyledir (Özdemir, 2010). Bu sebeple de iyi yönetilemeyen ve iyi anlatılamayan değişimler muhalefet tepkisine yol açabilir.

**2.3.3. Karar alma.** Bir diğer muhalefet tetikleyicisi karar almadır. Kararın içeriği ve kararın alınma biçimi muhalefete yol açabilir. Örgütler yapıları açısından demokratik, otokratik ve liberal olarak gruplandırılabilir. Otokratik bir sürecin işletildiği örgütlerde kararlar üst yönetici tarafından alınır ve çalışanlar tarafından uygulanır. Demokratik sürece sahip örgütlerde ise kararlarda katılım esastır. Örgüt mensupları alınacak kararlarla ilgili fikirlerini beyan ederler. Liberal süreç ile yürütülen örgütlerde örgüt üyeleri daha serbest bir çalışma ortamına sahip olup kararın inşa edilmesi örgüt üyelerine bağlıdır. Hangi örgütsel süreç olursa olsun karar almaya bağlı çeşitli muhalif tavırlar görülebilir. Örneğin otokratik sistemlerde çalışanlar fikirleri dikkate alınmadığı için, demokratik ve liberal sistemlerdeyse kendi fikirleri uygulanmadığı için muhalefet davranışı gösterebilir (İpek, 2020).

**2.3.4. Etkisiz yönetici.** Bir yöneticinin en temel görevi, örgütsel amaçlara ulaşılmasına yönelik etkinliklere karar vermek, planlamak, uygulamak ve denetlemektir. Örgütün başında bulunan yönetici, örgüt kaynaklarını etkili ve verimli kullanmaktan sorumludur. Yöneticilerin bu görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi onların kimi yeterliklere sahip olmasını zorunlu kılar (Başaran, 2008). Yöneticinin yeterlik düzeyinin düşük olması, çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratarak örgüt içerisinde çeşitli sorunlara yol açabilmektedir. Örgütün etkili yönetilmediğini düşünen örgüt üyeleri muhalefet edebilmektedir. Örgüt üyeleri örgütün yeterince etkili olmadığını ve yöneticinin örgütü yeterince etkili yönetemediğini düşünüyorsa örgütsel muhalefet ortaya çıkmaya başlayacaktır. Dolayısıyla etkisiz bir yönetim, örgütsel muhalefeti tetikleyen unsurlardan biri olarak ele alınmaktadır (Kassing & Armstrong, 2002).

**2.3.5. Yetki, görev ve sorumluluk.** Yetki “bir görevi veya işi yasaların verdiği imkânlarla göre, belli şartlarla yürütmeyi sağlayan hak, salahiyet, mezuniyet” olarak; görev “bir kimsenin yaptığı iş” olarak; sorumluluk ise “kişinin kendi

davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet” olarak tanımlanabilir (TDK, 2021). Yönetici yetki, görev ve sorumluluk ile ilgili sorunları; karar verme, planlama, örgütleme, eşgüdümleme, etkileme, iletişim, denetim ve değerlendirme olarak sınıflandırılan yönetim sürecinin aşamalarını takip ederek çözebilir (Özdemir, 2010). Eğer yönetim sürecinin herhangi bir aşamasında yönetici ya da çalışanın yetki, görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi veya aksatması söz konusu olursa örgütte muhalefet veya karşı çıkma davranışları ortaya çıkabilir (Kassing & Armstrong, 2002).

**2.3.6. Kaynak dağıtımı.** Örgütsel muhalefete sebep olabilen etmenlerden birisi de kaynak dağıtımıdır. Yöneticilerin vazifelerinden en önemlisi, örgütün kaynaklarını en etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Yönetici söz konusu bu kaynakların dağıtımını yaparken alt sistemlerin ve çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak adil bir şekilde dağıtmalıdır. Yöneticinin adil tavrı, çalışanların adalet algısı, performansı, bağlılığı, güveni ve iş tatmini gibi örgütsel süreçler üzerinde olumlu bir etkiyi ortaya çıkaracaktır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016). Bu bağlamdaki aksi tutumu ise örgütsel muhalefete yol açabilir. Adaletsiz tutumlara karşı eğitim örgütlerinde dikey ve yatay muhalefet davranışı gösterildiği tespit edilmiştir (Yıldırım, 2020).

**2.3.7. Etik dışı ve hukuk dışı işlemler.** Etik sade bir şekilde doğru ve yanlışın ayrımını yapan davranışlar dizisi olarak tanımlanabilir. Etik dışı ve hukuk dışı işlemler, yönetim sürecindeki karar alma, uygulama ve diğer işlemlerde yapılmaması gereken davranışları yapma durumu olarak değerlendirilebilir. Ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma-korkutma, ihmal, sömürü (istismar), bencillik, yolsuzluk, işkence (eziyet), yaranma-dalkavukluk, şiddet-baskı-saldırganlık yönetimdeki etik dışı davranışlara örnek olarak verilebilir. Ayrıca, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, zimmet, dogmatik davranış, yobazlık-bağnazlık da yönetimdeki etik dışı davranışlar arasında sıralanabilir. (Erdem, 2015). Sıralanan bu etik ve hukuk dışı davranışlar sonucunda muhalefet tavrı ortaya

çıkabilir. Örneğin Özdemir (2013) öğretmen muhalefetine yol açan en önemli sebebin etik ve hukuk dışı yönetici uygulamaları olduğunu tespit etmiş bunun sebebinin ise yönetici yetersizliğinden kaynaklanabileceğini dile getirmiştir.

**2.3.8. Performans değerlendirme.** Günümüz dünyasında teknolojik gelişmelerle artan hızlı ve sürekli değişim sonucunda, verim ve etkililiğin takip edilmesi için performans değerlendirmesine her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır (Tunçer, 2013). Performans değerlendirme genel olarak iki amaç için yapılır. Bunlardan ilki, çalışanın ortaya koyduğu hizmet ya da ürüne dayalı olarak ödül vermektir. İkincisi ise çalışanın eksik ve yanlışlıklarını belirleyerek çalışana dönüt vermektir. Performans değerlendirmesi yapılırken ölçütün önceden belirlenmiş olması ve değerlendirmenin ölçüt çerçevesinde yapılmasına ve değerlendirme sürecinin adil bir şekilde işletilmesine dikkat edilmesi gerekir (Özdemir, 2010). Bu kriterlere uyulmadığında ve değerlendirmelerin açık, şeffaf ve ölçüte bağlı yapılmadığı durumlarda çalışan kendine haksızlık yapıldığını düşünecektir. Adalet ve eşitliğin olmadığı bir değerlendirme veya ödüllendirme sistemi çalışanlarca benimsenmeyeceği için saygı görmeyeceği (Özdemir, 2010; 2013; Öztürk, 2020, Tunçer, 2013) gibi bu durum örgütte muhalif davranışların ortaya çıkmasına da zemin hazırlayabilir.

**2.3.9. Örgütün yol açtığı zararlar.** Örgüt yöneticilerinin aldıkları kararlar ve yaptıkları uygulamalar sonucunda örgüte ya da örgüt dışı bir unsura verdikleri zararlar muhalefete yol açabilir. Örgüt çalışanlarına zarar verecek nitelikteki ısı ve ışık gibi fiziki imkânlar, çalışma ortamının hijyenine, beslenme ve gıda kontrolüne, dinlenme ortamlarına ve iş kazalarına yönelik önlemler, alınan karar ve uygulamalar muhalif tutumlar oluşturabilir. Örgüt ve çalışanlara zararı olmayıp üretim yaparken ya da hizmet verirken örgüt dışı unsurlara (doğaya veya insana) zarar veren karar ve uygulamalar da muhalefete yol açabilir (Özdemir, 2010). Örneğin doğaya zararlı kimyasallar yayan bir fabrika, hatalı ya da eksik malzeme kullanan bir inşaat şirketi gerek örgütten gerek ise örgüt dışından muhalefet tutumları ile karşı karşıya kalabilir (Özdemir, 2010; Öztürk, 2020).

## 2.4. Örgütsel Muhalefet Türleri

Muhalefet sürecindeki anahtar iki noktadan birincisi duygu ve düşünce ayrılığı, ikincisi ise yaşanan bu ayrılığın ifade edilmesidir. Ayrılık hissi yaşayan çalışanlar, ya duygu ve düşüncelerini hiçbir şekilde açıklamazlar ya da bu açıklamayı muhalefetin muhatabı olan kişi ya da kişilere yapmazlar. Bunun yerine örgüt içinden ya da örgüt dışından muhalefet konusunda etkisi olmayan kişilere açıklama yaparlar (Kassing, 1997). Bu husus, bir diğer ifadeyle, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini dile getirip getirmeme veya ne şekilde ve kime dile getirdiklerinin eğilimleri dikkate alınarak alanyazında muhalefet türleri sınıflandırılmıştır. Alanyazında muhalefet türleri yerine zaman zaman “muhalefet stratejisi” ve “muhalefet çeşitleri” gibi ifadelerin de kullanıldığı görülmektedir.

Redding (1985) muhalefet türlerini açıklarken tekne sallama (rocking boats) ve ıslık çalma (blowing whistle) yollarından bahseder. Redding’e göre tekne sallama (rocking boats) davranışında örgüt içinde direkt ya da dolaylı bir muhalefet görülürken, ıslık çalma (blowing whistle) diğer adıyla haber uçurma davranışında şiddetli bir muhalefet ve protesto isteği sonucunda örgüt dışındaki etkili kişilere muhalefetini dile getirme vardır.

Muhalefet türlerine ilişkin bir başka sınıflandırma Kassing tarafından yapılmıştır. Kassing (1997) ise ilk olarak muhalefet türlerini açık muhalefet, gizli (örtük) muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet şeklinde sınıflandırmıştır. Araştırmacı daha sonrasında bu sınıflandırmayı dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet olarak güncellemiştir. Bu araştırmada Kassing’in son kullandığı sınıflandırma dikkate alınarak muhalefet türleri açıklanmıştır.

**2.4.1. Dikey muhalefet.** Dikey muhalefet ya da Kassing’in ilk koyduğu ismiyle açık muhalefet, örgütte etkisi olan ve örgüt içinde yer alan denetçi ve yönetici gibi kişilere yapıcı, açık ve net bir şekilde yapılan muhalefettir (Kassing, 1997). Dikey muhalefet aktif bir muhalefettir. Aktif bir muhalefet olmakla birlikte açık ya da örtük bir şekilde de gerçekleşebilir. Muhalefetin açık veya örtük olması büyük oranda odak noktasının ilişkisel mi bağlamsal mı olduğuyla alakalıdır. Ayrıca dikey muhalefet yorum yapanın pozisyonuna göre yapıcı ya da yıkıcı olarak da algılanabilir (Kassing, 2002).

Kassing (2000) ast-üst ilişkisi ile muhalefet çeşidi arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, astlarıyla daha kaliteli ilişki kuran yönetici ve denetçilerin olduğu çalışma ortamlarında dikey muhalefetin daha yaygın olarak görüldüğünü tespit etmiştir. Ayrıca, çalışanlar arasında daha tartışmacı olup sözlü saldırganlığı daha az olanların dikey muhalefet yapmaya daha çok meyilli oldukları ileri sürülmektedir (Kassing & Avtgis, 1999). Çalışanların yönetim kademesinde yer alması ile dikey muhalefet yapmaları arasında olumlu bir ilişkiden de söz edilmektedir (Kassing & Armstrong, 2001). Kassing ve Armstrong'a (2001) göre çalışanların yönetim kademesine gelene kadar yatay muhalefeti, yönetim kademesine geldikten sonra ise dikey muhalefeti tercih etmelerinin gerekçesi, muhalefetlerinin yapıcı algılanacağını düşünmeleri ve misilleme riskinin azalmasıdır.

Kassing (2002), muhalif çalışanların dikey muhalefet yaparken izledikleri yolları beş başlık altında toplamış ve bu yolları doğrudan itiraz, tekrar etme, çözüm önerisi, bir üste şikâyet ve istifa tehdidi olarak adlandırmıştır. Doğrudan itirazda; somut ve fiziksel kanıtlar, muhalifin doğrudan deneyimleri ve örgüt politikaları sonucunda yapılan bir muhalefetten bahsedilmektedir. Tekrar etmede, muhalefet edilecek konunun belirli sıklıklarla dile getirilmesi söz konusudur. Bu stratejide dikkat edilmesi gereken, tekrarlama sıklığı ve tekrarlar arasındaki zamandır. Muhalif çalışan bu iki hususu doğru kullanmadığında olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Çözüm önerisi sunma şeklinde yapılan muhalefette muhalif çalışan sorunu tespit etmekle kalmaz. Tespit ettiği sorunla ilgili olarak kasıtlı, planlı ve dikkatli bir süreç yürüterek çözüm önerisi sunar. Bu çözümlerin iletilme biçimleri ve uygulanabilirlikleri muhalif çalışanlara göre farklılık gösterebilmektedir. Makam atlama ya da bir üste şikâyet ederek yapılan muhalefetin ortaya çıkması için ilk amirin çalışanın muhalefetine cevap vermemesi gerekmektedir. Bu cevap vermeme eylemi; yönetici ya da denetçinin muhalefete açık olmaması, çalışanın amirinin muhalefete açık olmadığını düşünmesi veya muhalefet konusunun atlanan amir olması durumunda ortaya çıkmaktadır. İstifa tehdidi yoluyla muhalefet eden çalışanlar, seslerini duyurmak için işi bırakacakları tehdidinde bulunabilir. Çalışanlar bu davranışa güvenli olmayan ve tahammül edilemeyen çalışma ortamlarında başvurmaktadır. Bu sürecin yönetici tarafından nasıl görüldüğü ve yorumlandığı önemlidir.

**2.4.2. Yatay muhalefet.** Yatay muhalefet ya da ilk ismiyle gizli muhalefet, muhalefeti ifade edebilme imkânlarına sahip olmayan çalışanların örgüt içindeki etkisiz kişilere veya aynı durumdan muzdarip diğer çalışanlara saldırgan bir iletişimle yaptıkları muhalefettir (Kassing, 1997).

Yatay muhalefet genellikle açık muhalefet kanallarının kullanılmadığı ya da kullanılmadığı çalışma ortamlarında karşımıza çıkmaktadır (Kassing, 1998). Ast-üst ilişkisinin zayıf olduğu çalışma ortamlarında, dikey (açık) muhalefetin tercih edilmediği ve çalışanların iş arkadaşlarıyla daha az çözümcü ve daha çok saldırgan bir gizli ya da yatay muhalefet gösterdikleri görülmüştür. Ast-üst ilişkisinin yanı sıra iş arkadaşları arasındaki ilişkinin biçimi de yatay muhalefetin görülmesinde etkili olabilmektedir (Kassing, 2000). Eğer iş arkadaşları arasında muhalif davranışı ve bunun getirdiği agresif ve saldırgan iletişimi kabul eden bir ilişki söz konusu ise çalışanlar yatay muhalefete yönelebilmektedir. Aksi bir durum söz konusu ise muhalif çalışan ya muhalefetten vazgeçmekte ya da başka bir muhalefet kanalına başvurmaktadır (Kassing & Avtgis, 1999).

Yatay muhalefeti ortaya çıkaran bir diğer faktör de çalışanların kişilik özellikleriyle ilgilidir. Daha az tartışmacı olup daha çok sözel saldırganlık gösteren muhalif çalışanlar çoğunlukla yatay muhalefet yolunu tercih etmektedir. Kendini sözel olarak ifade etmekte zorlanan ve medeni cesaret noktasında eksiklik yaşayan çalışanlar, tartışmaktan ziyade saldırgan bir iletişimi tercih etmektedir (Kassing & Avtgis, 1999). Bu sözel saldırganlık ise onları yatay muhalefete yönlendirmektedir.

Ayrıca, yönetim dışında çalışanların örgütteki görev süreleri ile yatay muhalefetleri arasında olumlu bir ilişkisi olduğu ifade edilmektedir. Aynı örgütteki görev yapma süresinin artması hem örgütü özümsemesi hem de misilleme riskini ortadan kaldırma istekleriyle çalışanları yatay muhalefete yönlendirmektedir (Kassing & Armstrong, 2001). Eğer çalışan deneyiminin tamamını ya da büyük bir kısmını aynı örgütte kazanmadıysa, bir başka ifadeyle, deneyim farklı örgütlerde elde edildiyse görev süresi ile yatay muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığından bahsedilmektedir. Kassing ve Armstrong (2001) bunun sebebini, çalışanın örgütü özümseme süresinin uzunluğu ve yatay muhalefeti ifade edeceği kişi ve ortamın oluşmasının zaman aldığını fark etmesi ve tecrübe etmesi olarak açıklamıştır.

**2.4.3. Yer değiştirmiş muhalefet.** Bu muhalefet çeşidinde ise çalışanların muhalefeti etkisiz örgüt dışı unsurlara - eř, aile yeleri, iş dışı arkadaşlar vb.- ifade ettiği görülmektedir. Bu muhalefet çeşidi, muhalif kişi kendisinin düşmanca algılanacağını düşündüğünde ya da misilleme ile karşılaşacağını hissettiğinde ortaya çıkabilir. Yer değiştirmiş muhalefet, rekabet ve yüksek misilleme davranışlarının görüldüğü ortamlarda meydana gelir. Bu muhalefet türünde yüzleşme veya meydan okuma gibi süreçler görülmez (Kassing, 1997). Yer değiştirmiş muhalefetin olduğu örgütlerde, yöneticiler sadece muhalefeti duymamakla kalmaz; muhalefet sonucunda verilecek düzeltici geri bildirimi de veremezler (Kassing & DiCioccio, 2004). Bu bakımdan, örgütlerin çalışan muhalefetinden daha fazla fayda sağlayabilmesi için örgütsel muhalefeti destekleyen örgütsel iklimler oluşturması oldukça önemlidir.

Yer değiştirmiş muhalefeti çoğunlukla genç, iş deneyimi az olan, örgütte daha az kişisel etkiye sahip olan, örgütsel bağlılığı düşük ve yönetim kademeleri dışında istihdam edilen çalışanların gösterdiği tespit edilmiştir. Daha az iş tecrübesi, muhalefetin nasıl, ne zaman ve kime ifade edileceği konusunda bilinmezlik oluşturabilir. Ayrıca iş tecrübesi az olan çalışanlar, muhalefetin ifade edileceği - dikey ise yönetici, yatay ise iş arkadaşı- kişiye ulaşmakta da zorlanabilir. Yine, daha az iş tecrübesine sahip çalışanların muhalefeti ifade etmenin daha fazla izin verildiği yönetim kademelerinde olma ihtimalleri de oldukça düşüktür. Dolayısıyla, iş tecrübesi az olan kişilerin, yer değiştirmiş muhalefeti - eř, aile, iş dışı arkadaş vb.- tercih etmelerinin daha muhtemel olduğu söylenebilir. Eğer rgt yöneticileri, iş tecrübesi az ve genç çalışanların çoğunlukla tercih ettiği yer değiştirmiş muhalefetin önüne geçmek ve onların muhalefetini de duymak istiyorsa gerek kurum içi gerek kurum dışı gerekse her ikisini içeren sosyalleşme yollarına başvurabilir. Böylece, yönetici tüm çalışanlarının sesini duyabilecek, onlara cevap verebilecek ve katılımın, iş doyumunun, memnuniyetin daha yüksek olduğu iş ortamları oluşturulabilecektir (Kassing & DiCioccio, 2004).

**2.4.4. Haber uçurma.** Haber uçurma kavramının İngilizce orijinali whistleblowing'tir. Kelime ısıık çalma anlamına gelmekte olup deyimleşmiştir. Türkçe karşılık olarak bilgi uçurma ve haber uçurma kavramları kullanılmaktadır. Haber uçurma kavramı için Redding (1985), tahammül edilemez bir sorundan ve bu

soruna şiddetli bir karşı çıkış, itiraz ve protestodan bahseder. Redding'e (1985) göre karşı çıkış örgüt dışıdır. Aktan (2015), yapılan çalışmalardan hareketle oldukça kapsamlı bir tanımlama yaparak haber uçurmayı, örgüt içindeki ya da örgüt dışındaki kişilere zarar veren yasa dışı ve/veya etik dışı eylemlerin bu kişilere zarar vermesini önlemek için sorunu çözme yetkisine ve gücüne sahip örgüt dışı kişilere bildirme şeklinde açıklamıştır.

Tanımlardan da çıkarılabileceği gibi haber uçurma sürecinin dört ana ögesi vardır. Bu ögeler; muhalif/gözlemci kişi, haber uçurulan davranış/ eylem/ durum, haber uçurulan davranışı yapan yani şikayet edilen kişi/kurum ve şikayeti kabul edecek ve çözüme ulaştıracak kişi/kurum olarak sıralanabilir (Near & Miceli, 1985). Haber ya da bilgi uçurmanın ögeleri incelendiğinde, onun her örgütte ortaya çıkabilecek bir davranış olduğu söylenebilir. Bu muhalefet türü yasa dışı, etik dışı kısacası meşru kabul edilmeyen bir eylem neticesinde ortaya çıkar. Bu tür eylemler; insan hakları ihlali, kaçak işçi çalıştırma, vergi kaçakçılığı, taciz, şiddet, dayak, işkence, hisse sahiplerinin haklarının ihlali vb. olarak örneklenebilir.

Haber uçurmanın bir başka özelliği ise örgüt içindeki ve/veya örgüt dışındaki kişilerin zarar görmemesi için yapılmasıdır. Haber uçurma işini yapan kişiler, örgütteki çalışanlar olabileceği gibi örgütte daha önce çalışan ya da örgütte yer almayıp örgüt hakkında bilgi sahibi olan kişiler de olabilir. Haber uçurma eylemi örgüt içindeki üst yöneticilere yapılabileceği gibi örgüt dışında olup soruna çözüm üretebilecek güç ve yetkiye sahip bir kişiye de yapılabilir. Bu davranış, gönüllülük esasıyla yapılabilecek bir davranış olup görevi denetçilik olan kişilerce veya gönüllü denetçilerle ortaya çıkabilir (Aktan, 2015).

Near ve Miceli (1985), haber uçurma davranışının muhalif ve örgüt açısından aşamalarını şu şekilde açıklamışlardır. Muhalif/gözlemci kişi öncelikle gördüğü davranışın, eylemin yasa dışı, ahlak dışı ya da gayri meşru olup olmadığını kendi sorgulamalıdır. Eğer bu sorunun sonunda davranışı yasa dışı, ahlak dışı ya da gayri meşru bulursa bu durumu raporlayıp raporlamayacağına karar vermelidir. Bu soru da olumlu cevaplanır ve muhalif/gözlemci kişi raporlamaya karar verirse bu durum karşısında örgütün vereceği iki karar vardır. Bu kararlardan ilki söz konusu eylemi durdurup durdurmayacağı ikincisi ise muhalif/gözlemci kişiyi bu davranışından ötürü cezalandırıp cezalandırmayacağıdır.

Haber uçurma konusunda ülkemizdeki en kapsamlı çalışmalardan birini yapan Aktan (2015) araştırmasında bu davranışın bütün yönlerini ele almıştır. Bunun yanı sıra haber uçurma davranışıyla ilgili 5N 1K analizi yapmıştır. Haber uçurmanın ne olduğu, niçin, nasıl, nereye, ne zaman ve kime yapıldığı sorularına cevap aramıştır. Bu soruları ve cevapları aşağıdaki şekilde tablolaştırmıştır.



Tablo 2.

*Whistleblowing: 5 N, 1 K Analizi*

|                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NE?<br>Whistleblowing NE'dir?                                                                                               | Whistleblowing, bir organizasyon içerisinde yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin örgüt içi ve/veya örgüt dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için bilgi sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesidir.                                                                                                                                                                                                                           |
| NİÇİN?<br>Whistleblowing NİÇİN yapılır?                                                                                     | <i>Kişisel nedenler:</i> (Kişinin etik ve erdeme yüksek bağlılığı, ödüllendirme beklentisi ve saire.) ; erdem ahlakı (virtue ethics)<br><i>Organizasyonel nedenler:</i> (güçlü kurum kültürü, yüksek derecede kuruma bağlılık, kurumsal vatandaşlık davranışının gelişmiş olması ve saire.)<br><i>Durumsal nedenler:</i> (Sadece belirli durumlarda ortaya çıkarılan yanlış davranış ve eylemler bu gruba dâhil edilebilir. Bunların bir kısmı kişisel nedenlerden kaynaklanır. Örneğin, kişilerarası çatışmalar, kıskançlık, çekememezlik ve saire.)            |
| NASIL?<br>Whistleblowing NASIL ve hangi yöntemlerle yapılır?                                                                | <i>Aleni whistleblowing:</i> (yasa dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemlerin yazılı veya sözlü iletimi.)<br><i>Zımnı whistleblowing:</i> (Kimliği gizleyerek yasa dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemlerin bildirilmesi.)<br>-Whistleblower, ismini saklayarak olayı açığa çıkarabilir (anonymity)<br>-Whistleblower, organizasyon üst yönetimine ismini bildirmekten çekinmez, fakat organizasyon üst yönetimi ve/veya ilgili dış organizasyonlar whistleblower'ın ismini gizli tutar. (confidentiality)<br>Araçlar: Mektup, telefon, faks, e-mail vs. |
| NEREYE?<br>Whistleblower, yasa dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemleri NEREYE / KİME bildirir?                         | <i>İçsel whistleblowing:</i> Yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler organizasyon üst yönetimine sözlü ve /veya yazılı rapor edilebilir.<br><i>Dışsal whistleblowing:</i> Yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler organizasyon dışında sorunu ortaya çıkaracak ve/veya çözecek kişi ve kuruluşlara (polis, yargı makamları, medya ve saire.) ifşa edilebilir.                                                                                                                                                      |
| NE<br>Whistleblower, yasa dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemleri NE ZAMAN bildirir?                                   | Vatandaşlık bilincinin yerleşmiş olduğu organizasyonlarda açığa çıkarma ve ifşa için bir zaman söz konusu değildir; olay ortaya çıktığında whistleblower'lar harekete geçer.<br>- Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin mevcut olmadığı organizasyonlarda durumsal nedenlerin varlığına bağlı olarak açığa çıkarma ve ifşa eylemi gerçekleşir.                                                                                                                                                                                               |
| KİM?<br>Organizasyonda yasa dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişiler (whistleblower) KİM 'lerdir? | Organizasyonlarda yasa dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişilere "whistleblower" adı verilir. Bu kişiler doğrudan denetim ve kontrol yetkisine sahip olamayan "gönüllü denetçiler" (unauthorized voluntary auditors) olarak adlandırılabilir. Whistleblower'lar üç gruba ayrılır:<br>-Enformasyon sahibi organizasyon eski çalışanlar<br>-Enformasyon sahibi istihdam edilen çalışanlar<br>-Organizasyon dışında olmakla beraber organizasyon içi enformasyona sahip olan paydaşlar                                                    |

Aktan, C. C. (2015). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vijdani red davranışı: Whistleblowing. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 7(2), 19-36.

## 2.5. Muhalefet Seçimini Etkileyen Faktörler

Muhalif kişiler muhalefetlerini her zaman aynı şekilde sergilemezler. Muhalif çalışanlar ilk etapta yaptıkları muhalefetin karşı taraf tarafından nasıl algılanacağını, sonrasında ise yaptıkları hareket karşısında nasıl bir tepki alacaklarını ya da misillemeyle karşılaşp karşılaşmayacaklarını hesaplarlar. İşte bu hesabı yaparken onlara rehberlik eden ve alacakları kararı etkileyen üç önemli faktör vardır. Bu faktörler; bireysel faktörler, ilişkisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere üç başlıkta ele alınmaktadır (Kassing, 1997).

**2.5.1. Bireysel faktörler.** Bireysel faktörler, çalışanların örgüt dışından getirdikleri yatkınlık, beklenti ve örgütte sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanmıştır (Kassing, 1997, 2001). Özdemir (2010) bireysel faktörler için muhalif davranışı ortaya çıkaran kişilik özellikleri tanımını yapmıştır. Bu tanımlardan anlaşılan ortak nokta, bireysel faktörlerin örgütten ve örgüt içindeki unsurlardan bağımsız ve bireye ait olan faktörler olmasıdır.

Muhalif tavır, tüm insanların göze alabileceği bir durum değildir (Iliman Püsküllüoğlu ve Altinkurt, 2018). Kassing'in (2011) ifadesiyle yetiştirilme tarzı, kişilik ve kültürel özellikler muhalif tutumu şekillendirir. Çalışanların muhalefeti aynı rahatlıkla dile getirip getiremeyeceği ya da dile getirme şekli ve dile getireceği kişiler bu özelliklerden etkilenir. Örneğin Croucher, Zeng, Rahmani ve Cui'e (2017) göre, muhalefetin dillendirilmesinde bireyin sahip olduğu kültür etkilidir. Bunun yanı sıra dışa dönük kişilerin görece daha fazla muhalefet davranış gösterdiği ifade edilmektedir. Sorumlu, düzenli ve dışa dönük kişilerin dikey muhalefeti tercih ettikleri tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal denge ile yatay ve yer değiştirmiş muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Ötken ve Cenkci, 2013). Benzer şekilde saldırganlığa yatkın kişilerin yatay muhalefeti, tartışmacı kişiliğe sahip olan kişilerin ise dikey muhalefeti tercih ettiği ortaya konulmuştur (Kassing & Avtgis, 1999).

Bazı araştırmalarda, eleştirel düşünme ile örgütsel muhalefet arasında ilişki olduğu ve dikey muhalefet davranışının %11'inin, örgüt dışı kişilere bildirmeye yönelik muhalif davranışların ise %6'sının bireylerin eleştirel düşünme eğilimi ile açıklandığı saptanmıştır (Iliman Püsküllüoğlu ve Altinkurt, 2018). İş tatmini ve işten ayrılma

niyeti ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada, iş tatmininin sadece dikey muhalefet üzerinde etkisi olduğu ve dikey muhalefetin işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı, yatay muhalefetin ise artırıcı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Bilginoğlu ve Yozgat, 2020). Araştırma sonuçlarına göre, kişilerin sahip oldukları kontrol odağı da muhalefet davranışını etkileyebilmektedir. İçsel kontrol odağına sahip insanlar çevrelerinin söylediklerinden ziyade kendi düşüncelerini önemsemekte ve daha dışa dönük bir mizaca, dışsal kontrol odağına sahip insanlar ise tam tersi bir mizaca sahip olmaktadır. Bu sebeple de içsel kontrol odağına sahip olanlar daha çok dikey muhalefeti, dışsal kontrol odağına sahip olanlar ise daha çok yer değiştirmiş muhalefeti tercih etmektedir (Kassing & Avtgis, 2001; Kaya, 2016).

Bunların dışında, kişilerin örgütsel statü, aynı örgütte çalışma süresi, çalıştığı işteki toplam deneyimi, kurum içindeki davranışları ve daha önceki iş ve hayat deneyimleri, yönetim görevinde olup olmaması gibi bireye ait özellikler de çalışan muhalefetini etkilemektedir (Kassing, 1997; Kassing & Armstrong, 2001).

**2.5.2. İlişkisel faktörler.** İlişkisel faktörler, çalışanların yatay ve dikey bağlamda örgüt içindeki diğer çalışanlar ve yöneticilerle ilişkisinin türü ve kalitesiyle ilgilidir. Muhalefet davranışı genellikle yüz yüze olmakla birlikte telefon, mektup, mesaj veya toplantılar yoluyla da gerçekleştirilebilir (Kassing, 1997, 2001). Muhalif duygu ve düşüncelerin hangi yolla ve kime dile getirileceğinde son derece önemli olan husus, örgüt üyeleri arasındaki ilişkinin türü ve niteliğidir (Kassing, 2000). Bir başka ifadeyle, örgüt üyeleri tarafından seçilecek muhalefet stratejisi, örgüt içi ilişki yapısından doğrudan etkilenmektedir (Kassing, 2008).

Konuyla ilgili yapılan çalışmalara göre, örgüt üyeleri muhalif duygu ve düşüncelerini yüz yüze ve görece daha iyi iletişime geçtikleri üstlerine dile getirirler. Ayrıca, üstleriyle kaliteli ilişkileri olduğunu düşünen astlar daha çok dikey muhalefeti tercih ederler ve muhalif duygu ve düşüncelerini doğrudan üstlerine aktarırlar. Üstleriyle kaliteli ilişkileri olduğunu düşünmeyen astlar ise daha çok yatay muhalefeti tercih ederler ve saldırgan üsluplu bir sözlü iletişim aracılığıyla muhalif duygu ve düşüncelerini iş arkadaşlarına ifade ederler (Kassing, 2000).

**2.5.3. Örgütsel faktörler.** Örgüt üyelerinin muhalefet stratejisi seçimlerinde belirleyici olan bir başka husus da örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler, çalışanların örgütlerini nasıl algıladıkları ve örgütleriyle olan ilişkileri ile alakalıdır (Kassing, 1997). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güç mesafesi, örgüt kültürü, örgüt iklimi, güç oyunları gibi örgütsel faktörlere yönelik çalışan algısı, muhalif duygu ve düşüncelerin nasıl ve kime ifade edileceğini doğrudan etkilemektedir.

Örneğin; özdeşleşme arttıkça muhalefet isteğinin azaldığı rapor edilmiştir. Özdeşleşme ile dikey muhalefet arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki söz konusu iken yatay ve yer değiştirmiş muhalefet arasında zayıf düzeyde bir ilişkiden bahsedilmektedir (Beldek, 2017). Muhalif davranış ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında çeşitli düzeylerde ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Örgütsel adaletin bütün boyutlarıyla (etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal) gizli (yatay) muhalefet ve dışsal (yer değiştirmiş) muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkarılmıştır (Kavak ve Kaygın, 2018). Bir diğer araştırmada, örgütsel adaletin etkileşim ve dağıtım adaleti alt boyutları ile dikey ve yatay muhalefet arasında ilişkili olduğu, işlemsel adalet alt boyutu ile yatay muhalefet arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. En yüksek ilişkinin etkileşim adaleti ile dikey ve yatay muhalefet boyutları arasında olduğu saptanmıştır (Yıldırım, 2020).

Örgüt kültürü ve iklimi de muhalefet seçiminde etkili olan örgütsel faktörlerdendir. Örneğin korku kültürünün egemen olduğu güvensiz çalışma ortamlarında muhalefet davranışların sergilenmesi kolay değildir (İliman Püsküllüoğlu ve Altinkurt, 2018). Kadı ve Beytekin'e (2015) göre, örgütsel muhalefet ile örgüt kültürü arasında negatif yönlü, mesleki değerler arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Güçlü bir örgüt kültürü muhalefeti azaltmakta ve kültürü kabul eden ya da kültürün oluşturulmasına katkıda bulunan çalışanlar muhalefet davranışlarını daha az tercih etmektedirler (Kadı ve Beytekin, 2015). Çalışanların, fikirlerinin, önerilerinin ve muhalif görüşlerinin yönetim tarafından ne derece dikkate alındığına ilişkin algının bir ürünü olan katılımcı iklim ile örgütsel muhalefet arasında da anlamlı bir ilişki olduğu rapor edilmiştir. Bu iki kavram arasındaki ilişkide muhalefetin alt boyutlarına dair farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Dikey muhalefet ve katılımcı iklimin birbirinden

pozitif yönde etkilendiği, yatay muhalefet ile katılımcı iklim arasında ise herhangi bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır (Karalar ve Usta Kara, 2020).

Örgüt üyelerinin muhalefet stratejisini etkileyen bir başka örgütsel faktörün, örgütün amaç ve değerlerini kabullenme, bu amaç ve değerleri gerçekleştirmek için fedakârca çalışma, örgüte bağlanma ve örgüte sadık olma anlamlarına gelen örgütsel bağlılık olduğu bildirilmektedir. Öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki, örgütsel sinizm ile örgütsel muhalefet arasında ise pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki görülmüştür (Yıldız, 2013). Ayrıca konuyla ilgili bir başka araştırmada, çalışan ve yöneticilerin birbirlerini etkilemek ve yönlendirmek çabası sonucunda ortaya çıkan güç oyunları ile örgütsel muhalefet davranışları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (Korucuoglu ve Şentürk, 2020).

Örgütlerde ast üst arasındaki ilişkinin niteliğinde önemli bir yere sahip olan örgütsel güç mesafesi de örgütsel muhalefet üzerinde etkili bir yere sahiptir. Örgütsel güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde ast üst ilişkisinin zayıf olduğu, düşük olan örgütlerde ise ast üst ilişkisinin yüksek olduğu bilinmektedir. Örgütsel güç mesafesi örgütsel yapı kadar ulusal değer ve kültürel kodlarla da ilişkili görülmektedir. Örgütsel güç mesafesi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki incelendiğinde negatif yönlü anlamlı bir ilişkiden söz edilmektedir. Bu da ast üst arasındaki güç mesafesi artınca muhalefet davranışının azaldığı anlamına gelmektedir. Yani öğretmenler güç mesafesini yüksek olarak gördüklerinde görüş bildirmekten kaçınmaktadırlar (Atmaca, 2021).

## 2.6. Muhalefetin Sonuçları

Örgütsel muhalefet kavramı olumsuz bir imaja sahip olmakla birlikte doğru bir şekilde yönetildiği takdirde örgütün performansının artmasını sağlayabilir (Polat ve Günçavdı, 2019). Örgütsel muhalefetin örgüt mensupların fikirlerini dikey ve yatay bağlamda ifade edebilmesi olarak düşünüldüğünde, bu tür davranışların örgütsel iletişim için son derece gerekli olduğu ortadadır. Ayrıca örgütsel muhalefetin örgüt içi demokrasiyi geliştirmesi, örgütsel sorunların irdelenerek çözüm bulunması (Kassing, 2002; Özdemir, 2010), örgütsel mutluluğu sağlaması ve örgütün amaçlarına ulaşmasında yenileşmeyi ve gelişmeyi sağlaması gibi olumlu

sonuçlarından bahsedilmektedir (Özdemir, 2010; Ötken ve Cenkci, 2013). Ancak, fazla olduğunda ve iyi yönetilmediğinde muhalefet örgütlerde olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir (Özdemir, 2010).

Özdemir (2010) tarafından yapılan çalışmada örgütsel muhalefetin yönetici, öğretmen ve okul boyutlarındaki sonuçları irdelenmiştir. Örgütsel muhalefetin öğretmenler açısından sonuçlarına bakıldığında, öğretmenler muhalif davranış gösterdiklerinde yöneticilerin öğretmenlerin açığını aradığını, iş yükünü artırdığını, ders programını bozduğunu, öğretmenleri sıkı denetim altına aldığını, öğretmenlerle iletişimi kestiğini, öğretmenlere soruşturma açtığını ve onları dikkate almadığını düşünmektedirler. Örgütsel muhalefet sonucunda yöneticilerin kendilerine destek arama, yalnızlaşma, değerinin anlaşılmadığından yakınma, çalışanlarıyla iletişimin bozulması, güç kaybetme ve karar almada zorluk yaşama gibi sonuçlar yaşadığı öngörülmüştür. Örgütsel muhalefetin okul üzerindeki ya da örgüt üzerindeki sonuçlarına bakıldığında ise özdenetimin geliştiği, örgütsel demokrasi, örgütsel gelişme, örgütsel adalet açısından olumlu sonuçlar doğurduğu ayrıca etik ve yasa dışı uygulamaların ve kötü muamelelerin son bulduğu tespit edilmiştir.

Bu konuda yapılan bir başka araştırmada muhalefetin olumlu sonuçlarından şu şekilde bahsedilmiştir. Muhalefetin üç etik faydasının yanında pratik faydaları da mevcuttur. Etik faydalardan ilki, örgüt liderleri muhalifleri dinleyerek muhalif çalışanların saygısını tekrar kazanabilir. İkincisi muhalif kişi örgütsel hatalara karşı çıkarak örgütü iyileştirmeye karar verdiği için örgütsel bütünleşme ve adanmışlık yaşar. Sonuncusu ise bu kişiler yüksek ahlaki ilkelere bağlanmış ve örgütün muhtemelen en sadık kişileri olmuşlardır. Pratik faydaları ise muhalif kişilerin eleştirel düşünme ve sorgulama becerilerinin gelişmesi ve bu kişilerin yüksek motivasyonlu, saygın, kararlı ve çalışkan kişiler haline gelmesi olarak açıklanabilir (Shahinpoor & Matt, 2007).

## **2.7. Muhalefetin Yönetilmesi/Muhalefete Yöneticilerin Gösterdikleri Tepkiler**

Çalışan ve yönetici unsurlarının olduğu her yerde muhalefet kaçınılmaz bir gerçek olarak karşımıza çıkacaktır. Önemli ve kaçınılmaz olan bu gerçeğin nasıl yönetildiğidir. Zira muhalefet iyi yönetilirse örgütsel demokrasiyi geliştirerek sorunların çözümüne yardımcı olabilmekteyken iyi yönetilmediğinde ise örgüt içinde

huzursuzluklara yol açabilmektedir. Graham (1986) yöneticilerin muhalif örgüt üyelerine üç farklı tepki verdiğini öne sürmüştür. Bu tepkiler; davranışın pekiştirilmesi, çalışanın cezalandırılması ve çalışanın dikkate alınmaması şeklindedir.

Davranışın pekiştirilmesi muhalefetin devamını sağlayan bir yönetici davranışıdır. Bu yolla yönetici örgütsel demokrasinin gelişmesine de katkı sağlamış olmaktadır. Bunun yanı sıra muhalefet edilen konuyla ilgili çalışanların görüşleri alınarak sorunun çözümüne de katkı sağlanabilmektedir (Özdemir, 2010).

Bir diğer yönetici tepkisi ise çalışanın cezalandırılmasıdır. Cezalandırma tepkisinin amacı örgüt içindeki muhalefet davranışını sonlandırmaktır. Bu davranış; misilleme, iş yükünü artırma, sıkı denetim altına alma, iletişimi kesme, tehdit etme, disiplin işlemi başlatma gibi yollarla gösterilmektedir (Özdemir, 2010).

Son yönetici tepkisi çalışanın dikkate alınmamasıdır. Yöneticinin verdiği bu tepki çalışanın yok gibi davranılması ve çalışanın fikirlerinin alınmaması tarzında tavırlarla ortaya çıkmaktadır. Bu davranışla yönetici çalışan muhalefetini ne ödüllendirmekte ne de cezalandırmaktadır (Özdemir, 2010).

Muhalefeti susturmaya ya da baskı altına almaya çalışan örgüt liderleri, kararlı ve çalışkan olan muhalif çalışanlarca daha çok sorgulanabileceği gibi tam tersine onları küstürerek susmalarına ya da işten ayrılmalarına da yol açabilir. Bu durumda haber uçuurma tarzı bir muhalefet daha şiddetli muhalefet olarak görülebilir. Tersisi durum gerçekleşirse motivasyonsuz, daha az üretken, daha az çalışkan ve daha az sadık çalışanlar ortaya çıkabilir (Shahinpoor & Matt, 2007).

## BÖLÜM 3

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi alt bölümleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin belirlendiği bu çalışma, nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji yöntemiyle yürütülmüştür. Fenomenoloji, ilk olarak Husserl tarafından ortaya atılmış ve Heidegger başta olmak üzere birçok felsefeci tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntemin temel amacı, kişisel deneyimlerden hareketle bir olgu hakkında kişilerin düşüncelerini, duygularını ve görüşlerini ortaya çıkarmaktır. Kişinin deneyimleri sonucunda kendini ve dünyayı anlamlandırma çabası olan fenomenoloji, özleri araştırır (Polatcan ve Kılınç, 2018, Yıldırım ve Şimşek, 2018).

#### 3.2.Çalışma Grubu

Araştırma 2022-2023 eğitim öğretim yılında İç Batı Akdeniz Bölgesindeki bir ilin Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ortaöğretim kademesinde farklı okul türlerinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın yürütüldüğü ilin Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 28 ortaöğretim kurumu bulunmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu oluşturulurken ilk olarak çalışma kapsamına alınacak okullar belirlenmiştir. Bunun için ortaöğretim kurumları; öğrencilerinin tamamını merkezi sınav ile kabul eden liseler, öğrencilerinin çoğunu sınavsız kabul eden liseler ve yetenek sınavı ile öğrenci kabul eden liseler olarak gruplandırılmıştır. Daha sonra her gruptan kaç okulun araştırma kapsamına alınacağı, gruptaki okul sayısının toplam okul sayısına oranı göz önünde bulundurularak tespit edilmiştir. Ardından ise her gruptan araştırma kapsamına alınacak okullar kura ile

rastgele belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmada yedi okul çalışma kapsamına alınmıştır.

Fenomenoloji yöntemiyle tasarlanan araştırmalarda hedef, belirlenen olguyu yaşayan kişilerin deneyim ve görüşlerine ulaşmaktır. Bu durum göz önünde bulundurularak çalışmanın yürütüleceği okulların okul yöneticileri gönüllük esasına göre çalışma kapsamına alınmıştır. Araştırmada çalışma grubuna dâhil edilecek öğretmenler ise amaçlı örnekleme tekniklerinden kartopu örnekleme yöntemi aracılığıyla tespit edilmiştir. Kartopu örnekleme yöntemi, zincir örnekleme olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntem, araştırmanın başında kesin sınırların olmadığı ve süreç içerisinde etkileşimle birlikte daha derinlemesine araştırma yapmaya fırsat sağlayan bir yöntemdir (Keser Özmentar, 2018). Araştırmada her okuldaki çalışmaya gönüllü katılmayı kabul eden iki öğretmen çalışma kapsamına alınmıştır. Araştırmanın yürütüldüğü okullardan görüşüne başvurulacak ilk öğretmen, okul yönetimine okullarında araştırılan olguya yönelik en fazla tavır, davranış sergileyen ve görüş belirten öğretmenin kim olduğu sorusu ile belirlenmiştir. Diğer öğretmenler ise görüşüne başvurulacak bir önceki öğretmenin önerisi doğrultusunda belirlenmiştir. Bu şekilde çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden on üç öğretmen araştırmanın çalışma grubuna alınmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin bazı değişkenlere göre dağılımı Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3.

*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

| Kod | Cinsiyet | Branş                        | Ünvan               | Mesleki<br>Kıdem<br>(yıl) | Okuldaki<br>Çalışma<br>Süresi (yıl) |
|-----|----------|------------------------------|---------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| M1  | Erkek    | Matematik                    | Okul Müdürü         | 21                        | 8                                   |
| M2  | Erkek    | Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi | Okul Müdürü         | 28                        | 2                                   |
| M3  | Erkek    | Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi | Okul Müdürü         | 28                        | 4                                   |
| M4  | Erkek    | Beden Eğitimi                | Okul Müdürü         | 24                        | 8                                   |
| M5  | Erkek    | Bilişim Teknolojileri        | Okul Müdürü         | 13                        | 1                                   |
| MY1 | Erkek    | Beden Eğitimi                | Müdür Yardımcısı    | 9                         | 1                                   |
| MY2 | Erkek    | Bilişim Teknolojileri        | Müdür Başyardımcısı | 16                        | 1                                   |
| MY3 | Erkek    | Matematik                    | Müdür Başyardımcısı | 22                        | 1                                   |
| MY4 | Erkek    | Tarih                        | Müdür Yardımcısı    | 20                        | 6                                   |
| MY5 | Erkek    | Türk Dili ve Edebiyatı       | Müdür Yardımcısı    | 22                        | 7                                   |
| MY6 | Kadın    | Matematik                    | Müdür Yardımcısı    | 14                        | 2                                   |
| MY7 | Kadın    | İngilizce                    | Müdür Yardımcısı    | 12                        | 3                                   |
| Ö1  | Kadın    | Türk Dili ve Edebiyatı       | Öğretmen            | 25                        | 20                                  |
| Ö2  | Erkek    | Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi | Öğretmen            | 12                        | 3                                   |
| Ö3  | Kadın    | Felsefe                      | Öğretmen            | 16                        | 2                                   |
| Ö4  | Erkek    | Almanca                      | Öğretmen            | 9                         | 3                                   |
| Ö5  | Kadın    | Matematik                    | Öğretmen            | 22                        | 3                                   |
| Ö6  | Erkek    | Türk Dili ve Edebiyatı       | Öğretmen            | 19                        | 3                                   |
| Ö7  | Erkek    | Türk Dili ve Edebiyatı       | Öğretmen            | 14                        | 2                                   |
| Ö8  | Kadın    | Meslek                       | Öğretmen            | 26                        | 10                                  |
| Ö9  | Kadın    | Meslek                       | Öğretmen            | 7                         | 7                                   |
| Ö10 | Erkek    | Beden Eğitimi                | Öğretmen            | 20                        | 12                                  |
| Ö11 | Erkek    | Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi | Öğretmen            | 30                        | 7                                   |
| Ö12 | Kadın    | Resim                        | Öğretmen            | 35                        | 26                                  |
| Ö13 | Erkek    | Müzik                        | Öğretmen            | 24                        | 12                                  |

Tablo 3 incelendiğinde katılımcılardan 5'inin okul müdürü, 2'sinin müdür başyardımcısı, 5'inin müdür yardımcısı, 13'ünün ise öğretmen olduğu görülmektedir. Branş açısından dağılımına bakıldığında katılımcılardan 1'inin Almanca, 3'ünün beden eğitimi, 2'sinin bilişim teknolojileri, 4'ünün din kültürü ve ahlak bilgisi, 1'inin felsefe, 1'inin İngilizce, 4'ünün matematik, 2'sinin meslek, 1'inin müzik, 1'inin resim, 1'inin tarih, 4'ünün Türk dili ve edebiyatı olmak üzere on iki farklı branştan katılımcının olduğu ve bu noktada çeşitlilik sağlandığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların 7 ile 35 yıl arasında değişen kıdeme sahip oldukları ve meslekteki kıdemlerinin ortalama 19 yıl olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların şu an görev

yaptıkları okuldaki çalışma sürelerinin 1 ile 20 yıl arasında değiştiği, görev yaptıkları okuldaki ortalama çalışma sürelerin 6 yıl olduğu tespit edilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma yöntemi olarak seçilen fenomenoloji veri toplama araçlarının seçimi konusunda da etkili olmaktadır. Kişisel deneyimleri hedefleyen bu araştırma yönteminde genellikle görüşme ve gözlem teknikleri tercih edilmektedir. Araştırmada verilerin toplanması için bu tekniklerden görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Görüşme yöntemi katılımcıların görüşlerini, deneyimlerini ve duygularını ortaya çıkarma söz konusu olduğunda en güçlü yöntemlerden biridir. Görüşme tekniği; yapılandırılmış görüşme, yarı yapılandırılmış görüşme ve yapılandırılmamış görüşme olmak üzere üç başlıkta ele alınmaktadır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme ile yapılandırılmamış görüşme arasındaki temel fark önceden hazırlanmış bir görüşme formunun varlığıdır. Yarı yapılandırılmış görüşmeyi yapılandırılmış görüşmeden ayıran nokta ise görüşme esnasında araştırmacı tarafından katılımcıya yöneltilen ekstra sorularla araştırmaya yeni boyutlar katılabilmesidir (Beltekin, 2018).

Görüşme yöntemi kullanılırken dikkat edilmesi gereken aşamalar; görüşme formunun oluşturulması, test edilmesi, randevuların ayarlanması, hazırlıkların yapılması ve görüşmelerin yapılması olarak sıralanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırmada veri toplamak için kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilirken ilgili alan yazın ve diğer araştırmalarda veri toplamak için kullanılan sorular (Ağalday vd., 2014, Özdemir, 2010; Polat ve Günçavdı, 2019) rehberlik etmiştir. Bu doğrultuda bir taslak form oluşturulmuştur. Taslak görüşme formu üç alan uzmanı görüşüne sunulmuştur. Uzmanların görüşü doğrultusunda yönetici ve öğretmenler için oluşturulmuş olan görüşme formu, okul müdürü ve müdür yardımcısı ve öğretmen görüşme formu olacak şekilde üç ayrı form olarak hazırlanmıştır. Görüşüne başvurulmuş uzmanların biri tarafından yıllar içinde muhalif davranışlardaki artış/azalış olup olmadığı ve bunun nedeni hakkında soru eklenmesi tavsiye edilmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanan formlar tekrar uzmanlara gönderilmiştir. İlk uzman görüşü doğrultusunda eklenen yıllar içinde muhalif davranışlardaki artış/azalış olup olmadığı ve nedenleri sorusunun

hatırlanmasının güçlüğü ve çalışmanın kapsamına göre ihtiyaç olmadığı gerekçeleriyle çıkarılması istenmiştir. İkinci uzman görüşleri doğrultusunda form güncellenmiştir. Formun son hali uzmanlarla paylaşılmış ve teyit alınmıştır.

Uzman görüşleri doğrultusunda yapılan düzeltmenin ardından dil açısından incelemesi için Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeninin görüşüne başvurulmuş ve gerekli düzeltmeler yapılarak ön görüşme için görüşme formu hazır hale getirilmiştir. Çalışma kapsamında olmayan bir okulun yönetici ve öğretmeni ile ön görüşme (pilot uygulama) gerçekleştirilerek soruların işlerliği ve görüşme sorularının katılımcılar için aynı şeyi ifade edip etmediği test edilmiştir. Gerekli görülen durumlarda görüşme sorularında düzeltmeler yapılmıştır. Böylece görüşme formuna son hali verilmiştir. Nihai görüşme formları EK-1, EK-2 ve EK-3'te verilmiştir. Bunun yanı sıra bu süreçte araştırmacı, çalışmanın ana örnekleme ile etkili bir görüşme süreci yürütmek için deneyim kazanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini öğrenmeye yönelik beş soru bulunmaktadır. İkinci bölümde; öğretmenleri örgütsel muhalefete yönelten nedenlere, bir başka ifadeyle muhalefeti tetikleyen olaylara, muhalefetin nasıl ifade edildiğine, muhalefetin bireyler ve örgütler için sonuçlarına, yöneticilerin ve izleyicilerin muhalefete yönelik tepkilerine ve bu tepkilerin sonuçlarına yönelik dokuz soru yer almaktadır. İkinci bölümde bu temel soruların dışında muhalefet süreci hakkında detaylı bilgi edinmek, gömülü yapıyı ortaya çıkarmak amacıyla alt (sonda) sorular da bulunmaktadır.

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

Veri toplama sürecinde ilk olarak üniversite etik kurul (2022/07 - GO 2022/803) onayı (EK-4) ve araştırmanın yürütüldüğü ilin Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırma izni (20/06/2022 tarih ve E-27749142-605.01-52288492 sayı) onayı (EK-5) alınmıştır. Gerekli izinler alındıktan sonra pilot uygulama 08-12 Ağustos 2022 tarihleri arasında, çalışma grubunu oluşturan katılımcılar ile yapılan görüşmeler ise 24 Ağustos 2022 ve 28 Kasım 2022 tarihleri arasında yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Verileri toplamak için öncelikle okul müdürleri ile iletişim kurularak araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden okul

müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenler ile görüşme günü, yeri ve saati kararlaştırılmış ve görüşmenin kapsamı hakkında bilgi sahibi olmaları amacıyla katılımcılarla görüşme formu paylaşılmıştır. Çalışmanın tüm süreçleri ve araştırmacıların iletişim bilgilerini de içeren gönüllü olur formu verilmiş ve imzalatılmıştır. Görüşmelerin, eğitim öğretim işlerinin aksamayacağı, görüşme bütünlüğünün bozulmayacağı -öğretmenler için boş ders saatlerinde, yöneticiler için kendi müsait oldukları- zaman dilimlerinde ve katılımcıların konuyla ilgili görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri mekânlarda gerçekleştirilmesine özen gösterilmiştir. Görüşme öncesi katılımcılara tekrar araştırmanın amacı vb. konular hakkında açıklamalar yapılmıştır. Katılımcıların görüşlerini rahatça ortaya koyabilmeleri açısından görüşmelerin gizli olduğu, konuşulanların asla üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağı, araştırma raporunda isimlerinin kesinlikle yer almayacağı, istedikleri anda görüşmeyi sonlandırabilecekleri bildirilmiştir. İzin vermeleri durumunda veri ve zaman kaybına engel olmak amaçlı olarak görüşmelerin ses kayıt cihazı ile kaydedileceği belirtilmiştir. Görüşmeler esnasında veri kaynakları ile uzun süreli etkileşim kurulmasına özen gösterilmiş ve katılımcılara görüşme sonrasında toplanan verilerden genel bir özet geçilmek suretiyle katılımcı teyidi de sağlanmıştır. Yaklaşık olarak ortalama 35-40 dakika süren görüşmeler oldukça sıcak bir ortamda sohbet havasında gerçekleştirilmiştir. Görüşme sonunda görüşleri ile ilgili ekleme, çıkarma veya değiştirme yapmak istemeleri durumunda katılımcıların araştırmacılar ile rahatlıkla irtibata geçebilecekleri ifade edilmiştir. Ayrıca ihtiyaç duyulması halinde tekrar görüşlerine başvurulabileceği de katılımcılara belirtilmiştir. Görüşme sürecine ilişkin bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4.

*Görüşmelere İlişkin Bilgiler*

| Kod    | Görüşme Tarihi | Görüşme Süresi (dk) | Sayfa Sayısı | Kelime Sayısı |
|--------|----------------|---------------------|--------------|---------------|
| M1     | 28.11.2022     | 35                  | 8            | 3635          |
| M2     | 16.11.2022     | 79                  | 14           | 7731          |
| M3     | 14.11.2022     | 51                  | 7            | 3449          |
| M4     | 16.11.2022     | 22                  | 5            | 2202          |
| M5     | 16.11.2022     | 36                  | 7            | 3211          |
| MY1    | 25.10.2022     | 28                  | 6            | 2431          |
| MY2    | 31.08.2022     | 50                  | 5            | 1627          |
| MY3    | 6.10.2022      | 27                  | 3            | 1004          |
| MY4    | 25.08.2022     | 54                  | 7            | 2754          |
| MY5    | 26.08.2022     | 39                  | 5            | 1730          |
| MY6    | 24.08.2022     | 29                  | 4            | 1549          |
| MY7    | 24.08.2022     | 30                  | 4            | 1580          |
| Ö01    | 25.10.2022     | 32                  | 6            | 2224          |
| Ö02    | 18.10.2022     | 46                  | 6            | 2486          |
| Ö03    | 7.10.2022      | 29                  | 4            | 1302          |
| Ö04    | 5.10.2022      | 36                  | 5            | 1799          |
| Ö05    | 18.10.2022     | 25                  | 3            | 846           |
| Ö06    | 18.10.2022     | 39                  | 7            | 3388          |
| Ö07    | 12.10.2022     | 33                  | 3            | 952           |
| Ö08    | 11.10.2022     | 26                  | 4            | 1400          |
| Ö09    | 14.10.2022     | 29                  | 5            | 1773          |
| Ö10    | 8.11.2022      | 24                  | 4            | 1435          |
| Ö11    | 8.11.2022      | 41                  | 7            | 3378          |
| Ö12    | 11.11.2022     | 43                  | 6            | 2504          |
| Ö13    | 17.11.2022     | 33                  | 6            | 2181          |
| Toplam |                | 916                 | 141          | 58571         |

Tablo 4 incelendiğinde 25 katılımcıyla yapılan görüşmelerde ortalama 36 dakika ses kaydı alındığı, bu ses kayıtları dijital metin dosyasına çevrildiğinde ortalama 5 sayfa ve 2.342 kelimedenden oluştuğu tespit edilmiştir. Toplamda 916 dakika süren görüşmeler sonucunda, Times New Roman (12 punto) yazı karakterinde tek satır aralıklı 58.571 kelimedenden oluşan 141 sayfa dijital metin dosyası ortaya çıkmıştır.

Görüşmelerin akabinde vakit kaybetmeden her görüşmenin içeriği deşifre edilerek dijital ortamda metin dosyasına dönüştürülmüştür. Metin dosyasına dönüştürülen görüşme kayıtları katılımcılara dijital ortamda gönderilmiş ve teyitleri alınmıştır. İki katılımcı tarafından görüşmenin içeriğini bozmayan ekleme ve çıkarmalar yapılmış,

diğer katılımcılar tarafından ise değışiklik yapmadan onay verilmiştir ve bu metinler veri analizinde kullanılmıştır.

### 3.5.Verilerin Analizi

Veriler içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Bu yöntemde amaç veriler içerisinde gizlenen ortak noktaları belirleyip anlamlı bir hale getirmek ve bu anlamlı hale getirilen bölümleri okura sunabilmektir (Özdemir, 2018). İçerik analizi dört aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada görüşmede elde edilen ham verilerin ortak noktaları bulunarak bir kodlama yapılır. Bu kodlama sürecinde dikkatli bir okuma yapılmış ve benzer bölümler belirlenerek kodlar oluşturulmuştur. Bu kodlar parçayla ilgili bir kelime veya kelime grubu şeklinde belirlenmiştir. Belli bir süre geçtikten sonra tekrar okuma yapılmış ve anlamlı bulunan parçalar ve bunlara verilen kodlar gözden geçirilmiştir. Uygun bulunan kısımlar kalırken uygun bulunmayan kısımlar ayıklanmıştır. Araştırmacı ve uzman tarafından toplam dokümanın dörtte birine denk gelecek miktarda metin birbirinden bağımsız olarak okunmuş ve incelenmiştir. Daha sonra bir araya gelinerek verilen kodlar karşılaştırılmış farklı belirlenen kodlar üzerine düşünülmüş, gerekirse ham verilere ve ses kayıtlarına müracaat edilerek ortak bir kod belirlenmiştir. Literatürde kodlama güvenilirliği olarak adlandırılan bu süreçte, Miles ve Huberman'ın önerdiği güvenilirlik formülü  $[Güvenirlik = (görüş birliği/görüş birliği + görüş ayrılığı) * 100]$  kullanılmıştır. Araştırmacı ve uzman anlamlı parçalar için aynı kodu belirtmişse bu “görüş birliği” olarak eğer araştırmacı ve uzman farklı kodu belirtmişse bu “görüş ayrılığı” olarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda yapılan hesaplamada kodlama uyum yüzdesi %85 olarak bulunmuştur. Nitel araştırmalarda uyum yüzdesinin en az %70 olması yeterli görüldüğünden araştırmanın kodlama güvenirlığının yeterli olduğu söylenebilir (Miles ve Huberman, 2016). İkinci aşamada kodların ortak ve farklı yönleri irdelenerek benzerlik gösteren kodlar temalar altında birleştirilmiştir. Üçüncü aşamada belirlenen kodlar ve temaların tutarlılığı kontrol edilerek düzenlenmiştir. Son aşamada ise elde edilen bulgulardan oluşan frekans tablosu hazırlanmış ve araştırmada kullanılacak çarpıcı ve açıklayıcı doğrudan alıntılar tespit edilmiştir. Doğrudan alıntılar kullanılırken gizlilik ilkesine uygun hareket edilmiş ve katılımcılara çeşitli kodlar verilmiştir. Okul müdürü olan katılımcılar “M”, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olan

katılımcılar “MY” ve öğretmen olan katılımcılar “Ö” kodlarıyla isimlendirilmiştir. Bütün bu süreç alan yazın, bulgular ve araştırmacının şahsi yorumlarıyla sonuçlandırılmıştır.

### 3.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik kavramları sayısal değerlerden ziyade, yapılan ve yapılmayan adımlarla ilgilidir. Güvenirlik araştırma aşamalarının detaylı ve anlaşılır bir şekilde anlatılmasıyla, geçerlik ise bulguların ve araştırma aşamalarının gerçekleri mümkün olduğunca net bir şekilde aktarabilmesidir (Başol, 2008). Nicel araştırmalarda iç güvenirlik, dış güvenirlik ve iç geçerlik, dış geçerlik olarak isimlendirilen kavramlar nitel araştırmalarda tutarlık, teyit edilebilirlik ve inandırıcılık, aktarılabilirlik olarak isimlendirilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Yapılan araştırmada iç geçerliği/inandırıcılığı sağlamak için farklı okullardan ve farklı ünvanlardan katılımcılarla görüşülerek veri çeşitlemesi yapılmıştır. Böylece araştırma konusunun farklı bakış açılarından nasıl görüldüğü tespit edilmiştir. Katılımcılara araştırmanın gönüllülük esasıyla yürütüldüğü, araştırmanın istedikleri aşamasında çıkabilecekleri, verilerinin gizli tutulacağı bilgisi verilerek samimi ve içten cevap vermeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Verdikleri cevaplar konunun tamamlanmasının akabinde özetlenmiş ve teyit alınmıştır. Böylece yanlış anlaşılmalara asgari seviyeye indirilmiştir. Görüşmeler öncesinde katılımcılarla kendilerini rahat hissettikleri ortamlarda ön görüşmeler gerçekleştirilmiş, araştırma konusu ve amacı hakkında bilgi verilmiştir. Ön görüşmelerde katılımcıların kendilerini görüşmede rahat hissetmeleri ve konu üzerine düşünebilmeleri için sorular verilmiştir. Toplamda 916 dakika süren görüşmelerle uzun süreli etkileşim sağlanmıştır. 141 sayfalık ve 58571 kelimelik görüşme kaydıyla derinlemesine veri toplanmıştır. Toplanan veriler yazıya geçirildikten sonra dijital ortamda görüşme yapılan kişiyle paylaşılmış, katılımcı teyit ettikten sonra gerekli düzeltmeler yapılmış ve analize bu şekilde başlanmıştır. Ayrıca görüşme formunun oluşturulması sürecinde üç farklı uzmanın görüşüne müracaat edilmiş, araştırma boyunca bütün aşamalar bir uzmanla birlikte planlanmış ve yürütülmüştür.

Araştırmada dış geçerliği/aktarılabilirliği sağlamak için araştırma süreci (katılımcıların seçimi ve özellikleri, veri toplama aracının/görüşme formunun

geliştirilmesi, verilerin toplanması, verilerin analizi ve diğer süreçler) ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Katılımcıların seçiminde amaçlı örneklem yöntemlerinden kartopu yöntemi kullanılmış ve araştırılan olguyu yaşayan katılımcılar belirlenmiştir. Araştırma sürecinde elde edilen bulgular katılımcıların doğrudan alıntlarıyla detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Araştırmada iç güvenilirliği/tutarlılığı sağlamak adına uzman gözetiminde yapılmış, eleştiriler ve öneriler doğrultusunda gerekli güncellemeler yapılarak araştırma sürdürülmüştür. Araştırmanın veri analiz sürecinin güvenilirliğini sağlamak için görüşmelerin dörtte birine denk gelecek miktarı birbirinden bağımsız olarak hem araştırmacı hem uzman tarafından kodlanmıştır. Görüş birliği ve görüş ayrılığı noktasında yapılan hesaplamada kodlayıcılar arası benzerlik %85 olarak bulunmuştur. Bu oranla kodlama güvenirliliğinin yeterli düzeyde olduğu görülmüştür.

Yapılan araştırmada dış güvenilirlik/teyit edilebilirlik adına görüşmeler iki ayrı ses kayıt özelliği olan bilişim aracıyla kaydedilmiştir. Kayıtlar hiçbir değişiklik yapılmaksızın deşifre edilerek dijital metin dosyasına dönüştürülmüştür. Görüşmelerle ilgili bilgiler Tablo 4'te detaylı bir şekilde verilmiştir. Görüşmelerde farklı ünvanlardan ve farklı bakış açılarıyla elde edilen veriler doğrudan alıntılarla araştırmada kullanılarak güvenirliliği artırmaya çalışılmıştır.

## BÖLÜM 4

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ait tema, kategori ve kodlar belirlenmiştir. Belirlenen kodların sıklığını gösteren kelime bulutları, frekans tabloları oluşturulmuştur. Ayrıca verilen cevapların ünvanlara göre dağılımını tespit etmek için çizgi grafikler kullanılmıştır. Oluşturulan şekiller, tablolar ve grafikler yorumlanmıştır.

#### 4.1. Örgütsel Muhalefet Sergilenen Konular

Araştırmanın ilk alt problemi “Okullarda örgütsel muhalefet davranışı ile karşılaşmakta mıdır? Karşılaşıyorsa genellikle öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışı gösterdiği konular nelerdir?” şeklindedir. Katılımcıların tamamı birden fazla kişinin olduğu yerde illaki fikir ayrılığı ve muhalefetin olacağını, dolayısıyla okullarında örgütsel muhalefet davranışı ile karşılaşıldığını ifade etmişlerdir. Bu araştırma sorusunun hangi konularda örgütsel muhalefet davranışları ortaya çıkmaktadır şeklinde ifade edilen ikinci bölümüne ilişkin katılımcı görüşleri Şekil 2’de ve Tablo 5’te verilmiştir.



Tablo 5.

*Örgütsel Muhalefet Sergilenen Konulara İlişkin Katılımcı Görüşleri*

| Tema                        | Kategori              | Kod                                                                                            | f  |
|-----------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Örgütsel muhalefet konuları | Öğretimin planlanması | Ders programı                                                                                  | 14 |
|                             |                       | Ders paylaşımı                                                                                 | 13 |
|                             |                       | Sınav programı                                                                                 | 2  |
|                             |                       | Seçmeli ders                                                                                   | 1  |
|                             | Ders dışı görevler    | Nöbetler                                                                                       | 12 |
|                             |                       | Belirli gün ve haftalara/sosyal ve sportif etkinliklere/ diğer işlere ilişkin görevlendirmeler | 6  |
|                             |                       | Projeler                                                                                       | 5  |
|                             |                       | Öğrenci kişilik hizmetleri                                                                     | 1  |
|                             |                       | Angarya işler                                                                                  | 1  |
|                             | Eğitim öğretim süreci | Denetim/kontrol                                                                                | 3  |
|                             |                       | Derslerin yürütülme şekli                                                                      | 1  |
|                             | Diğer                 | Ek ders                                                                                        | 1  |
|                             |                       | Rutin dışı işler                                                                               | 1  |
|                             |                       | Kılık kıyafet                                                                                  | 1  |

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların okullarda örgütsel muhalefet yapılan konularla ilgili görüşlerinin öğretimin planlanması, ders dışı görevler, eğitim öğretim süreci ve diğer olmak üzere 4 kategori altında toplandığı görülmektedir. Öğretimin planlanması bağlamında görüş sunan katılımcılar, okullarda ders programı, ders paylaşımı, sınav programı ve seçmeli ders ile ilgili konularda muhalif tutumların oluştuğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda görüş bildiren bazı katılımcıların ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Mesela ders programları konusunda muhalif davranışlar görülüyor. Özellikle kendi zümresinin ders programları için bu öğretmenlerin ders programı daha iyi, bizimki niye öyle değil gibi.” (MY1)*

*“Meslek öğretmenlerinin sene başında ders seçimlerinde muhalif davranışlar ortaya çıkabiliyor... basit dersleri herkes almak istiyor, zor dersleri başkası alsın diye düşünüyorlar.” (MY6)*

*“Öğretmenlerde sınıf dağılımlarında özellikle muhalif tavırlarla karşılaşıyoruz. Sevdiği öğrencilerin dersine girmek isterken sevmediği öğrencilerin derslerinden kaçınma şeklinde karşımıza çıkabiliyor.” (MY2)*

*“Proje okulu olduğumuz için öğretmenler istiyor ki dokuzuncu sınıfta aldığı sınıfı on ikinci sınıfa kadar götürsün. Yönetim olarak her öğretmenimizin her sınıf seviyesine*

*farklı yıllarda girmesini istiyoruz. Bu konuyla alakalı da muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlerimiz oluyor.”(MY1)*

*“Ders programı ve derslerin dağılımı konusunda olabiliyor. Ders programından kastettiğim boş gün özellikle ve pencereci bir ders programı oluyorsa bu tarz konularda çok fazla muhalefet ile karşılaşılıyor.” (Ö9)*

*“Ders programının yapılışı, nöbet, nöbet günü, eğer okulda seviye sınıfı varsa hangi öğretmenin hangi sınıfı alacağı gibi konular okullarda karşılaşılabilecek muhalefet konularıdır.” (Ö2)*

*“...ders paylaşımında “Yok öyle olmayacak, ben böyle olmasını istiyorum” gibi bir davranış olduğu zaman illaki muhalif tepkiler oluyor.”*

*“Seçmeli dersler konusunda ilkesel muhalefet yapılıyor. On ikinci sınıflar yoğun olarak meslek dersi görüyor. Haftanın üç günü staj yerlerinde bulunuyorlar. Matematik, edebiyat gibi üniversite sınavında ve kamu personeli alımı sınavında gerekli olan derslerin seçmeli ders olarak öğrencilere okutulması yönünde muhalif görüşler ortaya çıkıyor.”(Ö8)*

*“Sınav tarihleri ve sınav şekli konusunda muhalif davranışlar sergilenebiliyor. Günde iki sınav olacaksa eğer sabahdan ya da öğleden sonra olma durumları ya da hangi dersin yanında hangi ders ile sınav yapılacağı gibi konularda muhalif görüşler olabiliyor.”(Ö5)*

Tablo 5 incelendiğinde ders dışı görevlerin de okullarda muhalefete yol açtığı anlaşılmaktadır. Bu kategori doğrultusunda görüş sunan katılımcıların büyük çoğunluğu, okul ya da pansiyon nöbetlerini muhalefet konusu olarak göstermiştir. Ayrıca projeler ve belirli gün ve haftalara, sosyal ve sportif etkinliklere ve diğer işlere ilişkin görevlendirmeler de bu kategoride öne çıkan muhalefet konuları arasındadır. Bazı katılımcılar ise öğrencilerin kişilik hizmetlerine yönelik faaliyetler ve angarya olarak değerlendirilen işler ile ilgili olarak okullarda muhalif davranışların ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda görüş bildiren bazı katılımcıların ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Bizim en çok belki de kahtı rical yaşadığımız alan okul dışındaki yapılan projeler.” (M2)*

*“Okuldaki nöbet saatleri olsun, nöbet yerleri olsun bu konularda muhalif davranışlar sergilenir.”(MY1)*

*“...belirli gün ve haftaların ya da bazı görevlerin aynı kişilere verilmesi...”(Ö6)*

*“Sınıf öğretmenliği almamak, disiplin kuruluna seçilmek istemiyorum gibi kişisel çıkar içerikli konularda muhalif tavırlar görülebiliyor.” (Ö8)*

*“Hiçbir kimse beş dakikasını ayırıp da öğrenciye bir şey vermek istemiyor. Oysaki öğretmenin derslerinin haricinde öğrencilere zaman ayırması lazım. Sosyal etkinlikler konusunda, kendini yetiştirmesi ile ilgili öğrenciye yardımcı olması lazım, bire bir öğrenciyle soru çözmesi lazım, derdi varsa derdi ile ilgilenmesi lazım, maddi problemi olanları tespit etmesi lazım. Dersten bağımsız yapılacak bu işlerle ilgili muhalefet edilir.” (M2)*

*“...cumartesi pazar ve mesai dışında yapılması gereken görevlerin belirli kişilere verilmesi ki bayram programları da bunlardan birisidir. Milli Eğitim Müdürlüğünün ders sonrasındaki toplantılarına katılmak...” (Ö6)*

Tablo 5 incelendiğinde, eğitim öğretim sürecini ilgilendiren bazı konuların da okullarda muhalefete yol açtığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda derslerin yürütülme şeklinin ve denetim/kontrolün okullarda muhalif davranışların ortaya çıktığı konular arasında gösterildiği görülmektedir. Bu doğrultuda görüş bildiren bazı katılımcıların ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Burada dersler blok şeklinde seksen dakika olarak işleniyor. Buna karşı tavır geliştirenler olabiliyor. Öğrencinin üzerinde olumsuz etkisinin olduğu konusunda fikir beyan ediliyor. Bu konu değiştirilebilecek bir konu da değil. Mecburiyetten bu şekilde yapılıyor dersler. Ama bu konuya çok fazla karşı duruş oluyor; verimin düştüğü noktasında muhalif davranışlar ortaya çıkıyor.” (Ö1)*

*“Geliştirdiğimiz dijital bir sistem sayesinde... öğretmenin... nöbetine kaçta geldiği, nöbet yerinde olup olmadığı, yoklamasını saat kaçta aldığı, dersine saat kaçta girdiğini saniyesine varıncaya kadar görebiliyoruz. Bu sefer kaçacak yer bulamayan ve çalışmak istemeyen arkadaşım bir muhalif tavır geliştiriyor?” (M1)*

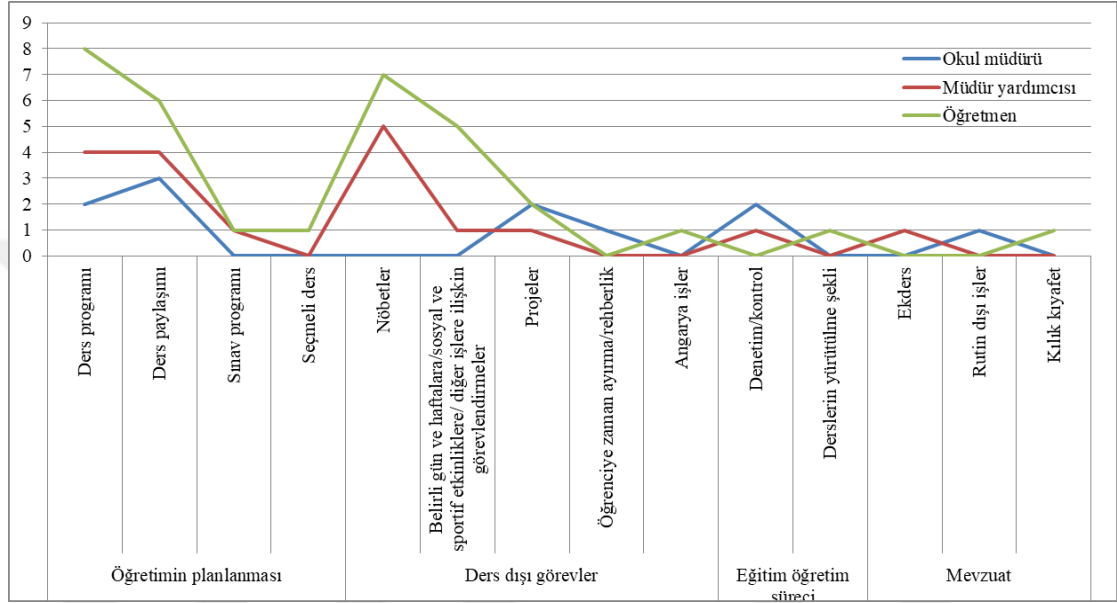
*“Öğrencilerimize ve velilerimize, ders verimliliğini değerlendirme anketleri yaptık. Ve bu anketlerden çıkan sonuçları da Rehberlik servisimiz üzerinde ciddi çalışmalar yaparak bunun da değerlendirilmesine ya da problemlerin çözülmesine yönelik adımlar attık. ...Bu sürece yönelik olarak veliye, öğrenciye çok söz hakkı veriliyor gerekçesiyle muhalif davranışlar sergileyen arkadaşlarımız oldu.” (M1)*

Tablo 5 incelendiğinde diğer olarak adlandırılan kategoride dile getirilen ek ders, rutin dışı işler ve kılık kıyafet konuları ise birer katılımcı tarafından dile getirilmiştir.

*“Müdür bey erkek öğretmenlerin kılık kıyafetine takılmıştı. Onunla alakalı bir muhalefet yaşadı.” (MY6)*

“Bunun dışında ek ders ücretleri konusunda da yine muhalif tavırlarla karşılaşabiliyoruz. Ek derste bir kesinti olduğunda öğretmen bunun sebebini sorgulayabiliyor.” (MY3)

Katılımcı gruplarının muhalif davranışların ortaya çıktığı konulara ilişkin nasıl bir bakış açısına sahip olduklarını anlamak amaçlı oluşturulan çizgi grafiği Şekil 3’te verilmiştir.



Şekil 3. Örgütsel muhalefet sergilenen konuların ünvanlara göre dağılımı

Şekil 3 incelendiğinde okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin ders programı, ders paylaşımı ve proje konusunda benzer fikirlere sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmen ve müdür yardımcılarının daha çok ifade ettikleri konular arasında nöbetin, belirli gün ve haftalara, sosyal ve sportif etkinliklere veya diğer işlere ilişkin görevlendirmelerin ve sınav programının olduğu söylenebilir. Bunların dışında, denetim ve kontrol kodu ile ilgili görüşün sadece müdür ve müdür yardımcıları tarafından dile getirildiği görülmektedir. Derslerin yürütülme şekli, angarya olarak görülen işler, öğrencilerin ders seçimleri ise öğretmenler tarafından; ek ders konusu müdür yardımcıları tarafından; öğrenci kişilik hizmetleri ve rutin dışı işler belirtilen kodlara yönelik görüşlerde müdürler tarafından ifade edilmiştir.

## 4.2. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri

Araştırmanın “Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışını gösterme nedenleri nelerdir?” şeklinde ifade edilen ikinci alt problemine ilişkin katılımcı görüşleri Şekil 4’te ve Tablo 6’da verilmiştir.



Şekil 4. Örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin kod bulutu

Şekil 4 incelendiğinde, katılımcıların okullarda ortaya çıkan örgütsel muhalefeti 14 nedene dayandırdığı görülmektedir. Şekil 4’te yer alan kodların font büyüklüğünün ve tekrarlanma sayısının kodların frekansları ile doğru orantılı olduğu göz önünde bulundurulduğunda okullarda daha çok kişisel çıkarların, eğitim öğretimi sürecini iyileştirme ve başarıyı artırmaya yönelik ilkesel nedenlerin, adaletsizliğin, karar alma tarzının, değişime direncin örgütsel muhalefete yol açtığı anlaşılmaktadır. Bunların dışında görev/sorumluluk bilinci yoksunluğunun, tembelliğin, etkisiz yöneticiliğin, iletişim problemlerinin, hayat/ideolojik görüşün ve kişilik özelliklerinin de okullarda muhalefetin ortaya çıkmasına neden olduğu görülmektedir.

Tablo 6.

*Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri*

| Tema                           | Kategori           | Kod                                 | f  |
|--------------------------------|--------------------|-------------------------------------|----|
| Örgütsel muhalefetin nedenleri | Örgütsel Gerekçeli | Eğitim öğretim sürecini iyileştirme | 8  |
|                                |                    | Başarıyı artırma                    | 2  |
|                                | Yönetmel Gerekçeli | Adaletsizlik                        | 7  |
|                                |                    | Karar alma tarzı                    | 7  |
|                                |                    | Derse müdahale                      | 1  |
|                                |                    | Etkisiz yöneticilik                 | 1  |
|                                |                    | Eğitim politikaları                 | 1  |
|                                | Bireysel Gerekçeli | Kişisel çıkarlar                    | 13 |
|                                |                    | Değişime direnç                     | 4  |
|                                |                    | Tembellik                           | 2  |
|                                |                    | Görev/sorumluluk bilinci yoksunluğu | 2  |
|                                |                    | Hayat/ideolojik görüş               | 2  |
|                                |                    | İletişim problemleri                | 1  |
|                                |                    | Kişilik özellikleri                 | 1  |

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların okullarda sergilenen örgütsel muhalefetin nedenleriyle ilgili görüşlerinin örgütsel gerekçeli, yönetmel gerekçeli ve bireysel gerekçeli olmak üzere 3 kategori altında toplandığı görülmektedir. Örgütsel gerekçeli olarak adlandırılan kategori altında eğitim öğretim sürecini iyileştirme ve başarıyı artırma kodlarının yer aldığı anlaşılmaktadır. Bu kodlara yönelik görüş bildiren bazı katılımcıların ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“...muhalif davranışın sebebi eğitim öğretim faaliyetlerinin daha iyi bir noktaya getirilebilmesi ve öğrencilerin başarısının arttırılması ile ilgilidir.” (MY5)*

*“Burada muhalif davranışın sergilenme nedeni öğrenci merkezli ve eğitim öğretim sürecini geliştirme odaklı olmaktadır.” (Ö5)*

*“Bizim okulumuzdaki muhalif davranışların hiçbirisi öğretmenin konforu için değil, hepsi eğitim öğretim sürecinin daha kaliteli hale gelmesi için.” (Ö7)*

Tablo 6 incelendiğinde yönetmel gerekçeli sebeplerin de okullarda muhalefete yol açtığı anlaşılmaktadır. Bu kategori doğrultusunda görüş sunan katılımcıların büyük çoğunluğu adaletsizliği ve karar alma tarzını okullarda bu tip davranışların gerekçesi olarak sunmuştur. Derse müdahale, etkisiz yöneticilik ve eğitim politikası da bu

kategorideki ortaya çıkan diğer cevaplardır. Bu doğrultuda görüş bildiren bazı katılımcıların ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“İnsanlar haksızlığa uğramak istemiyorlar belki de. Kendi haklarını savunmak istiyorlar. Bence muhalefet bundan dolayı ortaya çıkıyor. Adalet ve muhalefet arasında bir ilişki olduğunu düşünüyorum. Adalet azaldıkça muhalefet artıyor.” (MY7)*

*“Kurumlarda en önemli değer adalet mekanizmasıdır. Adalet mekanizmasını herhangi bir sebepten dolayı okul müdürü bilinçli veya bilinçdışı bir şekilde sekteye uğratması durumunda gerek konuşarak gerek hasbihal ederek bu durumun yanlışlığını üzerindeki fikirlerimizi beyan ederiz.” (Ö2)*

*“İletişime geçilmeksizin alınan kararlarda. Yani biz yaptık oldu şeklindeki kararlarda muhalif tavırların sergilendiğini görüyorum.” (Ö1)*

*“Okulda alışılmış bir düzen vardır. Bu alışılmış düzenin dışına çıkmak istediğiniz zaman muhalif davranışlar görülecektir. Alışılmışın dışına çıkılan her konuda muhalefet ile karşılaşacaktır. Değişim yapmaya çalıştığınız zaman bu tür davranışlarla karşı karşıya kalabiliyorsunuz.” (MY2)*

*“Liyakat ilkesi gözetilmediği için gelen idareci arkadaşlar donanımları ve birikimleri yeterli olmadığı için körü körüne karar verdiği zaman bir direnç oluşuyor öğretmenlerde.” (MY4)*

*“...öğretmenin ders işleme esnasında müdahale edilmesine yönelik tavırlarda muhalif duruşlar sergilenebiliyor.” (Ö1)*

Tablo 6 incelendiğinde bireysel gerekçeli bazı sebeplerin de okullarda muhalefete yol açtığı anlaşılmaktadır. Bu kategori altında muhalefete neden olan başlıklardan kişisel çıkar hem kendi kategorisinde hem de bütün kodlar arasında en sık dile getirilen örgütsel muhalefet sebebidir. Değişime gösterilen direnç kodu da bu kategoride öne çıkan kodlardandır. Tembellik, görev/sorumluluk bilinci yoksunluğu ve hayat/ideolojik görüş gibi sebepler iki katılımcı tarafından; iletişim problemleri, kişilik özellikleri birer katılımcı tarafından okullarda ortaya çıkan örgütsel muhalefetin nedenleri arasında gösterilmiştir. Bu doğrultuda görüş bildiren bazı katılımcıların ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Bütün öğretmenlerimiz için diyemesem, ancak bireysel konforu ve rahatı düşündüğü için muhalefet eden öğretmenlerimiz yok değil.” (M5)*

*“Herkesin kendi rahatını düşünmesi. Kişisel çıkarlar, ben günümü kurtarayım da karşıdaki arkadaş ne yaşarsa yaşasın. En iyi ders programı benim olsun, en rahat nöbet günü benim olsun anlayışı bu davranışları ortaya çıkarmaktadır.” (MY6)*

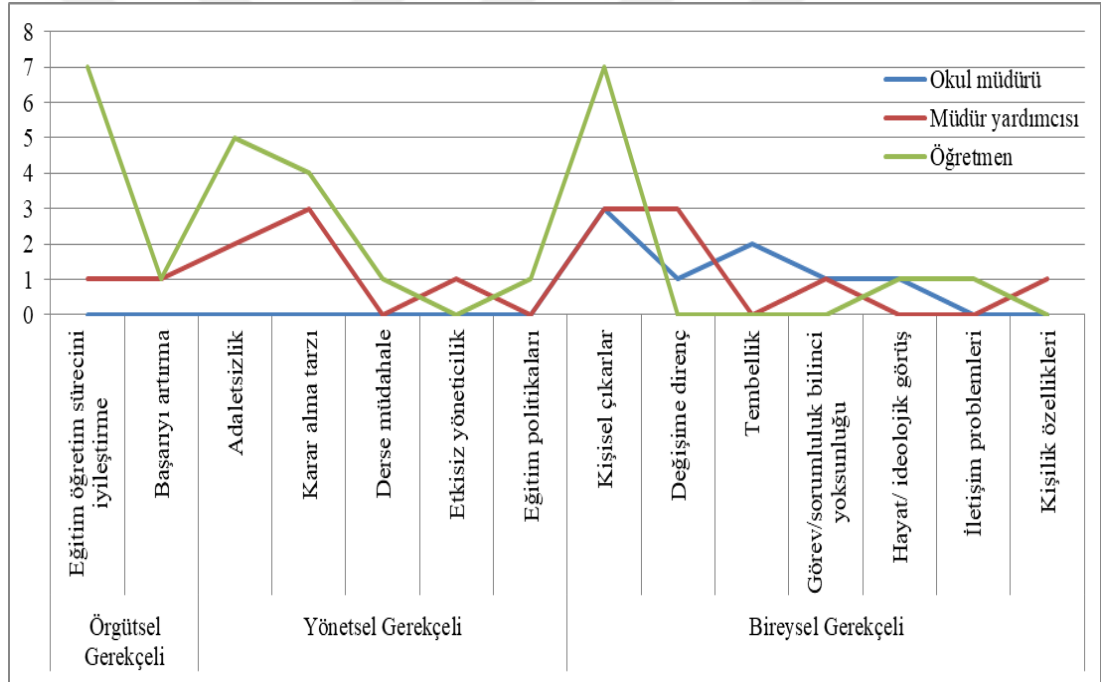
“Okullarda kişisel menfaatler sebebiyle muhalif davranışlar sergilenmekte. Daha az derse gireyim, daha az yorulayım, daha fazla ek ders alayım anlayışı hâkim bir şekilde karşımıza çıkmaktadır.” (Ö8)

“En büyük, en önemli neden tembellik, iletişimsizlik, paylaşmama.” (Ö12)

“Kişilik özellikleri, hayata bakış açısı, siyasi ve dini görüş de oldukça etkili oluyor bu davranışların okul ortamında oluşmasında.” (MY2)

“Kendilerine eskiden böyle bir tavır gösterilmediği için işinde iyi olmayan ve bilerek veya bilmeyerek işini aksatan, sorumluluk bilinci olmayan arkadaşlarının düzenlerinin bozulması onların bir muhalif tavır sergilemesine neden oluyor.” (M1)

Katılımcı gruplarının muhalif davranışların ortaya çıkma sebeplerine ilişkin nasıl bir bakış açısına sahip olduklarını anlamak amaçlı oluşturulan çizgi grafiği Şekil 5’te verilmiştir.



Şekil 5. Örgütsel muhalefet nedenlerinin ünvanlara göre dağılımı

Şekil 5 incelendiğinde okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin hem fikir oldukları tek kodun kişisel çıkar olduğu görülmektedir. Katılımcı gruplarının başka ortak cevapları yokken müdür ve müdür yardımcılarında değişime gösterilen direnç ve görev/sorumluluk bilincinden yoksunluk cevaplarının ortak olduğu tespit edilmiştir. Müdür yardımcısı ve öğretmen katılımcıların ortak cevaplarına bakıldığında ise eğitim öğretim süreçlerinin iyileştirilmesi ve başarıyı artırma gibi olumlu cevapların yanında adaletsizlik ve karar alma tarzı gibi olumsuz

kodlar da dikkat çekmektedir. Bunların dışında tembellik cevabı müdürler tarafından; etkisiz yönetici ve kişilik özellikleri müdür yardımcıları tarafından; eğitim politikası, derse müdahale ve iletişim problemleri kodları ise öğretmenler tarafından ifade edilmiştir.

#### 4.3. Örgütsel Muhalefetin Gösterilme (İfade Edilme) Şekli

Araştırmanın “Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışını gösterme (ifade etme) şekilleri nasıldır?” şeklinde ifade edilen üçüncü alt problemine ilişkin katılımcı görüşleri Şekil 6’da ve Tablo 7’de verilmiştir.



Şekil 6. Örgütsel muhalefetin gösterilme (ifade edilme) şekline ilişkin kod bulutu

Şekil 6 incelendiğinde katılımcıların öğretmenlerin örgütsel muhalefeti 4 farklı şekilde dile getirdikleri görülmektedir. Şekil 6’da yer alan kodların font büyüklüğünün ve tekrarlanma sayısının, kodların frekansları ile doğru orantılı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, okullarda çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarını daha çok dikey muhalefet şeklinde gösterdikleri anlaşılmaktadır. Daha sonra ise yatay muhalefetin, haber uçurma ve yer değiştirmiş muhalefetin kullanıldığı görülmektedir.

Tablo 7.

*Örgütsel Muhalefetin Gösterilme (İfade Edilme) Şekline İlişkin Katılımcı Görüşleri*

| Tema                                    | Kategori | Kod             | f  |
|-----------------------------------------|----------|-----------------|----|
| Örgütsel muhalefetin ifade edilme şekli | Aktif    | Dikey           | 21 |
|                                         |          | Haber Uçurma    | 17 |
|                                         | Pasif    | Yatay           | 19 |
|                                         |          | Yer değiştirmiş | 8  |

Tablo 7 incelendiğinde okullarda örgütsel muhalefetin dile getirilme yollarının aktif muhalefet ve pasif muhalefet olmak üzere iki kategori altında toplandığı görülmektedir. Aktif muhalefet kategorisindeki kodlar yakın sonuçlara sahip olmakla birlikte dikey muhalefetin haber uçurmadan daha fazla tercih edildiği tespit edilmiştir. Bu kategoriye ait örnekler katılımcı ifadeleri aşağıda sunulmuştur.

*“Kendi adıma Müdür Bey ile aramdaki muhabbetten dolayı farklı bir fikir ortaya çıktığında doğrudan kendisine ifade ettiğimi söyleyebilirim.” (MY2)*

*“Farklı fikri olan arkadaşlarımız doğrudan okul müdürüne gidip fikirlerini dile getirebilirler. Müdürümüz bu konuda yeni görüşlere açıktır. Okulumuzda antidemokratik bir uygulama yoktur. Herkes özgürdür fikrini dile getirebilir.” (MY3)*

*“Ben çözüme ulaşmayan şeylerin içinde olmayı tercih etmiyorum. En sık kullandığım muhalefet türü bu sebepten dolayı okul müdürüyle konuşmak.” (Ö12)*

*“Net duruşundan dolayı mesafe kat edemedikleri zaman arkadaşlarım sendika olabilir, ya da başka kanallar aracılığıyla dışarıdan muhalefetlerini ortaya koyarlar.” (M1)*

*“Dört farklı okulda idareci olarak çalıştım. Sadece bu okulda değil diğer okullarda da öğretmen arkadaşlarımın bazıları yapmak istediği bir şeyi yapamadığında veya farklı bir görüşte olduğunda il milli eğitim müdürüne, milletvekiline, siyasi karakterlere ulaşıyor. Siyasetçinin, valinin, bakanın aradığını ben çok gördüm.” (MY4)*

*“Etkili kaynaklara başvurulduğunu çok duyuyorum. Hatta kendimde başvurdum.” (Ö1)*

Tablo 7 incelendiğinde tek muhalefet yolunun aktif muhalefet olmadığı görülmektedir. Öğretmenler okulda pasif muhalefetle de görüşlerini dile getirebilmektedir. Pasif muhalefet kategorisi altında yatay muhalefetin öne çıktığı anlaşılmaktadır. Bunun sebebi yer değiştirmiş muhalefeti tespit etmenin zorluğu olabilir. Pasif muhalefet çeşitlerine verilen örnek görüşler aşağıda sunulmuştur.

*“Muhalefet en çok öğretmenlerin kendi arasındaki konuşmalarında ortaya çıkıyor.” (M3)*

“Bilhassa meslek öğretmenleri kendi aralarında kulis çalışması yaparak görüşlerini ifade edebiliyorlar.”(MY7)

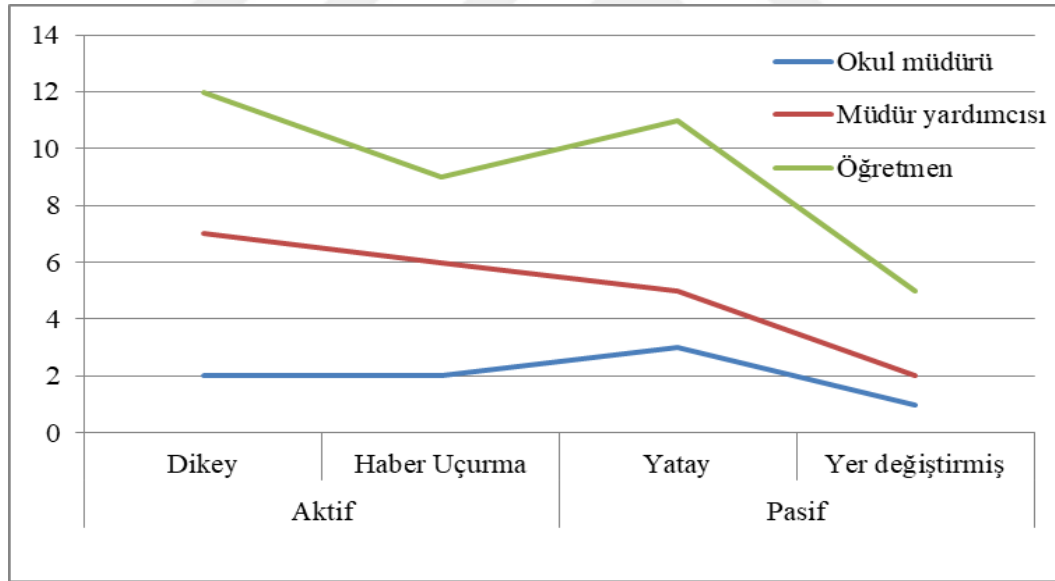
“Okulda muhalefet çoğunlukla mesai arkadaşlarıyla ya da zümre başkanları ile kendi zümresinden arkadaşlarıyla yapılan konuşmalar şeklinde ortaya çıkar.”(Ö6)

“Bir kısmı ise muhalefetini direk başka yerlere götürüyor. Ben burada bir şey söylüyorum, ertesi gün başka bir yerden eğitimle alakası olmayan bir yerden bu cümlelerin yankısını görüyorum.” (M2)

“Her zaman muhalefetin doğrudan muhatabına yapılması taraftarıyız. Ancak okul dışındaki farklı mecralarda, bazen okul alışverişinin genel de yapıldığı bir kırtasiyeciye bile, muhalif görüşler dile getirilebiliyor.”(MY2)

“Şahsım adına okuldaki öğretmen arkadaşlarımla paylaşmaktansa evde eşimle paylaşmayı, kardeşiyle çocuğum ile konuşmayı tercih edebiliyorum.” (Ö3)

Katılımcı gruplarının okul çalışanlarının muhalif davranışı sergileme şekillerine ilişkin nasıl bir bakış açısına sahip olduklarını anlamak amaçlı oluşturulan çizgi grafiği Şekil 7’de verilmiştir.



Şekil 7. Örgütsel muhalefetin gösterilme (ifade edilme) şeklinin ünvanlara göre dağılımı

Şekil 7 incelendiğinde okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin verdiği cevapların ufak tefek sapmalar dışında paralellik gösterdiği görülmektedir. Öğretmen ve müdür yardımcılarını görüşlerine göre en sık yapılan muhalefet türü dikey muhalefetken, okul müdürleri yatay muhalefetin daha sık yapıldığını düşünmektedir. Üç farklı ünvandaki katılımcıların görüşlerine göre okullarda en az karşılaşılan



anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra muhalif davranışın muhalefeti yapan için sonuçlarında tayin veya istifa yoluyla görev yeri değişikliği ve yapılan muhalefetin konusuna ya da yapılaş şekline göre değişir cevaplarının öne çıktığı söylenebilir.

Tablo 8.

*Örgütsel Muhalefetin Muhalif Çalışan İçin Sonuçlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri*

| Alt Tema                                            | Kategori | Kod                                      | f |
|-----------------------------------------------------|----------|------------------------------------------|---|
| Örgütsel muhalefetin muhalif çalışan için sonuçları | Olumlu   | Olumlu                                   | 8 |
|                                                     |          | Çalışanın değeri artar                   | 1 |
|                                                     | Olumsuz  | Görev yeri değişikliği                   | 7 |
|                                                     |          | Olumsuz                                  | 5 |
|                                                     |          | İş yükünü artırma                        | 3 |
|                                                     |          | Okuldan soğuma                           | 3 |
|                                                     |          | Mobbinge maruz kalma                     | 2 |
|                                                     |          | Dışlanma                                 | 2 |
|                                                     |          | Tehdit edilme                            | 2 |
|                                                     |          | Sıkı takip edilme                        | 1 |
|                                                     |          | Açığının aranması                        | 1 |
|                                                     |          | Mesafe konulma                           | 1 |
|                                                     |          | Düşük performans notuyla değerlendirilme | 1 |
|                                                     |          | Kara listeye alınma                      | 1 |
|                                                     |          | Stres yaşama                             | 1 |
|                                                     |          | İstek ve taleplerinin dikkate alınmaması | 1 |
|                                                     |          | İtibarının zedelenmesi                   | 1 |
|                                                     | Diğer    | Konuyla ve yapılaş şekline göre değişir  | 5 |

Tablo 8 incelendiğinde örgütsel muhalefetin muhalif çalışanlar için sonuçlarının olumlu, olumsuz ve diğer olarak adlandırılan kategoriler altında bazı sonuçlar oluşturduğu görülmektedir. Olumlu kategorisi incelendiğinde çoğu katılımcının nasıl bir olumlu durumun ortaya çıktığını açıklamadığı, bir katılımcının muhalefeti yapan çalışanın değeri artacağı yönünde görüş bildirdiği görülmektedir. Diğer kategorisi altında ise muhalefete konu olan duruma ve muhalefetin yapılaş şekline göre muhalif çalışanın karşı karşıya kalacağı sonuçların farklılaşabileceği anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda görüş sunan bazı katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Muhalefet yapan kişi mağdur edilmez.” (Ö3)*

*“...muhalefete de eleştiriye de açık olmalısınız, onları sağlıklı değerlendirmelisiniz ki ve dönüt olarak muhalif çalışan hiç bir olumsuzlukla karşılaşmamalı ki eleştirisine, muhalefetine devam edebilsin.” (M1)*

*“Yapılan muhalefet okulun ve eğitim öğretim sisteminin gelişimini sağlayacak bir konuyla herhangi bir olumsuz sonuçla karşılaşmaz ve bu öğretmenin kıymetini de artırır.” (MY2)*

*“Muhalefetin ne kadar yerinde olduğu bunda belirleyicidir. Muhalefet konusu ve yapılma şekli muhalif çalışanın farklı sonuçlarla karşılaşmasına yol açar. Okulumuz için daha faydalı olacağına ikna olursak uygulamaktan çekinmem. Arkadaşıma da yaptığı şey için teşekkür ederim.” (M5)*

Tablo 8’de görüldüğü gibi katılımcıların görüşleri sonucunda olumsuz kategorisi altında 15 farklı koda ulaşılmıştır. Muhalefetin olumsuz sonuçlandığını dile getirip nedenini açıklamayan önemli bir kısım katılımcı vardır. Tablo 8 incelendiğinde muhalif çalışan için muhalefet yapmanın görev yeri değişikliği, kimi zaman istifa ile kimi zaman tayin isteme, şeklinde sonuçlar oluşturduğu görüşünde olan katılımcıların da fazla olduğu görülmektedir. Bunların dışında çalışanın iş yükünü artırma, fikrini dile getiremediği ya da getirdiğinde olumsuz tepki aldığı için okulundan ve işinden soğuma, mobbinge maruz kalma, yaptığı ve yapmadığı işlerde idare tarafından takip altına alınma ve açığının aranması, dışlanma, idarenin mesafe koyması gibi sonuçlar ile de muhalif çalışanın karşı karşıya kaldığı söylenebilir. Bu kategori altında yer alan kodlara ait örnek katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir.

*“Muhalefet yaptığım için daha önceki okulumdan bu okula geldim, İdareci ile sürtüşmelerimiz başladı. Baktım, uğraşamayacağım buraya tayin istedim.” (Ö13)*

*“Öğretmenlerimizden başka bir okula görevlendirilenler oldu.” (Ö6)*

*“Muhalif çalışana mobbing uygulanabiliyor, bu kişi dışlanabiliyor, kara listeye alınabiliyor” (MY4)*

*“Öbür taraftan ders programının kendi isteğine göre ayarlanması, görev dağılımında daha kolay olan sınıfların tercih edilmesi, idarenin vereceği diğer işlerde bulunmamaya çalışmak kişisel menfaati işaret eder ki bunlar muhalefeti yapan çalışan için olumlu bir şekilde sonuçlanmaz.” (MY2)*

*“...rapor almaya, izin almaya daha da ileri giderse tayin istemeye gidebiliyor ve öğretmenin bağı okulla kopuyor”. (Ö6)*

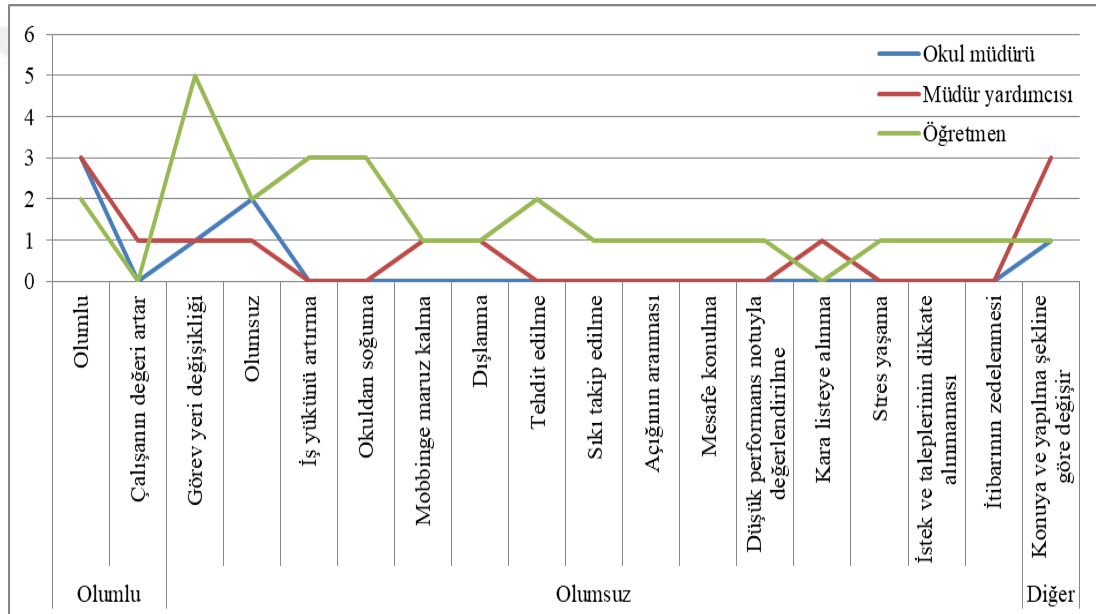
*“İş yükü, ders programının kötüleştirilmesi, açık arama, bulunan ilk açıkta da öğretmeni gönderme şeklinde sonuçları olabiliyor.” (Ö1)*

“Mobbing uygulanabiliyor, ders programı ile ilgili istek ve talepleriniz dikkate alınmayabiliyor, dışlama olabiliyor. Sarı zarflar gelebiliyor.” (Ö9)

“Geçenlerde bu sebepten okulumuzdaki bir öğretmene, geldiğin meslek lisesinde bulursun kendini, ayağını denk al denildi.”(Ö1)

“İdarenin öğretmene verdiği puandan tutun, itibar zedelemeye yönelik davranışlar olabiliyor. Puanınızı düşürebiliyor, sizi şikâyet edeceğim veya kovduracağım gibi tehditlerde bulunabiliyor.”(Ö12)

Katılımcı gruplarının örgütsel muhalefetin muhalif çalışan için sonuçlarına ilişkin nasıl bir bakış açısına sahip olduklarını anlamak amaçlı oluşturulan çizgi grafiği Şekil 9’da verilmiştir.



Şekil 9. Örgütsel muhalefetin muhalif çalışan için sonuçlarının ünvanlara göre dağılımı

Şekil 9 incelendiğinde örgütsel muhalefetin muhalefeti yapan için sonuçlarına yönelik bazı müdür yardımcılarının çalışanın değeri artar, görev yeri değişikliği, mobbinge maruz kalır ve kara listeye alınır şeklinde görüş sundukları görülse de okul müdürü ve müdür yardımcılarının çoğunun gerekçelendirmeden olumlu, bir kısmının ise olumsuz şekilde cevap verdikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin aksine öğretmenlerin çoğunun, muhalefet yapan çalışanın olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalacağı görüşünde olduğu söylenebilir. Bu durum öğretmenlerin önyargısından kaynaklanabileceği gibi okul müdürlerinin farklı öğretmenlerin muhalif davranışlarına farklı cevap vermesi sonucunda öğretmenler tarafından

deneyimlenmiş bir durum da olabilir. Öğretmenlere göre muhalif davranışlar çalışan için görev yeri değişikliği, iş yükünün artırılması ve okuldan soğuma, mobbinge maruz kalma, yakın takip, açığının aranması, dışlanma, mesafe konulması, tehdit edilme, stres yaşama ve itibarın zedelenmesi gibi sonuçlara yol açabilmektedir.

**4.4.2. Örgütsel muhalefetin okul yöneticisi için sonuçları.** Örgütsel muhalefetin okul yöneticisi için sonuçlarına ilişkin katılımcı görüşleri Şekil 10'da ve Tablo 9'da verilmiştir.



Şekil 10. Örgütsel muhalefetin okul yöneticisi için sonuçlarına ilişkin kod bulutu

Şekil 10 incelendiğinde katılımcıların okullarda ortaya çıkan muhalif davranışların okul yöneticisine 13 farklı sonucunun olduğu yönünde görüş belirttiği görülmektedir. Şekil 10'da yer alan kodların font büyüklüğü ve tekrarlanma sayısı, dikkate alındığında katılımcıların önemli bir bölümünün, gerekçesini açıklamadan örgütsel muhalefetin okul yöneticisi için olumlu veya olumsuz sonuçlar oluşturabildiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra, okullarda örgütsel muhalefetin okul yöneticileri için sonuçlarının destek arama, kötü imaj, yalnızlaşma, farkındalık oluşturma ve gelişme konularında yoğunlaştığı görülmektedir. Ayrıca okul müdürleri açısından örgütsel muhalefetin güçlenme, öğrenme fırsatı, çatışma, görevden alınma,

grup oluşturma ve otorite kaybı ile sonuçlandığını düşünen katılımcıların olduğu da anlaşılmaktadır.

Tablo 9.

*Örgütsel Muhalefetin Okul Müdürü İçin Sonuçlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri*

| Alt Tema                                        | Kategori | Kod                   | f |
|-------------------------------------------------|----------|-----------------------|---|
| Örgütsel muhalefetin okul müdürü için sonuçları | Olumlu   | Olumlu                | 7 |
|                                                 |          | Farkındalık oluşturma | 2 |
|                                                 |          | Gelişme               | 2 |
|                                                 |          | Öğrenme fırsatı       | 1 |
|                                                 |          | Güçlenme              | 1 |
|                                                 | Olumsuz  | Destek arama          | 4 |
|                                                 |          | Yalnızlaşma           | 3 |
|                                                 |          | Otorite kaybı         | 3 |
|                                                 |          | Olumsuz               | 2 |
|                                                 |          | Kötü imaj             | 2 |
|                                                 |          | Çatışma               | 1 |
|                                                 |          | Görevden alınma       | 1 |
|                                                 |          | Grup oluşturma        | 1 |

Tablo 9 incelendiğinde örgütsel muhalefetin okul müdürü için sonuçlarının olumlu ve olumsuz olmak üzere iki kategori altında verildiği görülmektedir. Olumlu kategorisine bakıldığında bazı katılımcıların örgütsel muhalefeti okul müdürü için gelişme, güçlenme, öğrenme fırsatı yakalama ve farkındalık oluşturma aracı olarak gördüğü, bazılarının ise herhangi bir gerekçe sunmaksızın muhalefetin okul yöneticisine olumlu yansımaları olduğunu düşündüğü anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda görüş sunan bazı katılımcılara ilişkin doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir.

*“Muhalefet yönetici için bir öğrenme aracıdır. Eksiğin vardır, yoktur ama muhakkak bir şey öğrenilir.”(M2)*

*“Biz içerden problemi çözdüğümüzü düşünüyoruz ama dışarıdan başka bir gözle bakıldığında eksiklerimizin neler olduğunu anlayabiliriz. Bundan dolayı muhalefet benim için artı oluyor.”(M4)*

*“Yapılan muhalefet haklı bir muhalefet ise müdür bundan sonra bir defa değil üç defa düşünür. Dolayısıyla muhalefet müdürün gelişimini sağlar.”(MY2)*

*“Okul yöneticisinin de kendisini geliştirmesi, farklı bakış açılarına hâkim olabilmesi için olumlu bir deneyimdir.”(MY5)*

*“Yöneticiyi güçlendirebilir. Öldürmeyen şey güçlendirir meselesi.” (Ö11)*

Tablo 9 incelendiğinde okullarda ortaya çıkan muhalif davranışların okul yöneticisi için görevden alınmaya kadar giden olumsuz sonuçlarının olduğu söylenebilir. Bunun dışında bazı katılımcılara göre bu durum okul yöneticilerini destek aramak veya kendi grubunu oluşturmak zorunda bırakmakta; kötü bir imaj oluşturmakta; çatışmaya maruz bırakmakta, otorite kaybına yol açmakta ve yalnızlaştırmaktadır. Bazı katılımcılar ise herhangi bir gerekçe sunmaksızın muhalefetin okul yöneticisine olumsuz yansımalarının olduğunu ifade etmişlerdir. Örnek katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir.

*“Genel olarak bir huzursuzluk ortamı olacağı için idareci de olumsuz etkilenecektir. Örneğin bu süreçte kendini yalnız hissedebilir ve kendisine destek arama, bir gruba dâhil olma gibi yollara başvurabilir.” (Ö9)*

*“Öğretmenler yaptığı muhalefette haklıysa müdürün otoritesi tartışılacaktır.” (MY2)*

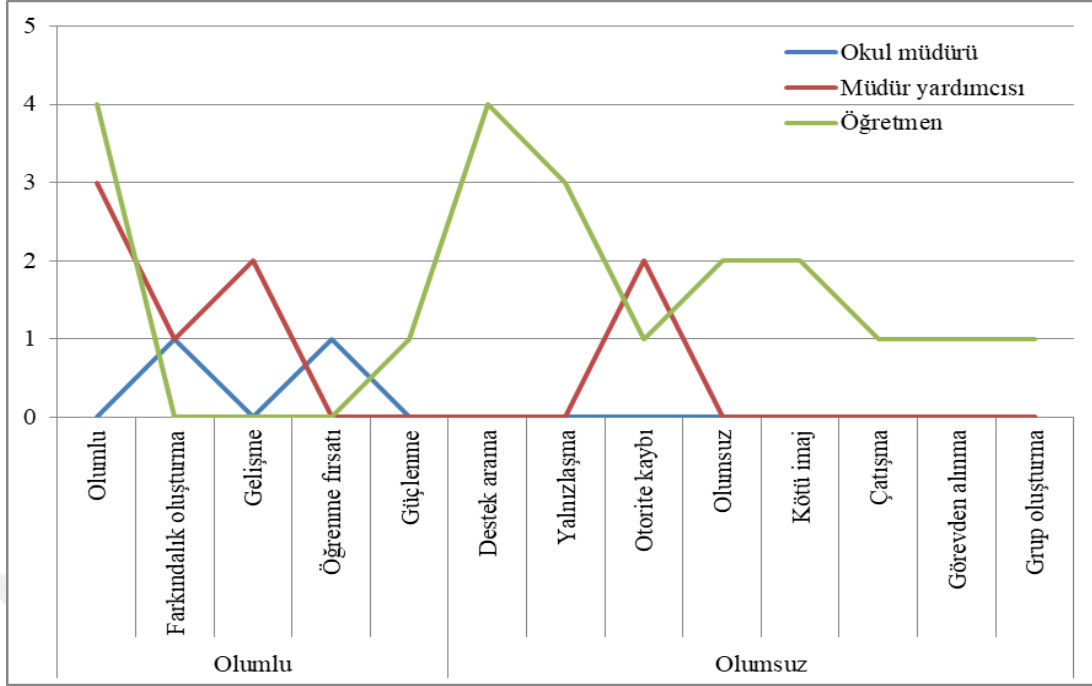
*“Müdür bey açısından da sonucu olumsuz olur. Hani bir deyim vardır tahtın sallanması diye, okul müdürünün bir etkinliği kalmaz, ağırlığı kalmaz.” (MY1)*

*“...öyle bir imaj çizer ki okul müdürü iyi bir şey yapsa bile çalışan onu iyi olarak algılamaz.” (Ö13)*

*“Okuldaki bütün çalışanlar paydaşlar idareciye katılmadığı zaman yani muhalif oldukları zaman kendini yalnız hissedebilir.” (Ö11)*

*“Eski müdürümüz bu sebepten görevinden alınmıştı.” (Ö8)*

Katılımcı gruplarının örgütsel muhalefetin okul yöneticileri için sonuçlarına ilişkin nasıl bir bakış açısına sahip olduklarını anlamak amaçlı oluşturulan çizgi grafiği Şekil 11’de verilmiştir.



Şekil 11. Örgütsel muhalefetin okul müdürü için sonuçlarının ünvanlara göre dağılımı

Şekil 11 incelendiğinde örgütsel muhalefetin okul yöneticisi için sonuçlarına yönelik okul müdürlerinin olumlu bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir. Müdür yardımcılarının, bu durumdan okul müdürlerinin hem olumlu hem de olumsuz etkilendiği yönünde görüş sundukları anlaşılmaktadır. Müdür yardımcılarını olumlu yanlarını farkındalık oluşturma ve gelişimlerine katkı sağlama olarak izah ederken, olumsuz yanlarını otorite kaybı olarak açıklamaktadırlar. Öğretmenlerin çoğu ise bu durumun müdürler için genellikle olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığı görüşünde oldukları söylenebilir. Bu olumsuz sonuçlar arasında diğer çalışanlardan destek arama, kendini yalnız hissetme, okul içinde ve okul dışında kötü bir imaja sahip olma cevapları ön plana çıkmaktadır.

**4.4.3. Örgütsel muhalefetin diğer çalışanlar için sonuçları.** Örgütsel muhalefetin diğer çalışanlar için sonuçlarına ilişkin katılımcı görüşleri Şekil 12’de ve Tablo 10’da verilmiştir.



Şekil 12. Örgütsel muhalefetin diğer çalışanlar için sonuçlarına ilişkin kod bulutu

Şekil 12 incelendiğinde katılımcıların okullarda örgütsel muhalefetin diğer çalışanlar için sonuçlarına ilişkin 11 farklı cevap verdiği görülmektedir. Şekil 12’de yer alan kodların font büyüklüğü ve tekrarlanma sayısı, dikkate alındığında katılımcıların önemli bir bölümünün diğer çalışanların muhalefet sürecinden etkilenmediğini düşündüğü görülmektedir. Ayrıca katılımcıların bazılarının gerekçesini açıklamamakla birlikte örgütsel muhalefetin diğer çalışanlar için olumlu veya olumsuz sonuçlar oluşturabildiğini ifade ettikleri anlaşılmaktadır. Bazı katılımcıların ise bu durumun diğer çalışanlar için, gergin bir ortamın içinde bulunma, sıkı denetime maruz kalma, taraf olmaya zorlanma veya taraf olarak algılanma, muhalefetten kaçınma ve motivasyon kaybı gibi sonuçlar oluşturduğu görüşünde oldukları söylenebilir. Ayrıca okullarda oluşan örgütsel muhalefetin diğer çalışanlar için teşvik edici, güçlendirici ve geliştirici rol oynadığı da ifade edilebilir.

Tablo 10.

*Örgütsel Muhalefetin Diğer Çalışanlar İçin Sonuçlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri*

| Alt Tema                                             | Kategori | Kod                     | f |
|------------------------------------------------------|----------|-------------------------|---|
| Örgütsel muhalefetin diğer çalışanlar için sonuçları | Olumlu   | Olumlu                  | 3 |
|                                                      |          | Muhalefete teşvik etme  | 3 |
|                                                      |          | Gelişme                 | 1 |
|                                                      |          | Güçlenme                | 1 |
|                                                      | Olumsuz  | Gergin ortam            | 3 |
|                                                      |          | Taraf olma              | 2 |
|                                                      |          | Muhalefetten kaçınma    | 2 |
|                                                      |          | Ek denetime maruz kalma | 1 |
|                                                      |          | Olumsuz                 | 1 |
|                                                      |          | Motivasyon kaybı        | 1 |
|                                                      | Diğer    | Etkilenmez              | 6 |

Tablo 10 incelendiğinde örgütsel muhalefetin diğer çalışanlar için olumlu, olumsuz ve diğer olarak adlandırılan kategoriler altında bazı sonuçlar oluşturduğu görülmektedir. Kategorilerdeki cevapların genel dağılımı birbirine yakın olduğu görülse de etkilenmez kodu cevaplar arasında önemli bir çoğunluğu tutmaktadır. Bu doğrultuda görüş sunan katılımcılara göre muhalif davranışların muhalif tepkileri olmayan diğer çalışanlar açısından herhangi bir olumlu ya da olumsuz sonucu olmayacaktır. Bu konuyla ilgili olarak bir katılımcının görüşü şu şekildedir.

*“Muhalif tavra bağlı bir tepki oluşacaksa bu tepki sadece muhalefeti yapandır. Diğerleri bu durumdan olumlu veya olumsuz etkilenmez.”(MY7)*

Katılımcıların bir bölümü, örgütsel muhalefetin diğer çalışanlar için olumlu sonuçları olacağını belirtmiştir; ancak bu katılımcılar bu durumun ne gibi sonuçlar oluşturacağına açıklık getirmemişlerdir. Bazı katılımcılara göre okullarda ortaya çıkan örgütsel muhalefet diğer çalışanlar açısından güçlendirici, geliştirici ve teşvik edici bir rol üstlenmektedir.

*“Yapılan muhalefet diğer çalışanlar açısından da olumlu sonuç verecektir.”(MY5)*

*“...Onlar iki tarafın çatışmasından yararlanarak durumlarını belki farklı şekillerde güçlendirebilirler, iyileştirebilirler.”(Ö11)*

*“Muhalefet yapmayan diğer çalışanlar problemlerin çözülebileceğini, konuşulabildiğini gördüğü zaman bu durum onları muhalefete teşvik edebilir.”(Ö3)*

Tablo 10 incelendiğinde bazılarının göre örgütsel muhalefet diğer çalışanlar için bazı olumsuz sonuçlar oluşturur. Örneğin diğer çalışanlar bundan kaynaklı gergin bir ortamın içinde bulur kendini. Ayrıca taraf olmak ile suçlanabilir ya da taraf olmak zorunda kalabilir, kendini yeni bir denetimin içinde bulabilir. Bunların yanı sıra diğer çalışanlar muhalif davranışlara bağlı olarak motivasyon kaybı ve muhalefet yapmaktan kaçınma ile de karşı karşıya gelebilmektedirler. Bu doğrultuda görüş sunan katılımcılardan örnek ifadeler aşağıda paylaşılmıştır.

*“Tabii insanların huzuru bozuluyor, devamlı bir gerginlik hali oluyor.” (Ö6)*

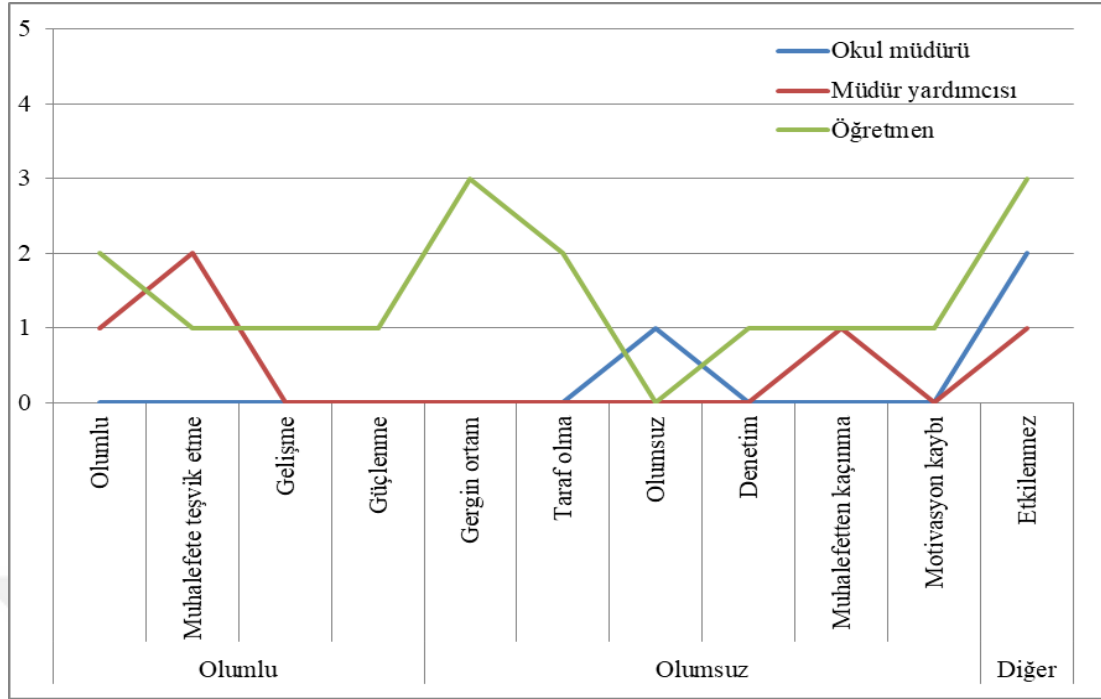
*“Tabii ki olumsuz etkileniyor. İnsanların motivasyonu düşüyor. Yani ben de o oluyor genelde. Büyük ihtimalle diğer arkadaşlarda da aynı şey oluyordur, çalışma isteği azalıyordur. Çalışmak insanın içinden gelmiyor.” (Ö13)*

*“Bu problem iki kişi arasında kalsa sıkıntı değil, ancak hiçbir problemi olmayan insanlar bile bu kişiyle konuştuklarında ve ilişkilerinin sıcaklığına göre şucu ya da bucu olarak etiketlenmeye başlıyor.” (Ö6)*

*“Huzursuzluk ortamı olduğu için herkes bir taraf olma durumuna geçebiliyor. Konuştuklarım başkasının kulağına gider mi ya da ben bu kişiyle konuşuyorum ama acaba beni gruba dâhil zannederler mi düşünceleri insanları diken üstünde bırakabilir.” (Ö9)*

*“Bir musibet bin nasihatten iyidir derler. Müdürün muhalefet nedeniyle bir çalışana yaptığı bir davranış illaki konuşulur ve bu diğer çalışanlara da bir ders, bir küpe olur.” (MY1)*

Katılımcı gruplarının örgütsel muhalefetin diğer çalışanlar için sonuçlarına ilişkin nasıl bir bakış açısına sahip olduklarını anlamak amaçlı oluşturulan çizgi grafiği Şekil 13’te verilmiştir.



Şekil 13. Örgütsel muhalefetin diğer çalışanlar için sonuçlarının ünvanlara göre dağılımı

Şekil 13 incelendiğinde üç katılımcı grubunda da etkilenmez yönünde görüş sunan katılımcıların olduğu görülmektedir. Bunun dışında okul yöneticilerinin açıklama yapılmaksızın olumsuz etkilenir; müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin ise olumlu etkilenir yönünde görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır. Muhalefetten kaçınma ya da tam tersi muhalefete teşvik etme kodlarına yönelik olarak öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının aynı görüşü paylaştığı söylenilebilir. Bunun dışında öğretmen grubundaki katılımcıların bazıları tarafından okulda oluşan gergin ortama ve yönetici ile muhalif çalışan arasında taraf olma durumuna dikkat çektiği ifade edilebilir.

**4.4.4. Örgütsel muhalefetin okul için sonuçları.** Örgütsel muhalefetin okul için sonuçlarına ilişkin katılımcı görüşleri Şekil 14’te ve Tablo 11’de verilmiştir.



Tablo 11.

*Örgütsel Muhalefetin Okul İçin Sonuçlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri*

| Alt Tema                                 | Kategori | Kod                  | f |
|------------------------------------------|----------|----------------------|---|
| Örgütsel muhalefetin okul için sonuçları | Olumlu   | Örgütsel gelişim     | 9 |
|                                          |          | Olumlu               | 7 |
|                                          |          | Demokratik iklim     | 2 |
|                                          |          | Öğrenciye örnek olma | 1 |
|                                          |          | Ortak akıl           | 1 |
|                                          | Olumsuz  | Huzursuzluk          | 4 |
|                                          |          | Olumsuz              | 3 |
|                                          |          | Gruplaşma            | 2 |
|                                          |          | İletişim sorunları   | 2 |
|                                          |          | Çatışma              | 1 |
|                                          |          | Kötü imaj            | 1 |
|                                          |          | Verim düşüklüğü      | 1 |

Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların örgütsel muhalefetin okullara olumlu ve olumsuz sonuçlarının olduğu yönünde görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır. Katılımcıların çoğu bu durumun okulda örgütsel bir gelişim sağladığını düşünmektedir. Bazı katılımcılar örgütsel muhalefetin okula olumlu yansımalarının olduğu görüşünde olmakla birlikte yansımasının nasıl, hangi açılardan olacağına değinmemişlerdir. Kimi katılımcılar ise farklı fikirlerin okul ortamını ve eğitim faaliyetlerini zenginleştireceğini düşünürken bazısı bu demokratik ortamın öğrencilere rol model olmada fayda sağlayacağını ve ortak akılla yönetimin en iyi sonuçlara ulaşmada ne denli önemli olduğunu görüleceğini düşünmektedir. Olumlu bakış açısına sahip katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıda verilmiştir.

*“Okul açısından da faydalı olduğunu düşünüyorum. Eksikliklerin görülüp geliştirilmesini sağladığı için okulu geliştirir.” (MY7)*

*“Geliştirici olabilir... Başka bir görüş çıkacak ve işleyiş daha iyi hale gelecek. Yani muhalefet örgütsel gelişim sağlar.” (MY6)*

*“Muhalefetin her okulda olması gerekir. Aksi halde ilerlemenin olmasından söz edemeyiz.” (Ö6)*

*“Muhalefet her zaman geliştiren bir unsurdur. Öbür türlü statükocu olur ve ilerleme kaydedilmez. Muhalefetin içinde bile muhalefet olmalı bence. Muhalefet okulda demokratik bir iklimin oluşmasına yardım eder.” (Ö8)*

*“Sonuç ne olursa olsun yapılan muhalefete kulak verme, dikkate alma öğrenciye çok olumlu bir mesaj verecek ve iyi bir örnek teşkil edecektir. (Ö3)*

*Bütün paydaşlar bu süreçten olumlu etkilenecektir. Mühim olan kişilerin değil okul için en iyi olanın ortaya çıkması, ortak aklın oluşmasıdır. Bu da kuruma, okula ve eğitim öğretim sürecine olumlu yansıyacaktır. (Ö3)*

Örgütsel muhalefetin okullarda olumsuz sonuçlar oluşturacağını düşünen katılımcılardan bazıları bu durumun okulda huzursuzluk yaratacağını ifade etmişlerdir. Örgütsel muhalefetin okulun imajını kötüleştireceği ve okulda verim düşüklüğü oluşturacağı düşüncesinde olan katılımcılar da vardır. Yine bu davranış sonucunda çalışanlar arasında gruplaşma olabileceği ve bunun da çatışmalara ve iletişim sorunlarına yol açabileceği katılımcılarca ortaya atılan fikirlerdendir. Örgütsel muhalefetin okula olumsuz yansımaları olacağını düşünen katılımcılardan önemli bir kesimi ise bu hususun okul için hangi açılardan olumsuz sonuçlar oluşturacağına açıklık getirmemişler, sadece olumsuz etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Bu yönlü açıklamalarda bulunan katılımcılardan örnek görüşler aşağıda verilmiştir.

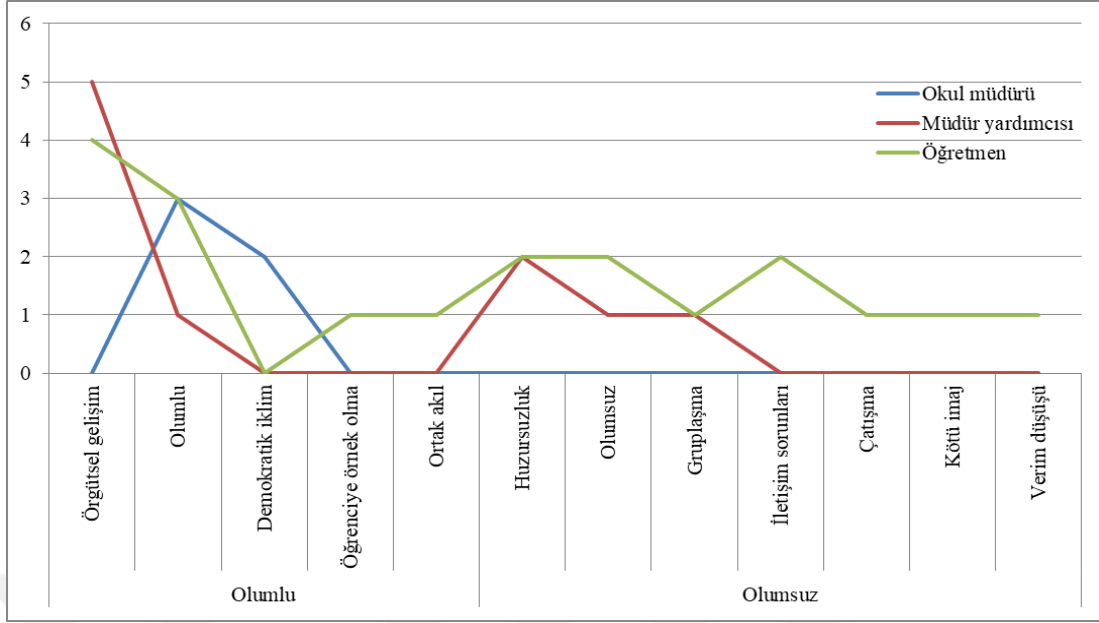
*“Muhalef davranışlar okul açısından da eğitim-öğretim açısından da öğrenci açısından olumsuz bir sonuç doğuracaktır.” (Ö4)*

*“Gruplaşmalara yol açtığı için gruplar arasında çatışma ve genel bir huzursuzluk olabiliyor.” (Ö9)*

*“Güvensizlik, insanların birbirinden uzaklaşması. Güven ortamı sarsıldığı için okulda bir endişe ortamı doğabilir; iletişimsizlik ya da iletişim sorunları ortaya çıkıyor.” (Ö12)*

*“Okul açınsındansa okuldaki eğitimin verimi ve kalitesi düşüyor. .Okul için olumsuz bir imaja yol açabiliyor; okul kavga ile hırta gürle anılan bir okul haline gelebiliyor. Örneğin bazı veliler çocuğunu bu sebeplerden dolayı okula göndermek istemeyebiliyor... Bu çekişmeler sonrasında okul dışarıdan problemlili bir okul olarak algılanabiliyor.” (Ö6)*

Katılımcı gruplarının örgütsel muhalefetin okul için sonuçlarına ilişkin nasıl bir bakış açısına sahip olduklarını anlamak amaçlı oluşturulan çizgi grafiği Şekil 15’te verilmiştir.



Şekil 15. Örgütsel muhalefetin okul için sonuçlarının ünvanlara göre dağılımı

Şekil 15 incelendiğinde örgütsel muhalefetin bir diğer ifadeyle okullarda ortaya çıkan muhalif davranışların okul açısından sonuçlarına ilişkin müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin daha karamsar bir bakış açısına sahip oldukları söylenebilir. Bununla birlikte müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin büyük bir kısmına göre, okullarda ortaya çıkan muhalif davranışlar okul gelişimine katkı da yapmaktadır. Bu gruplarda bulunan bazı katılımcılar nasıl bir katkısı olduğunu bildirmeseler de örgütsel muhalefetin okula olumlu katkısının olduğunu ifade etmiştir. Ortaya çıkan muhalif davranışların okul açısından oluşturduğu olumsuz bazı yansımalarına müdür yardımcıları tarafından dikkat çekilmekle birlikte okulda iletişim sorunlarının ortaya çıkması, gruplaşmaların oluşması, çatışmaların yaşanması, kötü okul imajı ve verim düşüklüğü sadece öğretmenler tarafından belirtilen olumsuz sonuçlardır. Okul müdürlerine göre bu durum okula olumsuz bağlamda herhangi bir yansımada bulunmamaktadır. Bir diğer ifadeyle okul yöneticileri örgütsel muhalefetin okullara sadece olumlu katkısı olabileceği yönünde görüş sunmuşlardır.

#### 4.5. Okul Müdürlerinin Muhalefete Tepkileri

Araştırmanın “Okul müdürlerinin, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışına yönelik tepkisi nasıldır?” şeklinde ifade edilen beşinci alt problemine ilişkin katılımcı görüşleri Şekil 16’da ve Tablo 12’de verilmiştir.



Şekil 16. Okul müdürlerinin muhalefete tepkilerine ilişkin kod bulutu

Araştırmanın bu alt problemine ilişkin katılımcılar toplamda 11 farklı cevap vermişlerdir. Şekil 16'daki kodların font büyüklüğünün ve tekrarlanma sayısının, kodların frekansları ile doğru orantılı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, okul yöneticilerinin muhalefeti yönetirken daha çok diyalogu kullandığı, çalışanı ikna etmeye çalıştığı ve desteklemeyi tercih ettiği görülmektedir. Bunun yanı sıra muhalefeti yönetirken okul müdürlerinin mobbing, mesafe koyma, yok sayma ve cezaya da başvurduğu anlaşılmaktadır. Az da olsa sıkı takip, şiddet, dışlama, iş zorlaştırma ve görev yeri değiştirme de okul müdürlerinin bu amaçla kullandıkları yöntemlerdir.

Tablo 12.

*Okul Müdürlerinin Muhalefete Tepkilerine İlişkin Katılımcı Görüşleri*

| Tema                                   | Kategori          | Kod                        | f  |
|----------------------------------------|-------------------|----------------------------|----|
| Okul müdürlerinin muhalefete tepkileri | Kazanmaya Çalışma | Diyalog ve ikna            | 13 |
|                                        | Pekiştirme        | Desteklemek                | 6  |
|                                        | Dikkate Almama    | Yok sayma                  | 2  |
|                                        | Yaptırım Uygulama | Mobbing                    | 3  |
|                                        |                   | Mesafe koyma               | 2  |
|                                        |                   | Ceza                       | 2  |
|                                        |                   | Sıkı takip                 | 1  |
|                                        |                   | Şiddet (sözel, psikolojik) | 1  |
|                                        |                   | Dışlama                    | 1  |
|                                        |                   | İş zorlaştırma             | 1  |
|                                        |                   | Görev yeri değişikliği     | 1  |

Tablo 12 incelendiğinde okul müdürlerinin muhalefet yapan çalışana verdiği tepkilerin kazanmaya çalışma, pekiştirme, dikkate almama ve yaptırım uygulama olmak üzere dört kategori altında toplandığı görülmektedir. Kazanmaya çalışma kategorisi incelendiğinde okul yöneticilerin muhalefeti yönetirken bağcıyı dövmekten ziyade üzüm yemeyi amaçladığı söylenebilir. Muhalefet ortaya çıktığında genellikle müdürlerin diyalog kurmayı ve çalışanı ikna etmeye yönelik girişimlerde bulunduğu anlaşılmaktadır. Pekiştirme kategorisinde ise okul müdürlerinin destekleyici bir üslup içinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu kodlara ilişki örnek katılımcı görüşleri aşağıda paylaşılmıştır.

*“Mesela muhaliflere şunu demek istemem, beğenmiyorsan çek git arkadaş. Burası benim çiftliğim tarzında bir yönetim tarzımız yok. Ben bunu uygun gördüm bitti de değil. İkna etmeye çalışırız, ikna olmuyorsa da biz ikna oluruz belki. Mesela en son yaşadığımız bir tartışmadan sonra biraz benim adım atmam gerekti. Sonra karşı taraf adım attı, bir orta yol bulundu.” (M3)*

*“Okul müdürüne birebir yapılan muhalif davranışlarda da okul müdürü muhalif davranış gösteren çalışanı dinler, yapılabilecek bir şey varsa yapar. Aklına yatmayan hususları farklı arkadaşlarla da görüştükten sonra muhalif arkadaşına fikrini beyan eder ve onu ikna eder.” (MY5)*

*“Muhalefet süreci genellikle kurullarda fikir alışverişi şeklinde gerçekleşir. Olumsuz bir tepki vermez. Genelde çözüm odaklıdır. Kendinin haklı olduğunu düşünüyorsa da ikna yoluna gider ve konuşarak anlaşmaya çalışır.” (Ö5)*

*“Aslında farklı fikirle gelmeyi kabul eden bir yapısı var. Hatta farklı görüşlerle gelinmesi konusunda destekleyici bir tavrı var.” (Ö12)*

*“Genç ve dinamik bir okul müdürümüz var. Bugüne kadarki görüşmelerimizde mantıksız ve dayanaksız herhangi bir konuşması ile karşılaşmadım. Olumlu her fikrin arkasında ve destekliyor.” (Ö8)*

Tablo 12 incelendiğinde dikkate almama ve yaptırım uygulama kategorilerinin olumsuz tepkiler olduğu görülmektedir. Yaptırım uygulama kategorisinde çeşitliliğin daha çok olduğu ve başvurulmuş yöntemlerin frekanslarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bununla birlikte sıkı takip, şiddet, dışlama, iş zorlaştırma ve görev yeri değişikliği gibi girişimlere nazaran okul yöneticilerin muhalefeti yönetirken mobbinge, mesafe koymaya ve cezaya daha çok başvurdukları ifade edilebilir. Yaptırım uygulama ve dikkate almama kategorilerine ait katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

*“Dedim ya adaletli olmaları gerekirken, vicdani sorumlulukları varken hiçbir şeye bakmadan altındaki personele mobbingden tutun her şey yapabiliyorlar.” (MY4)*

*“İletişimi biraz daha soğutur. Tavrını koyar. Muhalefetinden dolayı hoş karşılanmadın deyip soğuk davranır, tavrı koyabiliyor.” (Ö11)*

*“Müdür beyle görüşemeyiz, yani arasak bakmaz, mesaj atsak cevap yazmaz, böyle bir tavrı var Müdür Bey’in. Hatta selam bile vermez... muhatap olmaz, dinlemez de.” (Ö1)*

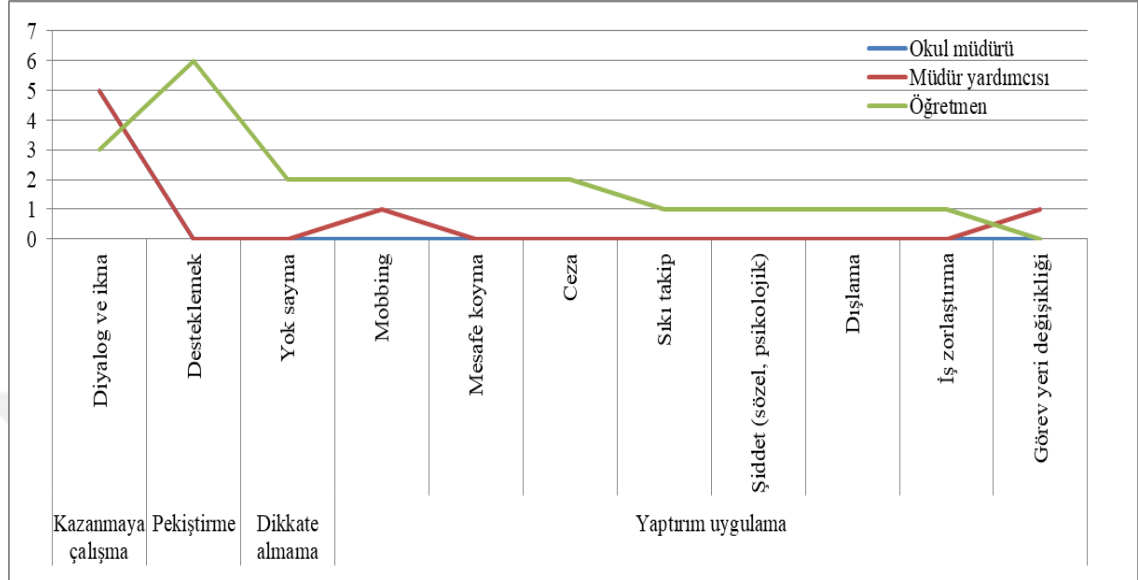
*“Şu kişiyle seni yan yana görmeyeceğim. İzleniyoruz kameralardan takip ediliyoruz. Şu dakika nerede, şimdi nereden çıktı, kimlerle yan yana oldu izleniyoruz. Bu yüzden herkes yanındaki kişiden korkar. Siz eğer muhalif bir kişi iseniz ve ben muhalif bir kişi değilsem sizinle selamlaşmaktan bile korkarım. Çünkü uyarılmışımdır.” (Ö1)*

*“Psikolojik şiddet, sözel şiddet, mobbing, tehdit, açık arama zaten kimseyle kolay kolay muhatap olmaz, yok sayar. Eline geçen ilk fırsatta da göndermenin peşine düşer. Mesela ben bir sınıfın önünde çok ciddi bir şekilde sözel ve psikolojik şiddete maruz kaldım geçen yıl.” (Ö1)*

*“Bu dönemlerde dik durmaya çalıştığımız için dışlandığımız zamanlarda oldu.” (Ö9)*

*“Geçen yıl okulun konferans salonunu tiyatro ünitesinde kullanmak istedim, onu bile kullanamadım. Dilekçe ile müracaat etsin dedi. Fizik, kimya, biyoloji laboratuvarına öğretmenlerimiz ders işlemeye giderken dilekçe ile mi gidiyorlar. Ben niye veriyorum. Ama mümkün değil o dilekçeyi vermediğim için çocuklarımı konferans salonunda indirmedim.” (Ö1)*

Okul müdürlerinin muhalefeti yönetme tarzına ilişkin katılımcı gruplarının nasıl bir bakış açısına sahip olduklarını anlamak amaçlı oluşturulan çizgi grafiği Şekil 17’de verilmiştir.



Şekil 17. Okul müdürlerinin muhalefete tepkilerinin ünvanlara göre dağılımı

Şekil 17 incelendiğinde araştırma kapsamında okul müdürlerinin tamamının örgütsel muhalefeti yönetirken sadece diyalog ve ikna etmeyi tercih ettikleri yönünde görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır. Aynı şekilde müdür yardımcılarının çoğuna göre de okul müdürleri muhalefeti yönetirken genellikle diyalogu kullanmakta ve çalışanı ikna etmeye çalışmaktadır. Müdür yardımcılarının bazıları buna ilave olarak mobbing ve görev yeri değişikliği cevaplarını da vermişlerdir. Öğretmenlerde çeşitliliğin daha fazla olduğu söylenebilir. Öğretmenler görev yeri değişikliği dışındaki bütün kategorilerde varlıklarını göstermiştir. Öğretmenlerin en sık verdikleri cevap, okul müdürlerinin muhalefet karşısında destekleyici bir tavır gösterdikleri yönündedir. Öğretmenler okul müdürlerinin bu durumlarda ikinci olarak yine olumlu bir tavır olan diyalogu ve ikna etmeyi kullandığını ifade etmişlerdir. Bazı öğretmenler ise muhalefeti yönetirken okul müdürlerinin mobbing, mesafe koyma, yok sayma ceza, sıkı takip, şiddet, dışlama ve iş zorlaştırma gibi olumsuz tutumları ile karşılaştıklarını dile getirmişlerdir.

#### 4.6. Örgütsel Muhalefet Davranışının Gösterilme (İfade Edilme) Şekline Göre Okul Müdürlerinin Muhalefeti Yönetme Tarzları.

Araştırmamanın “Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışını gösterme (ifade etme) şekillerine göre okul müdürlerinin muhalefeti yönetme tarzı farklılaşır mı? Farklılaşırsa nasıl bir değişim söz konusudur?” şeklinde ifade edilen altıncı alt probleme ilişkin katılımcı görüşleri Şekil 18’de ve Tablo 13’te verilmiştir.



Şekil 18. Örgütsel muhalefetin dile getiriliş yoluna göre okul müdürlerinin muhalefeti yönetme tarzlarına ilişkin kod bulutu

Şekil 18’de yer alan kodların font büyüklüğü, kodların frekansları ve tekrarlanma sayısı ile doğru orantılıdır. Bu doğrultuda kod bulutu incelendiğinde, tepkisinin değişmediğini düşünen katılımcılar olmakla birlikte okul müdürlerinin çalışanların muhalefetini dile getirme yoluna göre tepkilerinin genellikle değiştiği ve bu değişimin de olumsuz anlamda olduğu söylenebilir. Katılımcılar, muhalefet doğrudan müdüre ifade edildiğinde daha samimi bir ortam ve daha az olumsuz tepkiden bahsederken; muhalif görüş müdürün amiri pozisyonunda olan birine, basına, yargıya ya da son yıllarda sık kullanılan CİMER/BİMER gibi elektronik mercilere ifade edildiğinde müdürün tepkisinin olumsuz bir noktaya kaydığını dile getirmişlerdir.

Tablo 13.

*Örgütsel Muhalefetin Dile Getiriliş Yoluna Göre Okul Müdürlerinin Muhalefeti Yönetme Tarzlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri*

| Tema                                                                                     | Kod                   | f  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----|
| Örgütsel muhalefetin dile getiriliş yoluna göre okul müdürünün muhalefeti yönetme biçimi | Olumsuz yönlü değişir | 19 |
|                                                                                          | Değişmez              | 3  |

Katılımcılardan 3'ü bu soruyla ilgili görüş beyan etmek istememiştir. Tablo 13 incelendiğinde görüş bildiren katılımcıların büyük bir bölümünün, okul müdürlerinin çalışanların muhalefetini dile getirme yoluna göre tepkilerinin olumsuz yönlü olarak değiştiğini ifade ettikleri görülmektedir. Sadece 3 katılımcı okul müdürünün tepkisinin değişmeyeceğini belirtmiştir. Bu konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıda sunulmuştur.

*"...direkt oraya gidip oradan bir şeyler geliyorsa hoş değil tabii. Buna tepkim hoş olmaz, tabii kızarım. Böyle bir şeye hoş bakmam, karşıma alıp konuşurum ama daha dikkatli olurum, o kişiye karşı temkinli yaklaşırım."* (M3)

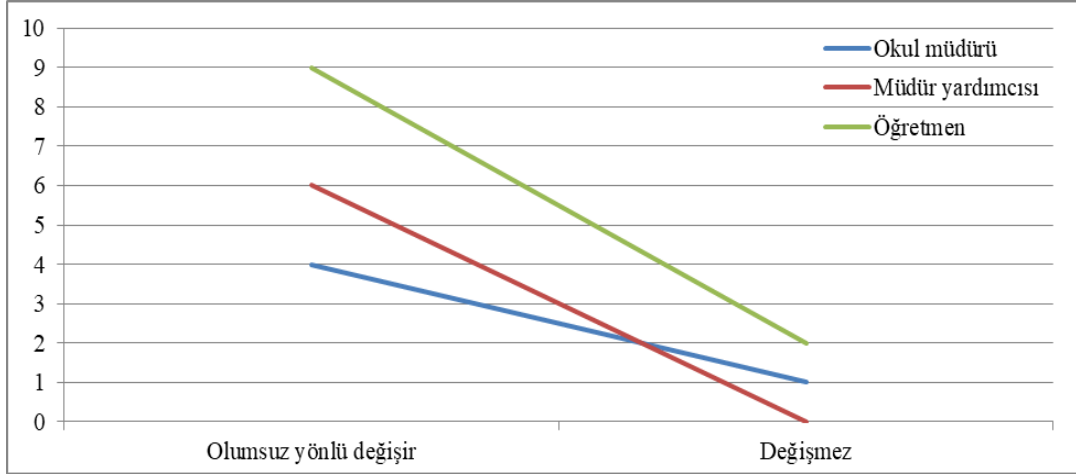
*"En ılımlı karşılanacak muhalefet tarzı doğrudan Müdür Bey'e ifade edilen muhalefettir. Dışarıya ifade edilen muhalefet daha sert tepki ile sonuçlanabilir... Müdür Bey'i atlayıp Milli Eğitim'e iletilirse ya da daha üst bir mercie daha sert bir tepki görür."* (MY3)

*"Farklı tepkiler verir. Kendisi konuşana o kadar sert bir tepki vermez. Ama bu, dışarıdan birisi olursa tepkisi genelde olumsuz ve daha sert oluyor."* (Ö13)

*"Tavır her halükarda olumsuzdur. Korku ile yapılan bir değişim belki olabilir ama tavır yine belli. O kişiye karşı tavır olumsuz. Kendi konuşsa da üst makamlara gitse de tavır hep olumsuz."* (Ö9)

*"Farklılaşmaz. Canını sıkan herkese aynı tepkiyi verir. En ufak şekilde kimse onun canını sıkamaz; kimse onu eleştiremez. Hangi yolu kullanırsanız kullanın sonunuz aynı olur. Size karşı cephe alınır."* (Ö1)

Katılımcı gruplarının okul müdürlerinin çalışanların muhalefetini dile getirme yoluna, stratejisine göre muhalefeti yönetme tarzına ilişkin nasıl bir bakış açısına sahip olduklarını anlamak amaçlı oluşturulan çizgi grafiği Şekil 19'da verilmiştir.



Şekil 19. Örgütsel muhalefeti dile getiriliş yoluna göre okul müdürlerinin muhalefeti yönetme tarzlarının ünvanlara göre dağılımı

Şekil 19 incelendiğinde okul müdürü ve öğretmenlerin cevapları arasında tam bir uyumun olduğu, müdür yardımcılarının görüşlerinin de büyük oranda benzerlik gösterdiği söylenebilir. Her katılımcı grubu, okul müdürü kendine ifade edilen muhalefeti olumlu karşılarken dışarıya ifade edilen muhalefeti hoş karşılamaz yönünde görüş sunmuştur. Katılımcılardan sadece 3'ü tepkinin değişmeyeceğini dile getirmiştir. Bu doğrultuda görüş sunan katılımcılardan ikisi öğretmen, birisi ise okul müdürüdür. Buradan anlıyoruz ki okul müdürleri muhalif düşüncelerin okul içinde kendilerine ifade edilmesini tercih etmektedir.

#### 4.7. Okul Müdürlerinin Muhalefeti Önlemek İçin Tedbirleri

Araştırmanın “Okul müdürleri muhalefeti önlemek için tedbir alır mı? Alırsa bunlar ne tür tedbirlerdir?” şeklinde ifade edilen sekizinci alt problemine ilişkin katılımcı görüşleri Şekil 20’de ve Tablo 14’te verilmiştir.



Şekil 20. Okul müdürlerinin muhalefeti önlemeye yönelik aldıkları tedbirlere ilişkin kod bulutu

Bu araştırma problemine ilişkin olarak katılımcıların okullarında muhalefeti önlemek için tedbir alınıp alınmadığı ve alınıyorsa bu tedbirlerin neler olduğu irdelenmiştir. Katılımcılar bu konuda 11 farklı cevap vermişlerdir. Şekil 20’de yer alan kodların font büyüklüğü ve tekrarlanma sayısı, kodların frekansları ile doğru orantılıdır. Bu doğrultuda verilen cevaplar incelendiğinde, katılımcıların önemli bir bölümünün müdürlerin muhalefeti önlemek için tedbir almadıklarını ( $f=10$ ) düşündükleri görülmektedir. Tedbir aldığını ifade eden katılımcılar ise büyük çoğunlukla istisare etmenin ve adil olmanın muhalefeti önlemede etkili olduğunu düşünmektedir. Bunların dışında baskı-mobbing, demokratik karar alma, beklentilerin farkında olma cevapları da katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. En az ifade edilen tedbir yöntemleri ise yok sayma, ispiyoncu kullanma, doğru zamanı kollama, uyarıda bulunma, idari uyum-tutarlılık ve iletişim-diyalog olarak sayılabilir.

Tablo 14.

*Okul Müdürlerinin Muhalefeti Önlemeye Yönelik Aldıkları Tedbirlere İlişkin Katılımcı Görüşleri*

| Tema                                                        | Kategori                                                                                     | Kod                         | f |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---|
| Okul Müdürlerinin<br>Örgütsel Muhalefete Yönelik Tedbirleri | Muhalefetin Oluşmasına Zemin<br>Hazırlayan Durumları Ortadan<br>Kaldırmaya Yönelik Tedbirler | İstişare                    | 5 |
|                                                             |                                                                                              | Adil olma                   | 4 |
|                                                             |                                                                                              | Demokratik karar alma       | 2 |
|                                                             |                                                                                              | Beklentilerin farkında olma | 2 |
|                                                             |                                                                                              | İletişim- diyalog           | 1 |
|                                                             |                                                                                              | İspiyonculuk                | 1 |
|                                                             |                                                                                              | Uygun zamanı kollama        | 1 |
|                                                             |                                                                                              | İdari uyum-tutarlılık       | 1 |
|                                                             | Caydırmaya Yönelik Tedbirler                                                                 | Baskı-mobbing               | 2 |
|                                                             |                                                                                              | Uyarı                       | 1 |
|                                                             |                                                                                              | Yok sayma                   | 1 |

Tablo 14 incelendiğinde tedbir aldığı ifade eden katılımcılar okul müdürlerinin aldıkları 11 farklı tedbire değinmişlerdir. Bu tedbirler muhalefetin oluşmasına zemin hazırlayan durumları ortadan kaldırmaya yönelik ve muhalefet yapmaktan caydırmaya yönelik olmak üzere iki kategori altında incelenmiştir. İlk kategorideki cevapların önemli bir çoğunluğu istişare ve adil olma kodlarında yoğunlaşmıştır. Bunların dışında demokratik karar kalma, öğretmen beklentilerinin farkında olma, iyi bir iletişim-diyalog kurma, ispiyoncu kullanma, kararları açıklarken uygun zamanı kollama ve idareciler arasında uyum ve tutarlılık olması muhalefet durumunu ortadan kaldıran tedbirler olarak karşımıza çıkmaktadır. Caydırıcı tedbirler kategorisine bakıldığında ise öğretmenlerin muhalefet etmelerini engellemek için müdürlerin öğretmenlere baskı-mobbing yapması ilk cevaptır. Bunun dışındaki öğretmene uyarıda bulunma ve öğretmeni yok sayma cevapları eşit frekansa sahiptir. Muhalefetin oluşmasını ortadan kaldırmaya yönelik tedbirlerle ilgili katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir.

*“Önsezi önemli, istişare önemli. Neyi, nerede ve ne zaman yapacağınız ve nasıl söyleyeceğiniz önemli. Güzel ifade ederseniz muhalefet edecek olan da etmez.” (M3)*

*“Çalışmamız istişare sonucunda ortak bir aklın ürünü olarak ortaya çıkıyor. Bundan dolayı da çok fazla muhalif fikir karşımıza çıkmıyor.” (MY5)*

*“Eğitim öğretim sürecindeki işlerde öğretmenlere eşit ve adil davranılması muhalefeti önlemek için bir tedbir olarak sayılabilir.” (Ö4)*

*“Kararların demokratik bir ortamda alınması, herkesin fikrini alınarak kararların oluşturulması geçmiş yıllardaki deneyimlerim ve tecrübelerin sonucunda öğretmenlerin beklentilerinin anlaşılıp buna göre hareket edilmesi tedbir olarak sayılabilir.” (MY4)*

*“Öğretmenler odasında, sınıflarda ne konuşuluyor tespit ediyor. İspiyoncularına... konularında bir şey söylerse bana haber verin diyebiliyor.” (Ö11)*

Okul müdürlerinin muhalefeti önlemek için caydırıcı tedbirler almasıyla ilgili katılımcı görüşleri aşağıda sunulmuştur.

*“Muhalefet önlemek için okul idarecisi takip, mobbing ve baskı uygular.” (Ö11)*

*“Kurul toplantılarında muhalefet yapan öğretmeni konuşturmayabilir. Bunun geçmişte örnekleri var.” (Ö11)*

*“Önce bir sözlü uyarı yapar; eğer ortadan kalkarsa ses etmez, ama ortadan kalkmayan bir şey olursa gereken uyarı yazılıya dönüştürür.” (MY1)*

Okul müdürlerinin muhalefeti önlemek için tedbir almadığını ifade eden katılımcılara ilişkin örnek görüşler aşağıda sunulmuştur.

*“Hayır, çok doğru da bulmam. Yani muhalefet olması taraftarıyım. İnsanoğlu tek pencereden hep doğruyu göremeyebilir.” (M2)*

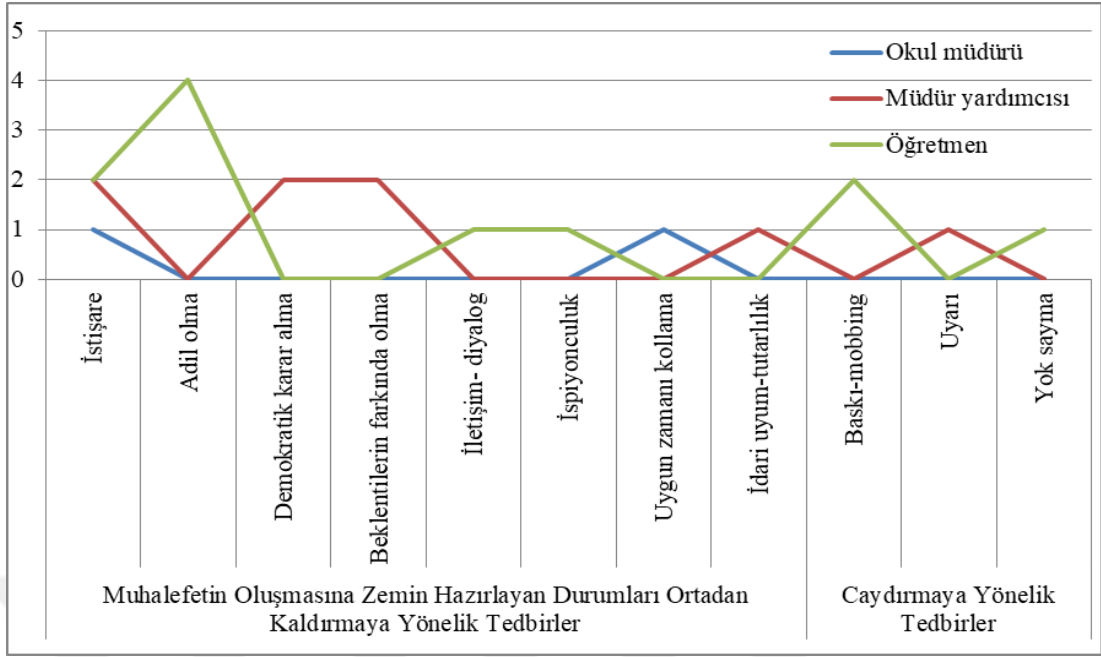
*“Hayır, tedbir almak söz konusu olamaz. Ahlaki olduğu sürece, katkı sağlama amaçlı olduğu sürece, gerçekten doğruyu gösterme, doğruya yönlendirme amacı güttüğü sürece muhalefetin her zaman desteklenmesi gerektiğini düşünüyorum.” (M1)*

*“Okulumuzda muhalefet önlemek için herhangi bir çaba gösterilmez.” (MY4)*

*“Muhalefeti önlemek için herhangi bir tedbir almaz. Muhalefet kötü bir şey değil aslında o dengeyi sağladıktan sonra.” (Ö9)*

*“Muhalefet kötü bir şey mi ki önlemeye çalışsın.” (Ö3)*

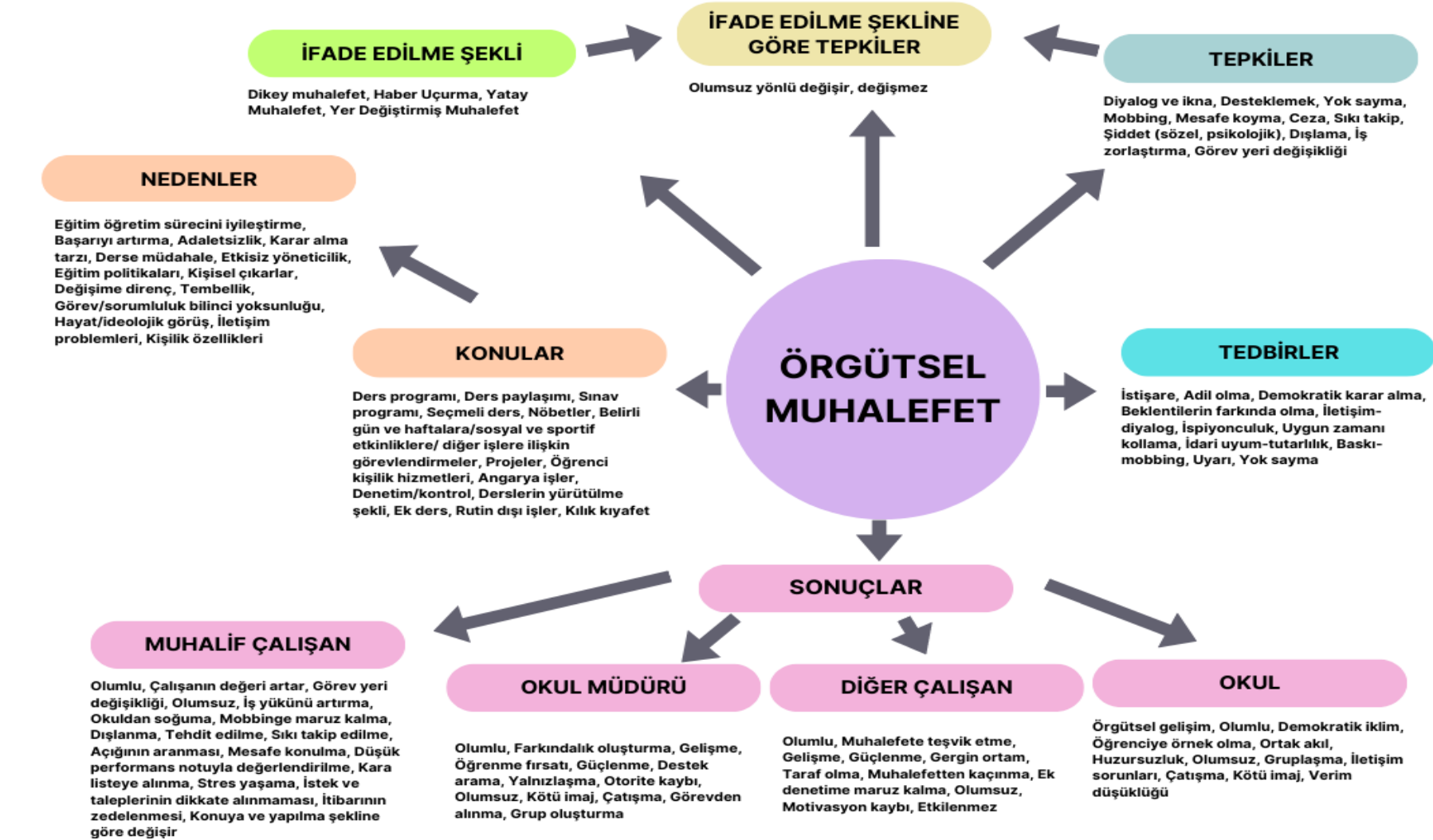
Katılımcı grupların okul müdürlerinin muhalefeti önlemek amacıyla tedbir alıp almadığına ve alıyorsa ne tür tedbirler aldığına dair nasıl bir bakış açısına sahip olduklarını anlamak amaçlı oluşturulan çizgi grafiği Şekil 21’de verilmiştir.



Şekil 21. Okul müdürlerinin muhalefeti önlemeye yönelik aldıkları tedbirlerin ünvanlara göre dağılımı

Şekil 21 incelendiğinde okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin tedbir almaz ve istişare cevaplarında ortak bir tutum izledikleri görülmektedir. Bu cevapların dışındaki hiçbir cevapta bir ortaklık görülememektedir. Müdür yardımcıları demokratik karar alma, öğretmen beklentilerinin farkında olma, uyarı ve idari uyum/tutarlılık cevaplarını vermiştir. Öğretmenler adil olma konusuna önemli bir vurgu yaparken diğer görüşlerini baskı-mobbing, yok sayma, ispiyoncu kullanma ve iletişim-diyalog olarak ifade etmiştir. Okul müdürleri ise uygun zamanı kollama cevaplarıyla diğer katılımcı gruplarından ayrılmıştır.

Bu araştırmanın tüm bulgularının özetlendiği kavram haritası Şekil 22’de verilmiştir



Şekil 22. Örgütsel muhalefetin kavram haritası

## BÖLÜM V

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada ortaya çıkan bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar araştırma sorularına dayalı olarak ayrı başlıklar haline tartışılmış ve önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

**5.1.1. Örgütsel muhalefet sergilenen konular.** Araştırmada elde edilen bulgulara göre okullarda örgütsel muhalefet sergilenen konular çok fazla çeşitliliğe sahiptir. Bu doğrultuda katılımcıların en sık dile getirdikleri konular ders programı, ders paylaşımı ve nöbet gibi öğretmenlerin haftalık düzenini oluşturan ve aynı zamanda öğretmenin kişisel çıkarını doğrudan ilgilendiren konulardır.

Öğretmenlerin ders programı noktasındaki beklentileri, genellikle pencereli bir program olmaması ve mümkün olan en fazla boş gün sayısına sahip olmak şeklindedir. Polat ve Günçavdı (2019), Ağalday vd. (2014) ve Özdemir'in (2010) ifade ettiği gibi öğretmenler en kısa sürede resmi görevini tamamlayıp haftalık boş zamanını planlanmak veya -özellikle ebeveyn olan öğretmenlerde eşlerin ikisinin de çalışması durumunda- çocuklarının okul saatine göre ders programını ayarlamak isteyebilirler. Okul idarecileri de boş zaman dilimlerinin öğretmeni dinlendirmek, ders dışındaki işlerini -ödevlerin incelenmesi, yazılıların okunması vb.- yapmak, öğrencilerle ilgili sosyal ve kişisel hizmetlerini yürütmek için pencereli olan bir ders programının gerekli olduğunu düşünmektedir. Okul müdürleri pencereli ders programı yoluyla öğretmenlerin nöbetlerdeki verimini de artırmak isteyebilmektedirler. Bu durum da okullarda zaman zaman ders programına dayalı olarak muhalif davranışların ortaya çıkmasına yol açmış olabilir.

Ders paylaşımı hususunda ise öğretmenler branşlarına ilginin daha fazla olduğu sınıfları tercih etmeyi isteyebilmektedir. Meslek öğretmenleri arasında da daha hâkim olunan veya nispeten daha kolay olan dersi seçme, haftalık ders çizelgesine yeni eklenen dersten kaçınma eğilimi olabilmektedir. Bu gibi sebepler de ders

paylaşımını etkileyerek okullarda örgütsel muhalefete yol açabilir. Bunun yanında her ne kadar yasal olarak mümkün olmasa da seviye grubu yapan okullarda başarılı olan sınıfla ders işleme isteği, okullarda ders paylaşımına dayalı olarak örgütsel muhalefet davranışları ile karşılaşılmasına neden olabilir. Yine bazı öğretmenlerin destekleme ve yetiştirme kurslarında daha fazla görev alma, özel ders için vitrin olma, karakter olarak daha olgun olan öğrencilerle muhatap olma gibi sebeplerden kaynaklı olarak özellikle son sınıf öğrencilerinin dersine girmek istemeleri gibi gerekçeler de okullarda ders paylaşımıyla ilgili olarak muhalif tavrı ortaya çıkarmış olabilir.

Okullarda ders seçimi öğrencilerin ilgi, yetenek ve hedefleri doğrultusunda öğrenci, veli, sınıf öğretmeni ve okul rehber öğretmeni tarafından yürütülen bir süreçtir. Bu süreç öğretmenlerin norm durumlarını etkileyebilmektedir. Bu da öğretmenlerin kendi dersinin tercih edilmesi ya da tercih edilmemesi isteğini ortaya çıkarmaktadır. Zira seçilen ya da seçilmeyen dersler; norm fazlası olma, yeni öğretmen gelmesi, ek ders gelirinin azalması gibi sonuçlar doğurduğundan bu konuda da okullarda muhalif tutumların ortaya çıkma olasılığı yüksektir. Bu bakımdan araştırmanın bu sonucunun da beklenen bir durum olduğu söylenebilir.

Okullarda örgütsel muhalefete neden olan bir diğer konu nöbetlerdir. Öğretmenlerin okul nöbetlerinde en fazla dersinin olduğu günde veya sevdiği arkadaşı ile birlikte nöbet tutmak istemeleri; pansiyon nöbetlerinde ise iş ve sorumluluğun az olduğu günlere talepkâr olmaları, daha yoğun görevlerin olduğu ya da tatil gününü engelleyen hafta sonu nöbetlerini istememeleri okullarda nöbet konusunda muhalif tavırların ortaya çıkmasına neden olmuş olabilir.

Ders dışı görevler içerisinde sayılan belirli gün ve haftalara yapılan görevlendirmeler, projeler, sosyal ve sportif faaliyetler, öğrenci kişilik hizmetleri gibi görevler öğretmenler tarafından ekstra bir yük olarak görülmektedir. Eğitim sürecinin bir parçası olan bu görevler, öğretmenlerce angarya veya gereksiz (Ağalday vd., 2014; Köksal, 2008; Özdemir, 2010) olarak görülebilmektedir. Bir başka ifadeyle, öğretmenler sadece dersine girip çıkmayı isteyebilmektedir. Okul müdürleri ise bu faaliyetler yoluyla öğrencilerin kişisel ve sosyal becerilerinin geliştirilmesini hedeflemektedir. Öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki bu görüş ayrılığı veya

öğretmenlerin istemedikleri bu işlerde görevlendirilmiş olmaları zaman zaman okullarda muhalif davranışları beraberinde getirmiş olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre derslerin yürütülme şekli, denetim ve kontrol gibi eğitim öğretim süreci ile ilgili işler de okullarda muhalif davranışların karşılaştığı konulardır. Katılımcılar derslerin blok -80 dakika- olarak arka arkaya işlenmesinin öğrencilerin akademik verimlerinde önemli bir düşüşe sebep olduğunu ve bu gerekçeyle de okullarda muhalif öğretmen davranışların ortaya çıkabildiğini ifade etmiştir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan program ve yazılımların öğretmenlerin üzerindeki denetimi artırarak denetim/kontrol konularının okullarda örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasına destek verdiğini belirtmişlerdir. Teknoloji sayesinde öğretmenlerin ne zaman derse girdiği, hangi konuyu işlediği, nöbet görevine ne zaman başladığı, kulüp ve rehberlik çalışmalarında veya performans ve proje görevlerinde neler yapıldığı, ölçme ve değerlendirme süreçlerinin nasıl işlediği gibi konular artık bilgisayar ortamında incelenebildiği için kimi öğretmenler bu durumdan rahatsız olmakta, bu durum da öğretmen muhalefeti ile sonuçlanabilmektedir. Tompkins ve Cheney (1985) tarafından dile getirilen kontrol yollarından biri olan teknolojik kontrol, araştırmanın bu bulgusuyla paralellik göstermektedir (Kassing, 1997).

Bu konuların dışında rutin dışı işler, ek ders ve kılık kıyafet konularının da okullarda muhalif davranışların ortaya çıkmasına yol açtığı tespit edilmiştir. Sendikaların 2017 yılından bu yana uygulamada olan sivil itaatsizlik kararı sonucunda öğretmenler takım elbise, kravat gibi resmi kıyafetler yerine günlük ve rahat edebilecekleri kıyafetleri tercih etmektedir. Okul müdürleri ve diğer üst amirler ise halen yürürlükte olan mevzuat gereği öğretmenlerin resmi kıyafetle işlerine gelmelerini isteyebilmektedir. Bu durum okulda bir çatışma ortamı oluşturabilir ve çalışanlar bu duruma muhalefette bulunabilir. Bir diğer cevap olan rutin dışı işlerde ise çalışanlar sürekli yaptıkları işlerin dışında bir işle karşı karşıya kaldıklarında o işin kendi üstüne kalacağını düşünebilir ve bu sebeple de karşı duruş ve muhalif tavır oluşabilir. Öğretmenlerin mali şartlarının iyileşmesinde önemli bir yere sahip olan ek ders konusunda kafalarına yatmayan bir husus olduğunda da okul yöneticilerinin muhalif tavırlarla karşı karşıya kalması muhtemeldir.

**5.1.2. Örgütsel muhalefetin sebepleri.** Araştırmanın bulgularına göre okullarda örgütsel muhalefet bireysel, yönetsel ve örgütsel gerekçeli olarak ortaya çıkabilmektedir. Ancak okullarda bu tür davranışlar genellikle kişisel çıkarlara dayalı olarak oluşmaktadır. Öğretmenler ve diğer çalışanlar daha konforlu ve istedikleri şartlarda çalışmak için muhalefet davranışına yönelmektedir. Öğretmenler ders programı, ders paylaşımı, okul ve pansiyon nöbetleri, belirli gün ve haftaların hazırlanması, sosyal ve sportif faaliyetlere katılım gibi konularda kendi menfaatlerine uygun olan tarzda hareket etmek isteyebilir. Müdür yardımcıları ise genelde idari görevlerin dağılımında daha kolay ve az riskli görevleri almak isteyebilir. Polat ve Günçavdı'ya (2019) göre öğretmenler ben merkezli davranarak kendilerine öncelik beklemekte Ağalday, Özgan ve Arslan'a (2014) göre ise bu araştırmada olduğu gibi öğretmenlerin ders programı ve seçmeli dersler gibi konularda kişisel çıkarları zedelendiğinde muhalif davranışlara yönelebilmektedir. Benzer şekilde Özdemir (2010) de ders programı, nöbet ve ders dağılımı gibi konularda kişisel çıkar sebebiyle okul idaresine muhalefet yapıldığını tespit etmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre okullarda tembellik, hayat görüşü, iletişim, ideolojik görüş ve kişilik özellikleri gibi konular da muhalif davranışların oluşmasına yol açabilmektedir. Çalışanların iş ve ücret garantisi, işten çıkarılma ya da başka türlü bir yaptırımla karşılaşmayacak oluşu düşünüldüğünde tembelliğin örgütlerde muhalif davranışların oluşmasında belirleyiciliğinin şaşırtıcı olmadığı söylenebilir. Çalışanlar az çalışsam da çok çalışsam da aynı muamele ile karşı karşıya kalacağım diye düşünmekte ve yaptığı işten alacağı mesleki doyuma ihtiyacı yoksa ya da böyle bir beklentisi yoksa bu durum onu tembelliğe itebilmektedir. Bu konuyla ilgili Agocs (1997) örgütsel değişimlerde tembelliğin etkisinden bahsetmiştir. Muhalefetin de bir değişim talebi olduğu düşünülecek olursa sonuçların benzerliği görülecektir. Aynı şekilde hayat görüşü veya ideolojik görüş farklılığının da muhalefete yol açması beklenen bir durumdur. Zira devlet memurlarının her ne kadar siyasete bulaşmaması beklenen bir durum olsa da siyasi görüşlerini dile getirmek isteyen ve bunu tartışan çalışanlar görülmektedir. Ayrıca sendikalar siyaset dışında olduklarını dile getirse de etkili olan sendikaların gayri resmî de olsa belli siyasi görüşleri temsil ettikleri hissedilmektedir. Dolayısıyla farklı sendikalara/ siyasi görüşlere sahip olan okul müdürleri ve çalışanlar arasında da muhalefet davranışı hatta çatışma ortaya

çıkabilmektedir. Bayar (2015) örgütsel çatışma üzerine yaptığı çalışmada çalışanlar arasındaki bireysel farklılıkların ve düşünce ayrılıklarının önemine değinmiştir.

Bunların dışında araştırmanın katılımcıları ilkesel gerekçeli olarak da okullarda muhalif davranışların oluşabildiğini ifade etmişlerdir. Okullarda eğitim öğretim kalitesi ve başarının artırılması bağlamında yapılan muhalefetler katılımcılar tarafından ilkesel gerekçeli muhalefet olarak değerlendirilmiştir. Bu durum yapılan muhalefetin tamamının kişisel çıkar amacıyla olmadığını göstermektedir. Konuyla ilgili alanyazında herhangi bir karşılık bulunamamış olmakla birlikte bunun sebebinin kimi katılımcıların da dile getirdiği gibi olumlu ve okulun gelişimiyle ilgili bir konuda yapılan katkıyı, söylenen fikri muhalefet olarak değerlendirmekten kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bireysel ve örgütsel gerekçeli muhalefetin yanında okul yöneticisinden kaynaklı muhalif davranışlar da okullarda görülebilmektedir. Örneğin okul yöneticisinin çalışanlar arasında adaletsiz davranması, çalışanları karar alma sürecinde baypas etmesi ya da söyledikleri fikirleri dikkate almaması, değişim sürecinin doğru yönetilmemesi yönetsel gerekçeli olarak okullarda muhalefet davranışlarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Öğretmenler arasında standart olmayan görev dağılımı, belli zümrelere daha çok iş verme, bazı öğretmenlerin ders programı ya da nöbet görevlerini kolaylaştırma gibi çalışanların adalete olan inancını sarsacak uygulamalar öğretmenlerin okul idaresine başkaldırmasına sebep olmaktadır. Benzer şekilde Kassing ve Armstrong (2002), Özdemir (2010) ve Ağalday, Özgan ve Arslan'ın (2014) çalışmalarında adil olmayan yönetici yaklaşımı ve uygulamaların yanı sıra karar alma sürecinin de muhalefete yol açabileceği dile getirilmiştir. Bir diğer ifadeyle bahsi geçen çalışmalar ile bu araştırmanın sonuçları da aynı minvaldedir. Öğretmenler kendileriyle ya da öğrencilerle ilgili karar alınırken sürece dâhil olmayı istemektedir. Tepeden inme ve iletişime geçilmeden verilen kararların öğretmenleri rahatsız ettiği düşünülmektedir. Okul çalışanlarının çalışma hayatları boyunca elde etmiş oldukları çalışma alışkanlıkları zaman içerisinde oluşmaktadır. Değişen yönetici, mevzuat ya da teknolojik gelişmelerle birlikte bu alışkanlıkların da değişmesi söz konusu olabilmektedir. İyi yönetilmeyen bir değişim süreci de okul yöneticilerinin karşısına muhalefet olarak gelebilmektedir. Öğretmenlerin alışageldikleri düzen değiştiğinde ortaya çıkan muhalefetten Kassing ve Armstrong

(2002), Özdemir (2010), Ağalday vd. (2014), Polat ve Günçavdı (2019) gibi araştırmacılar da bahsetmişlerdir.

Araştırma sonuçlarına göre okullarda görev ve sorumluluk, eğitim politikası ve etkisiz yönetici gibi konular da muhalif davranışların oluşmasına yol açabilmektedir. Görev ve sorumluluk konusu göz önünde bulundurulduğunda çalışanların görev tanımlarına, ilgilerine ve yeteneklerine uygun görevler verilmesi ve bunların dağıtımında adil olunması hususları söylenebilir. Yöneticinin görevlerinden birisi örgütü etkili bir şekilde yönetmesidir. Bunun için de en iyi sonucu en az çabayla alabilecek şekilde görev dağılımını yapması önemli bir vazifedir. Aynı şekilde etkisiz yöneticinin de muhalefete yol açabileceğini söylemek mümkündür (Kassing & Armstrong, 2002). Yöneticinin insan ilişkileri ve ast-üst ilişkisi başta olmak üzere mevzuat, planlama, süreç yönetimi, değerlendirme gibi aşamaları en verimli şekilde yapması beklenmektedir. İşinde eksiklik yapması durumunda yöneticiye yönelik muhalif tavırlar da artacaktır. Yöneticinin çok zaman yukarıda sayılan konularda teorik bilgiye sahip olması yeterli olmamaktadır. Bu bilgileri çalışanlarını yönlendirme, motive etme, iş ortaya koyma, değerlendirme gibi süreçlerde aktive etme için kullanabilmesi de gerekmektedir. Bahsi geçen konular örgütsel muhalefet konusundaki önemli otoritelerden olan Kassing ve Armstrong (2002) ülkemizde bu konuda önemli çalışmalar yürüten Özdemir (2010) tarafından da dile getirilmiştir. Bu araştırmacılar yönetim sürecinin herhangi bir aşamasında yönetici ya da çalışanın yetki, görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi veya aksatması söz konusu olduğunda örgütte muhalefet veya karşı çıkma davranışlarının ortaya çıkabildiğini ifade etmişlerdir.

Ayrıca, araştırmanın sonucuna göre okul müdürlerinin öğretmenin dersine müdahale de bulunması da okullarda örgütsel muhalefet davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Benzer gerekçenin okullarda öğretmen muhalefetine yol açtığını dile getiren Özdemir (2010) de, ders esnasında ve öğrencilerin önünde öğretmenin ders anlatma şekline müdahale -tabiri caizse öğretmenin küçük duruma düşürülmesi- söz konusu olduğunda okul müdürünün muhalefetle karşılaşması oldukça muhtemeldir.

**5.1.3. Örgütsel muhalefetin gösterilme (ifade edilme) şekli.** Araştırmada elde edilen bulgulara göre okullarda çoğunlukla doğrudan muhalefet yolu tercih

edilmektedir. Bir diğer ifadeyle muhalif görüşlerini okul çalışanları genellikle doğrudan okul müdürüne ifade etmektedir. Bunun dışında muhalif görüşlerini okul çalışanları, okuldaki mesai arkadaşlarına veya okul dışında olup okul müdürü üzerinde etkili olabilecek ya da etkisi olmayacak şahıslara da belirtebilmektedirler. Kassing'in (1997) ifade ettiği gibi muhalif kişiler muhalefetlerini her zaman aynı şekilde sergilemezler. Muhalif çalışanlar ilk etapta yaptıkları muhalefetin karşı taraf tarafından nasıl algılanacağını, sonrasında ise yaptıkları hareket karşısında nasıl bir tepki alacaklarını ya da misillemeyle karşılaşp karşılaşmayacaklarını hesaplayarak farklı yollar aracılığıyla muhalif görüşlerini gösterebilirler. Ayrıca yetiştirilme tarzı, kişilik özellikleri ve kültürel özellikler bir diğer ifadeyle bireysel faktörler muhalif tutumu şekillendirebilmektedir (Kassing & Avtgis, 2001). Örgüt içindeki diğer çalışanlar ve yöneticilerle olan ilişkinin niteliği (Kassing, 2000), örgütsel güç mesafesi (Atmaca, 2021), örgütsel özdeşleşme, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, örgüt iklimi ve güç oyunları gibi örgütsel faktörlere yönelik çalışan algısı, muhalif duygu ve düşüncelerin nasıl ve kime ifade edileceğini doğrudan etkileyebilmektedir (Beldek, 2017). Kassing (2000) dikey muhalefetin artmasını ast-üst ilişki kalitesiyle açıklarken, Atmaca (2021) öğretmenlerin yönetici ile arasındaki güç mesafesinin arttıkça dikey muhalefetin azalacağı; azaldıkça dikey muhalefetin artacağını dile getirmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin bireysel, ilişkisel ve örgütsel özelliklere ilişkin algı farklılığı, muhalefeti dile getirme şeklini ve dile getireceği kişileri etkilemiş ve muhalefeti gösterme tarzını farklılaştırmış olabilir. Öğretmenlerin muhalefetlerinin yapıcı algılanacağı ve misilleme riskinin az olacağı algısı, okul müdürleriyle ilişkilerinin kalitesi öğretmenler tarafından dikey muhalefetin daha çok tercih edilmesi ile sonuçlanmış olabilir.

Öğretmen ve müdür yardımcısı olan katılımcılar ile karşılaştırıldığında okul müdürleri en sık yapılan muhalefetin yatay muhalefet olduğunu düşünmektedir. Okul müdürlerinin farklı düşünmesinin sebebi, kendisine başka kaynaklardan gelen söylemler olabileceği gibi kendileriyle yeterince iletişime geçilmediği konusundaki önyargıları da olabilir. Nitekim Yıldız (2014) tarafından yapılan araştırma okul müdürlerinin bu görüşünü destekler niteliktedir. Yıldız araştırmasında örtük muhalefetin açık muhalefet ve haber uçurmadan daha çok tercih edildiğini tespit etmiştir. Bunun yanında Özdemir (2010, 2013), Dağlı ve Ağalday (2014a) ve Akada ve Beycioğlu (2019) yaptıkları çalışmalarda çalışanların doğrudan muhatabına yani

okul müdürlerine itirazlarını ilettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının mevcut çalışmaların sonuçlarıyla örtüştüğü söylenebilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre doğrudan muhalefetten sonra okul çalışanları tarafından yaygın olarak tercih edilen muhalefet yöntemi yatay muhalefettir. Yatay muhalefet çalışanların iş yerindeki arkadaşlarına dile getirdiği muhalefeti ifade etmektedir. Yapılan diğer araştırmalarda örtük muhalefet olarak bahsedilen muhalefet stratejisine büyük oranda benzemekle birlikte, Özdemir (2010) örtük muhalefetin içinde araştırmada yer değiştirmiş muhalefet olarak belirtilen muhalefeti de incelemiştir. Özdemir (2010) araştırmasında son sırada haber uçurma davranışı sonucuna ulaşırken bu sıralamada yapılan araştırmayla benzer sonuçlar içermektedir. Akada ve Beycioğlu (2019) tarafından yapılan çalışmada haber uçurma davranışı ve örtük muhalefetin önüne geçmiştir. Dağlı ve Ağalday (2014a) ise yer değiştirmiş muhalefetin haber uçurmadan daha sık kullanıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan bu çalışmada haber uçurma yer değiştirmiş muhalefetten daha sık kullanılan bir yöntem olarak bulunmuştur. Ancak bu sonucun ortaya çıkmasında çalışanların iş dışındaki çevresine muhalefetini dile getirmesinin tespit edilemeyeşinin de etkisi olduğu düşünülmektedir. Araştırma bu noktada Dağlı ve Ağalday (2014a) tarafından yapılan çalışmadan ayrılmaktadır. Bu durumun bir başka sebebinin ise gelişen teknoloji ve iletişim kanalları ile çalışanların çok daha kolay bir şekilde üst amir, basın, yargı ve sendika gibi haber uçurma unsurlarına ulaşılmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Hatta dikey muhalefet ile haber uçurma arasındaki farkın da bu sebeple azalmış olduğu söylenebilir. Özellikle CİMER başta olmak üzere, şu an olmasa da bir dönem kullanılan BİMER ve MEBİM gibi dijital şikâyet merkezleri üst amirlere kolay ulaşmanın yolu olmuştur. Bu durumun da okul müdürleri ya da diğer çalışanlarla iletişime geçilmeksizin şikâyet yolunun önünü açtığı şeklinde yorumlanabilir.

**5.1.4. Örgütsel muhalefetin sonuçları.** Araştırmada örgütsel muhalefetin sonuçları incelenirken muhalif çalışanlar, okul müdürü, diğer çalışanlar ve okul için sonuçları irdelenmiştir. Yapılan diğer çalışmalarda genellikle ortaya çıkan sonuçlar olumsuzdur. Özdemir (2010) muhalif çalışan için açığın aranması, ders programının kötü olması, sıkı denetim altına alınması, iş yükünün artması gibi olumsuz içerikli

sonuçlar tespit etmiştir. Benzer sonuçları Ağalday (2013), Dağlı ve Ağalday (2014b) ve Gül (2020) araştırmalarında elde etmiştir. Bu araştırmada ise görev yeri değişikliği, iş yükünü artırma, okuldan soğuma, mobbing, dışlanma, tehdit vb. gibi olumsuz sonuçların yanında çalışanın değerinin artması ve olumlu sonuçlar ortaya çıkar gibi yapıcı sonuçlar ve konuya ve yapılaş şekline göre değişir tarzında cevaplar da alınmıştır. Okul müdürlerinin proje okulunda çalışıyorsa görevlendirme sürecinde tekrar çalışmak istememesi ya da öğretmeni proje okulu öğretmenliğinden istifa edecek duruma getirmesi görev yeri değişikliğinde karşılaşılan bir durum olmuştur. Bunun dışında öğretmene karşı tavır ve davranışlarıyla proje olmayan okullarda da tayin isteme/isteme yoluyla görev yeri değişikliği bahsedilen bir yol olarak söylenebilir. İş yükünü artırma ise yasal çerçevede göz ardı edilen bazı hususlara okul müdürü tarafından dikkat edilmesi yoluyla ortaya çıkabilmektedir. Diğer araştırmalardan farklı olarak konuya ve dile getiriliş şekline göre değişir, şeklindeki cevap dikkat çekicidir. Konuya göre değişir cevabının karşılığını öğretmenler tarafından eleştiriye kapalı konularda yapılan muhalefet olduğu düşünülmektedir. Yapılış şekline göre değişir cevabının karşılığının ise iletişim tarzı ve üslup ile ilişkilendirilebilir. Üslup konusuyla ilgili benzer bir sonuç Polat ve Günçavdı (2019) tarafından yapılan çalışmada da görülmektedir.

Okul müdürleri açısından elde edilen sonuçlar da alan yazında genel olarak olumsuz boyutlarıyla ele alınmıştır (Özdemir, 2010; Ağalday, 2013; Dağlı ve Ağalday, 2014b; Gül, 2020). Çalışmadaki okul müdürünün destek araması, kendini yalnız hissetmesi, otorite ve karar verme gücünü kaybetmesi gibi cevaplar yukarıdaki çalışmalarla örtüşmektedir. Bunların yanında bu araştırmada muhalefetin okul müdürünün gelişmesine fırsat sağlaması, farkındalığını artırması, güçlenmesi gibi açılardan olumlu sonuçları olabileceği görülmüştür. Polat ve Günçavdı (2019) okul müdürünün daha dikkatli kararlar almasını sağladığı yönündeki ulaştığı sonuç bu araştırmayla benzerlik göstermektedir. Aynı şekilde Özdemir'in (2010) çalışmasının bulgularında bahsettiği yöneticinin öğrenmesine fırsat sağlar çıkarımı da bu araştırmayla benzer sonuçlar içermektedir.

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda muhalefetin, çalışma ortamlarında muhalefet yapmayan çalışanlar açısından ne gibi sonuçlar oluşturduğu incelenmemiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre kimi katılımcılar müdürlerin muhalif çalışana karşı

tavırlarının diğer çalışanları teşvik edeceğini, diğer çalışanların bu durumdan güçlenerek çıkacağını ve olumlu sonuçlar elde edeceğini düşünürken; kimi katılımcılar işyerindeki gergin ortam sebebiyle onların da olumsuz etkileneceğini taraf olmak zorunda kalabileceklerini, okuldaki sıkı denetimden onların da etkilenebileceğini ve bu durumların onların da motivasyonunu olumsuz etkileyeceğini söylemiştir. Bir grup ise hiçbir etkilenme olmayacağını ifade etmiştir. Okul müdürlerinin muhalif çalışana karşı tavrı okuldaki diğer çalışanı muhalefete teşvik edebileceği gibi muhalefetten kaçınmalarına da sebep olabilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel muhalefet muhalif davranışı gösteren, göstermeyen çalışan ve okul müdürü için nasıl bir takım sonuçlar oluşturabiliyorsa okul için de bu durum bazı olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Yapılan bu araştırmada da muhalefetin okul için eğitimin veriminin artması, okulun gelişmesi, daha demokratik bir iklimin oluşması gibi olumlu yansımalarının olduğu anlaşılmıştır. Bunların yanında huzursuz bir ortam, gruplaşma, iletişim sorunları, çatışma yaşanması gibi olumsuz sonuçları da ortaya çıkarabileceği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Muhalefetin bu olumsuz sonuçlarına Polat ve Günçavdı (2019) da değinmiştir. Özdemir (2010), Ağalday (2013), Dağlı ve Ağalday (2014b), Gül (2020) de çalışmalarında muhalefetin okul üzerindeki sonuçlarını özdenetimin gelişmesi, demokratik süreçlerin iyileşmesi, okulun etkililiğinin artması, kötü muamelelerin son bulması gibi olumlu başlıklarda incelemişlerdir.

**5.1.5. Okul müdürlerinin muhalefete tepkileri.** Araştırmada elde edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin kendilerine muhalefet yapıldığında genel olarak yapıcı bir tutum sergiledikleri tespit edilmiştir. Okul müdürleri kendine itirazda bulunan öğretmenle konuşarak ve fikri değişmezse öğretmeni ikna ederek muhalefeti yönetmektedir. Ayrıca okul müdürleri muhalefet yapan çalışanlarının davranışını çok zaman pekiştirmekte ve desteklemektedir. Okul müdürünün muhalefet karşısındaki tepkileri diğer çalışmalarda sorgulanmış bir konu olmamakla birlikte Polat ve Günçavdı (2019) yaptıkları çalışmada öğretmenle iletişim kurma alt temasında bu araştırmada kullanılan diyalog ve ikna koduna benzer sonuçlara ulaşmıştır. Ayrıca Özdemir (2010) çalışmasında okul müdürlerinin muhalefet karşısında çalışanlarını ikna yoluna gittiğini dile getirmiştir.

Yapıcı sonuçların daha sık dile getirilmesi söz konusu olsa da bazı okul müdürleri çalışanlarına mobbing uygulama, onu cezalandırma ve takip altına alma, onunla arasına mesafe koyma, onu kendinden uzak tutma ve yok sayma gibi yollarla çalışanların muhalefet davranışını söndürmeye çalışmaktadır. Kimi okul müdürleri ise daha ileri giderek sözel ve psikolojik şiddet uygulayabilmekte, çalışanın işini zorlaştırmakta, onu dışlamakta ve dışlatmakta veya görev yeri değişikliğine zorlamaktadır. Buradan hareketle müdürlerin tamamının eleştiriye açık olmadığını söyleyebiliriz. Müdürlerin mesleki deneyimlerinin birbirine yakın olduğu ve farklı okul türlerinde oldukları göz önüne alındığında olumsuz tepki veren müdürlerin ya kişilik özellikleri ya da öğretmenle olan ilişkisi sebebiyle bu şekilde davrandıkları ihtimali üzerinde durulabilir. Birden fazla öğretmenin aynı cevabı vermesiyle müdürlerin muhalefete tepkilerinin kişilik özellikleriyle alakalı olduğu ihtimalini kuvvetlendirmektedir. Benzer sonuçlara Özdemir (2010) ve Dağlı ve Ağalday (2014b) tarafından da ulaşılmıştır.

#### **5.1.6. Okul müdürlerinin muhalefet stratejisine göre tepki değişikliği.**

Araştırmanın bu alt probleminde çalışanların muhalefeti ifade etme şekline göre okul müdürlerinin tepkisinin değişip değişmediği irdelenmiştir. Müdürlerin muhalefet içeride kaldıkça tepkileri daha ölçülüken, muhalefetin dışarıya taşıdığı durumlarda, bir başka ifadeyle haber uçurma şeklinde muhalefet ortaya konulduğunda, tepkileri daha sert olabilmektedir. Burada kastedilen üst amir, yargı, basın, sendika gibi okul müdürünün üstünde etkisi olabilecek unsurlar aracılığıyla muhalefet gerçekleştiğindedir. Özdemir (2010) doğrudan bu araştırma sorusunu çalışmamış olsa da çalışmasının nitel bulgularında haber uçurma tarzında yapılan muhalefetten müdürlerin hoşlanmadığı sonucuna ulaşmıştır. Buradan hareketle anlaşıyor ki müdürler kol kırılır yen içinde kalır mantığıyla hareket etmektedir. Dikey ve yatay muhalefet arasında bir tercih yapmaları gerektiğindeyse kendilerine gelinip samimi ve içten bir şekilde itirazın ifade edilmesine öncelik vermektedirler. Yatay muhalefeti kabul edilebilir görmekle birlikte etkili dış kaynaklara yapılan muhalefeti hoş karşılamamaktadırlar. Özellikle ülkenin ve okulun bulunduğu şehrin milletvekillerinin müdahaleleri gerek çalışanlar gerek müdürler tarafından sık dile getirilen bir husus olmaktadır.

**5.1.7. Okul müdürlerinin muhalefeti önlemek için tedbirleri.** Araştırmada elde edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin muhalefete tedbir alması ve almaması cevaplarının benzer miktarlarda olduğuna ulaşılmıştır. Muhalefeti tedbir alınması gereken bir kavram olarak görmeyen katılımcılar olmakla birlikte bütün çalışanlar ya da okul müdürleri bu konuda aynı fikirde değildir. Bazı katılımcılar istişare etmenin, alınacak kararlarda görüş alışverişi yapmanın; görev dağılımı, kaynak dağıtımı, öğretimin planlanması gibi konularda adil davranmanın; okul müdürlerinin öğretmenlerin beklentilerinin farkında olmasının; okul müdürünün öğretmenlerle iyi bir iletişim ve diyalog kurmasının; kararlar açıklanırken uygun zamanın kulanmasının; okul müdürünün ispiyoncu kullanmasının; idareciler arası uyumun muhalefeti önleyebileceğini düşünmektedir. Bu sayılan tedbirler muhalefetin oluşmasına zemin hazırlayan durumları ortadan kaldırmaya yönelik çözümlerdir. Bazı katılımcılar ise çalışana mobbing ve baskı yapma, muhalif çalışanı ve fikirlerini yok sayma ve muhalif çalışanı gerek sözlü gerek yazılı olarak uyarma gibi caydırıcı yollarla muhalefetin önlenebileceğini öngörmektedir. Bu sayılan yöntemlerse çalışanların muhalif oldukları konuları ortadan kaldırmaktan ziyade muhalefet yapan çalışanları susturmaya yönelik adımlar olarak ele alınabilir.

## **5.2. Öneriler**

### **5.2.1. Uygulayıcılara öneriler.**

- 1) Araştırma sonuçlarına göre çalışanlar tarafından en çok muhalefet edilen konular kişisel çıkar gerekçeli konular olan ders programı, ders paylaşımı, nöbet ve ders dışındaki görevlerdir. Kişisel çıkar amaçlı ortaya konulan ve eğitim öğretim sürecine ve örgüte katkısı olmayan muhalif davranışların azaltılmasının daha uygun olacağını düşünülmektedir. Ders programı konusunun da böyle bir konu olması ve eğitim camiası için kronik bir problem olduğu görülmektedir. Bu sorunun aşılması için öğretmenlerin eğitim öğretim faaliyetleri süresince dersleri olmasa dahi okulda bulunma zorunluluğu getirilmesinin öğretmen ve okul yöneticileri arasındaki gerilimi azaltacağı düşünülmektedir. Böylece ders programlarının planlanması

öğretmen odaklı olmaktan çıkıp öğrenci odaklı hale gelecektir. Bu öneriyle birlikte nöbet günü sorunu da çözülecektir. Ders paylaşımı ve ders dışı görevler gibi konularda ise belli bir alanın uzmanlığına ihtiyaç olmadıkça kura çekme yöntemi kullanılabilir.

- 2) Muhalefetin nedenleri incelendiğinde kişisel çıkar, adaletsizlik ve karar alma süreçlerinin vurgulandığı tespit edilmiştir. Kişisel çıkar içeren konularla ilgili yukarıda öneride bulunulduğu için tekrar edilmeyecektir. Adaletsizlik ve karar alma süreçleri gibi etik ilkelere dayanan konularda okul müdürlerinin daha dikkatli olmaları ve bu tarz davranışların azaltılması uygun olacaktır. Bu sebeple adaletsizlik konusunun görev dağılımı, kaynak dağıtımı, ders programı, ek ders gibi boyutları düşünüldüğünde eşitlik ilkesi ile hareket edilmesinin çözüm olacağı düşünülmektedir. Karar alma süreçlerindeyse kararların Bakanlık düzeyinden okul düzeyine kadar tepeden inme olmaması her ilin, her ilçenin, her okulun özelliklerine göre ilgili yönetici ve öğretmenin görüşlerine başvurarak alınması çözüm olabilir. Özellikle öğretmenlerin okul yönetiminde kendilerine sorulmadan kendileriyle ilgili karar alınmasından şikâyetçi oldukları araştırmada görülmüştür. Bu sebeple daha demokratik ve katılımcı okul iklimlerinin oluşturulması gereklidir. Bu konuda paydaşlara hizmet içi eğitim verilebilir.
- 3) Muhalefetin ifade edilmesinde en sık kullanılan yöntem doğrudan müdüre ifade edilen muhalefet olsa da diğer ifade yolları da oldukça fazladır. Bu yöntemlerden haber uçurma müdürleri son derece rahatsız etmektedir. Dolayısıyla bu muhalefet stratejilerinin azaltılması için müdürlerin daha ulaşılabilir ve iletişime açık olması gereklidir. Çalışanların ise ilk etapta itirazlarını okul müdürüne dile getirmeleri sağlanmalıdır. Bu konularla ilgili mevzuat mevcut olup ast üst ilişkisi konusunda hizmet içi eğitim verilebilir. Bunun dışında okul müdürleri tarafından öğretmenlerin düşüncelerini ifade edebilecekleri ortamlar oluşturulabilir. Bu görüş alışverişleri toplantı, görüşme gibi formal ortamlarda ya da sosyal, sportif ve kültürel etkinlikler gibi informal ortamlarda da olabilir. Ayrıca görüşlerin gizli kalması ya da haber uçurulmasına alınabilecek bir diğer önlem ise Google form gibi sosyal medya araçları yoluyla görüş almak ya da yapılan/yapılacak olan uygulamalar hakkında anket düzenlemek olabilir.

- 4) Okul müdürlerinin genel olarak muhalefete olumsuz tepkiler vermediği görülmektedir. Ancak az da olsa verilen olumsuz tepkilerin -mobbing, ceza, dışlama, yok sayma vb.- minimize edilmesi mümkünse ortadan kaldırılması gerekmektedir. Muhalefetin nasıl yönetileceği konusunda okul müdürlerine, muhalefetin nasıl ifade edileceği konusunda ise çalışanlara verilecek hizmet içi eğitimin bu sorunu çözeceği düşünülmektedir.
- 5) Muhalefet süreci farklı bir fikir ve bunun dile getirilmesidir. Genelde muhalefet sürecinde ifade ediş yolu ve tarzı sorunlara sebep olmaktadır. Bunun çözümü ise okul müdürleri ve çalışanların birbirlerini daha iyi anlayabilmeleri ve beklentilerinin farkında olmalarıyla sağlanabilir. Bunun için de karşılıklı empati yapmalarını sağlayacak etkinlikler düzenlenebilir ve eğitimler verilebilir.

#### **5.1.2. Araştırmacılara öneriler.**

- 1) Yapılan bu araştırma nitel desende olup Akdeniz Bölgesinin iç batısında yer alan bir ilin merkez ilçesindeki bazı ortaöğretim kurumlarının yönetici ve öğretmenleriyle yürütülmüştür. Benzer çalışmalar ilkokul ve ortaokul kademelerinde de uygulanabilir.
- 2) Literatürde nitel çalışmaların azlığı görüldüğünden başka illerde de benzer çalışmaların yapılabileceği düşünülmektedir.
- 3) Yapılan araştırmalarının çoğu devlet okullarında yapılmıştır. Benzer çalışmalar nitel, nicel ya da karma desenlerle özel okullarda da yapılabilir.
- 4) Muhalefet kavramına yönelik boylamsal çalışma yapılarak zaman içinde gerek okul yöneticilerinin gerek çalışanların bakış açılarında değişiklik olup olmadığı araştırılabilir.
- 5) Yapılan araştırmalarının tamamının okullarda yürütüldüğü görülmektedir. Benzer çalışmaların okul müdürleri ve il/il milli eğitim müdürlükleri ya da il/ilçe milli eğitim müdürlükleri ve Bakanlık bağlamlarında da yapılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.
- 6) Örgütsel muhalefet konusunda nitel, nicel ya da karma yöntemle farklı iş kollarında da -hastaneler, spor merkezleri, valilikler vb.- çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Açıl, Y. (2020). *Okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki*. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Agocs, C. (1997). Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression. *Journal of business ethics*, 16, 917-931.  
<https://doi.org/10.1023/A:1017939404578>
- Agun, H. (2020). *Örgütsel muhalefetin öncelleri ve sonuçları üzerine bilişim sektöründe nitel bir araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ağalday, B. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Ağalday, B. , Özgan, H. ve Arslan, M. C. (2014). İlkokul ve ortaokullarda görevli yöneticilerin örgütsel muhalefete ilişkin algıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4(3), 35-50.  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/pegegog/issue/22576/241178>
- Akada, T. (2015). *Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Aktan, C. C. (2015). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vijdani red davranışı: Whistleblowing. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 19-36.  
<https://dergipark.org.tr/en/pub/oybd/issue/36068/404992>
- Aslan, Ş. (2003). Hastane işletmelerinde örgütsel çatışma: teori ve örnek bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 599-609.  
<http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/752/704>
- Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ve örgütsel muhalefet algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Başkent University Journal of Education*, 8(1), 11-27.  
<http://buje.baskent.edu.tr/index.php/buje/article/view/358/192>

- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Başol, G. (2008). Bilimsel araştırma süreci ve yöntem. Kılıç, O. ve Cinoğlu, M. (Ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri* (s.113-143). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Bayar, A. (2015). Bir Örgüt Olarak Okulda Meydana Gelen Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yollarına Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 5(3), 130-141. <https://doi.org/10.19126/suje.53081>
- Beldek, E. G. (2017). Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ile ilişkisi: Görgül bir araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 16-47. [https://www.researchgate.net/profile/Gulsun-Beldek/publication/339787506\\_ORGUTSEL\\_OZDESLESMENIN\\_ORGUTSEL\\_SINIZM\\_VE\\_ORGUTSEL\\_MUHALEFET\\_ILE\\_ILISKISI\\_GORGUL\\_BIR\\_ARASTIRMA/links/5e65ea2da6fdcc37dd11d5f7/OeRGUeTSEL-OeZDESLESMENIN-OeRGUeTSEL-SINIZM-VE-OeRGUeTSEL-MUHALEFET-ILE-ILISKISI-GOeRGUeL-BIR-ARASTIRMA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gulsun-Beldek/publication/339787506_ORGUTSEL_OZDESLESMENIN_ORGUTSEL_SINIZM_VE_ORGUTSEL_MUHALEFET_ILE_ILISKISI_GORGUL_BIR_ARASTIRMA/links/5e65ea2da6fdcc37dd11d5f7/OeRGUeTSEL-OeZDESLESMENIN-OeRGUeTSEL-SINIZM-VE-OeRGUeTSEL-MUHALEFET-ILE-ILISKISI-GOeRGUeL-BIR-ARASTIRMA.pdf)
- Beltekin, N. (2018). Veri toplama araçları. Beycioğlu, K., Özer N. ve Kondakçı Y. (Ed.), *Eğitim yönetiminde araştırma* (s. 111-132). Ankara: Pegem Akademi.
- Bilginoğlu, E. ve Yozgat, U. (2020). İş tatmini, örgütsel muhalefet ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 255-271. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1400>
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Croucher, S. M., Zeng, C., Rahmani, D., & Cui, X. (2017). The relationship between organizational dissent and workplace freedom of speech: A cross-cultural analysis in Singapore. *Journal of Management & Organization*, 24(6), 793-807. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.73>
- Croucher, S. M., Zeng, C., & Kassing, J. (2019). Learning to contradict and standing up for the company: An exploration of the relationship between organizational dissent, organizational assimilation, and organizational

- reputation. *International Journal of Business Communication*, 56(3), 349-367. <https://doi.org/10.1177%2F2329488416633852>
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2014a). Öğretmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 112-128. <https://doi.org/10.17755/esosder.54733>
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2014b). Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 170-182. <http://dx.doi.org/10.16992/ASOS.136>
- Devine, T. & Maassarani, T. F. (2011). *The Corporate Whistleblower's Survival Guide A Handbook for Committing the Truth*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Erdem, A. R. (2015). Eğitim yönetim etiği ve eğitim yönetiminde etik liderliğin kritiği. *Akademik sosyal araştırmalar dergisi*, 3(10), 1-15. [https://www.researchgate.net/profile/Ali-Erdem-2/publication/277656395\\_Egitim\\_yonetimi\\_etigi\\_ve\\_egitim\\_yonetiminde\\_etik\\_liderligin\\_kritigi\\_Ethics\\_of\\_educational\\_management\\_the\\_critics\\_of\\_ethics\\_leadership\\_in\\_education\\_management/links/557c1e6808aeb61eae235ff7/Egitim-yoenetimi-etigi-ve-egitim-yoenetiminde-etik-liderligin-kritigi-Ethics-of-educational-management-the-critics-of-ethics-leadership-in-education-management.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ali-Erdem-2/publication/277656395_Egitim_yonetimi_etigi_ve_egitim_yonetiminde_etik_liderligin_kritigi_Ethics_of_educational_management_the_critics_of_ethics_leadership_in_education_management/links/557c1e6808aeb61eae235ff7/Egitim-yoenetimi-etigi-ve-egitim-yoenetiminde-etik-liderligin-kritigi-Ethics-of-educational-management-the-critics-of-ethics-leadership-in-education-management.pdf)
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ertem, H. Y. (2020). Okullarda gözlenen örgütsel davranışlar: bir içerik analizi çalışması. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(3), 802-817. <https://doi.org/10.17556/erziefd.668162>
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 26(4), 596-607. <https://doi.org/10.5465/255909>
- Farrell, D., & 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(3), 201-218. <https://doi.org/10.1007/BF01385048>

- Garner, J. T. (2013). Dissenters, managers, and coworkers: The process of co-constructing organizational dissent and dissent effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 373-395. <https://doi.org/10.1177%2F0893318913488946>
- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), 283-299. <https://doi.org/10.1007/BF01556937>
- Göksoy, S. (2018). Eğitimde değişim ve değişim yönetimi. N. Can (Ed.), *Kuramda ve uygulamada eğitim yönetimi* (s. 271-319). Ankara: Pegem Akademi.
- Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Gül, Y. (2020). *Ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama düzeyi, nedenleri ve sonuçları*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İliman Püsküllüoğlu, E. ve Altınkurt, Y. (2018). Öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 897-914. <https://dergipark.org.tr/en/pub/hunefd/issue/39869/472909>
- İnandı, Y., Tunç, B., Yücedağlar, A., ve Kılıç, S. (2020). The relationship of school administrators' leadership styles with organizational dissent and resistance to change according to perceptions of teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(5), 287-302. <https://doi.org/10.15345/iojes.2020.05.020>
- İpek, M. B. (2020). Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Kadı, A. ve Beytekin, O. F. (2015). Okul kültürü ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin mesleki değerler aracılığıyla araştırılması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 71-97. [http://kalemacademy.com/Cms\\_Data/Sites/KalemAcademy/Files/KalemAcademyRepository/sayilar/Sayi8\\_03OkulKulturuveOrgutsel.pdf](http://kalemacademy.com/Cms_Data/Sites/KalemAcademy/Files/KalemAcademyRepository/sayilar/Sayi8_03OkulKulturuveOrgutsel.pdf)

- Karalar, S. ve Usta Kara, I. (2020). Katılımcı iklim algısı ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 714-729. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.547279>
- Karatepe, S. (2005). Yönetmel etkililik: Okul yönetiminde yönetmel etkililiğın astlarla ilişkiler boyutu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 307-326. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/194921>
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: a model of employee dissent, *Communication Studies*, 48(4), 311-332. <https://doi.org/10.1080/10510979709368510>
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229. <https://doi.org/10.1177/0893318998122002>
- Kassing, J. W. (2000). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-69. <https://doi.org/10.1080/08824090009388751>
- Kassing, J. W. (2001). From the looks of things: Assessing perceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442-470. <https://doi.org/10.1177%2F0893318901143003>
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209. <https://doi.org/10.1177%2F089331802237234>
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56, 342-355. <https://doi.org/10.1080/01463370802240825>
- Kassing, J. (2011). *Dissent in organizations* (Vol. 4). Polity Press.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2001). Examining the Association of Job Tenure, Employment History, and Organizational Status with Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 18(3), 264-273. <https://doi.org/10.1080/08824090109384806>

- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggers Events and Employee' Dissent Expressions. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65. <https://doi.org/10.1177/0893318902161002>
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115. <https://doi.org/10.1177/0893318999131004>
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the organization as it relates to control expectancies. *Communication Research Reports*, 18(2), 118-127. <https://doi.org/10.1080/08824090109384789>
- Kassing, J. W., & DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120. <https://doi.org/10.1080/08934210409389380>
- Kassing, J. W., & McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about what's fair: Exploring the relationship between perceptions of justice and employee dissent. *Communication research reports*, 25(1), 34-43. <https://doi.org/10.1080/08824090701831784>
- Kassing, J. W., Fanelli, S. A., & Chakravarthy, L. (2018). Full-and part-time dissent: Examining the effect of employment status on dissent expression. *International Journal of Business Communication*, 55(4), 455-465. <https://doi.org/10.1177/08933189187518>
- Kavak, O. ve Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 04(01), 33-51. [http://www.ibaness.org/bnejss/2018\\_04\\_01/05\\_Kavak\\_and\\_Kaygin.pdf](http://www.ibaness.org/bnejss/2018_04_01/05_Kavak_and_Kaygin.pdf)
- Kaya, Ç. (2016). Kontrol odağı ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46), 81-96. <https://dergipark.org.tr/en/pub/maruoneri/issue/23666/252035?publisher=e-dergi-marmara>

- Keser Özmantar, Z. (2018). Örnekleme yöntemleri ve örneklem süreci. Beycioğlu, K., Özer N. ve Kondakçı Y. (Ed.), *Eğitim yönetiminde araştırma* (s. 87-110). Ankara: Pegem Akademi.
- Korucuoğlu, T. ve Şentürk, İ. (2020). Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki (İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen görüşleri bağlamında). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), 428-447. <https://dergipark.org.tr/en/pub/hunefd/issue/54080/729841>
- Köksal, N. (2008). Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterliklerinin Öğretmen, Müdür ve Bakanlık Yetkilileri Tarafından Değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 36-46. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/pauefd/issue/11120/132988>
- Memişoğlu, S. P. (2018). Okulda yönetim süreçleri. N. Can (Ed.), *Kuramda ve uygulamada eğitim yönetimi* (s. 148-178). Ankara: Pegem Akademi.
- Miles, M. B., & Huberman, A.M. (2016). *Nitel veri analizi* (S. Akbaba Altun ve A. Ersoy, Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of business ethics*, 4(1), 1-16. <https://doi.org/10.1007/BF00382668>
- Özdemir, M. (2010) *Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, M. (2012). Kamu yönetiminde etik. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 177-193. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijmeb/issue/54832/750717>
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Ankara ili örneği). *Eğitim ve Bilim*, 38(168). <http://eb.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/1188>
- Özdemir, M. (2018). Veri analiz yöntemleri: nicel ve nitel veri analizi. Beycioğlu, K., Özer N. ve Kondakçı Y. (Ed.), *Eğitim yönetiminde araştırma* (s. 133-167). Ankara: Pegem Akademi.

- Ötken, A. B. ve Cenkci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51. <https://dergipark.org.tr/en/pub/maruoneri/issue/17900/187801?publisher=e-dergi-marmara>
- Öztürk, O. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri (Sakarya ili örneği)*. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Öztürk, O., & Titrek, O. Teachers' Perception on Causes of Organizational Dissent. *Sakarya University Journal of Education*, 10(3), 623-642. <https://doi.org/10.19126/suje.794213>
- Polat, S. ve Günçavdı, G. (2019, Mayıs) *Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Gösterdikleri Örgütsel Muhalefet İçin Görüşleri*. 14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri, ODTÜ, Ankara.
- Polatcan, M. ve Kılınç, A. Ç. (2018). Fenomenoloji ve araştırmalarda fenomenolojik yöntem. Beycioğlu, K., Özer N. ve Kondakçı Y. (Ed.), *Eğitim yönetiminde araştırma* (s. 391-408). Ankara: Pegem Akademi.
- Redding, W. C. ( 1985 ). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34, 245- 258. <https://doi.org/10.1080/03634528509378613>
- Riaza, M., Junejo, M. A., & Shar, A. H. (2020). Leadership Styles: Relationship With Organizational Dissent And Conflict Management Mediation Analysis Via Cb-Sem Approach. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*. 11(11), 1-12. <http://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2020.212>
- Rusbult, C., & Lowery, D. (1985). When bureaucrats get the blues: Responses to dissatisfaction among federal employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 15(1), 80-103. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1985.tb00895.x>
- Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel Tüz, M. (2016). *Örgütsel davranış*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

- Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9218-y>
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: birey ve örgütler açısından önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(1), 81- 89. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kmusekad/issue/10218/125608>
- Torun, A. (2004). İşyerinde zorbalık. *Öneri Dergisi*, 6(22), 183- 189.  
<https://doi.org/10.14783/maruoneri.678698>
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80), 57- 84.  
<https://dergipark.org.tr/en/pub/sayistay/issue/61535/919027>
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.  
<https://dergipark.org.tr/en/pub/sayistay/issue/61543/919093>
- Tutar, H. ve Sadykova, G. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.  
<https://dergipark.org.tr/en/pub/jobs/issue/22918/245405>
- Uğurlu, E. ve B. Bostancı, A. (2017). Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences*, 14(4), 4050-4064.  
<https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/5070/2395>
- Yıldırım, A. (2020). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışına etkisi: eğitim çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 203-219.  
<https://dergipark.org.tr/en/pub/sduibfd/issue/54468/741392>
- Yıldırım A. ve Şimşek H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 853- 879.  
<https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423932755.pdf>

Yıldız, K. (2014). Örgütsel muhalefet, Akademik Bakış Dergisi, 43, 1-20.  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/abuhbsd/issue/32934/365871>

Yılmaz, T. (2019). *İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. Sakarya Üniversitesi Eğitim bilimleri Enstitüsü, Sakarya.





**EKLER**

## EK-1

### Sayın Okul Müdürüm;

Öncelikle araştırmamıza göstermiş olduğunuz ilgi için teşekkür ederiz. Bu formun amacı size araştırma süreci hakkında bilgi vermek ve katılımınızla ilgili izin almaktır.

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programında öğrenim görmekteyim. Yüksek lisans tezim kapsamında ortaöğretim kurumlarında örgütsel muhalefetin nedenleri ve sonuçları incelenecektir. Bunun için farklı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirilecektir. Görüşmemiz yaklaşık 40 dakika sürecektir. Görüşme esnasında ses kayıt cihazı kullanılacaktır. Araştırmanın istediğiniz bölümünde ses kaydınızı dinleme hakkınız bulunmaktadır. Ses kaydı hiçbir şekilde üçüncü kişilerle paylaşılmayacak; kimliğiniz hiçbir yazılı belgede geçmeyecek; araştırma raporunda isminiz kesinlikle yer almayacaktır. Konu hakkındaki görüşleriniz, kimliğiniz açık edilmeden sadece çeşitli bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır.

Formumuzu okuduğunuz ve araştırmaya katılım konusunu düşünmek için vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz. Araştırma hakkında sormak istediğiniz sorularınız varsa cevaplamaktan memnuniyet duyarız. Görüşme sonrasında da araştırmayla ilgili herhangi bir olay hakkında bilgi edinmek için araştırmacı Müjdat GÜNTEKİN'e ..... numaralı telefonda ulaşabilirsiniz.

### Yazılı İzin Belgesi

Aşağıda imzası olan ben, .....  
yukarıda yapılan bilgilendirmeler doğrultusunda gönüllülük esasına dayalı olan ve yaklaşık 40 dakika sürecektir olan bu görüşmeye katılmayı kabul ediyorum.

....../....../2022

İmza

Ad Soyad

**Tarih ve saat (başlangıç ve saat):**.....

### Demografik sorular

- 1- Cinsiyetiniz?.....
- 2- Branşınız?.....
- 3- Meslekteki kıdeminiz? .....
- 4- Ne kadar süredir bu okulda görev yapıyorsunuz?.....

### **Görüşme soruları**

- 1- Okulunuzda zaman zaman öğretmenlerin muhalif davranışlarıyla karşılaşılıyor musunuz?
- 2- Okulunuzda genellikle hangi konularda muhalif davranışlarla karşılaşılırsınız?
- 3- Okulunuzdaki sergilenen muhalif davranışların nedenleri nelerdir?
- 4- Okulunuzda öğretmenler muhalif görüşlerini ne şekilde (nasıl bir strateji izleyerek) gösterirler ve kime (okul içinden ve/veya okul dışından) dile getirirler? (Alternatif soru) Okulunuzda öğretmenler muhalif tepkilerini nasıl gösterirler?
- 5- Okulunuzda muhalif davranış gösterildiğinde;
  - a. Yapılan muhalefet, muhalefeti yapan açısından olumlu ve olumsuz ne gibi sonuçlar oluşturur? (Alternatif soru: Muhalefeti yapan öğretmenler bu durumdan nasıl etkilenir?)
  - b. Yapılan muhalefet, okul yöneticisi açısından olumlu ve olumsuz ne gibi sonuçlar oluşturur? (Alternatif soru: Okul yöneticisi yapılan muhalefetten nasıl etkilenir?)
  - c. Yapılan muhalefet diğer öğretmenler için olumlu ve olumsuz ne gibi sonuçlar oluşturur? (Alternatif soru: Muhalefet yapmayan öğretmenler yapılan muhalefetten nasıl etkilenir?)
  - d. Yapılan muhalefet, okul açısından olumlu ve olumsuz ne gibi sonuçlar oluşturur? (Alternatif soru: Yapılan muhalefet okul üzerinde nasıl etki eder?)
- 6- Okulunuzda muhalefet yapan öğretmene nasıl tepki verirsiniz?
- 7- Okulunuzda muhalefet yapan öğretmene tepkiniz, öğretmenin muhalefet stratejisine, bir başka ifadeyle öğretmenin muhalif görüşünü ne şekilde (nasıl) ve kime (okul içinden ve/veya okul dışından) dile getirdiğine göre farklılaşır mı? Farklılaşırsa nasıl bir değişim söz konusudur açıklayınız?
- 8- Okulunuzda muhalefeti önlemek için tedbir alır mısınız? Alırsanız bunlar ne tür tedbirlerdir?

## EK-2

### Sayın Müdür Yardımcım;

Öncelikle araştırmamıza göstermiş olduğunuz ilgi için teşekkür ederiz. Bu formun amacı size araştırma süreci hakkında bilgi vermek ve katılımınızla ilgili izin almaktır.

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programında öğrenim görmekteyim. Yüksek lisans tezim kapsamında ortaöğretim kurumlarında örgütsel muhalefetin nedenleri ve sonuçları incelenecektir. Bunun için farklı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirilecektir. Görüşmemiz yaklaşık 40 dakika sürecektir. Görüşme esnasında ses kayıt cihazı kullanılacaktır. Araştırmanın istediğiniz bölümünde ses kaydınızı dinleme hakkınız bulunmaktadır. Ses kaydı hiçbir şekilde üçüncü kişilerle paylaşılmayacak; kimliğiniz hiçbir yazılı belgede geçmeyecek; araştırma raporunda isminiz kesinlikle yer almayacaktır. Konu hakkındaki görüşleriniz, kimliğiniz açık edilmeden sadece çeşitli bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır.

Formumuzu okuduğunuz ve araştırmaya katılım konusunu düşünmek için vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz. Araştırma hakkında sormak istediğiniz sorularınız varsa cevaplamaktan memnuniyet duyarız. Görüşme sonrasında da araştırmayla ilgili herhangi bir olay hakkında bilgi edinmek için araştırmacı Müjdat GÜNTEKİN'e ..... numaralı telefonda ulaşabilirsiniz.

### Yazılı İzin Belgesi

Aşağıda imzası olan ben, .....  
yukarıda yapılan bilgilendirmeler doğrultusunda gönüllülük esasına dayalı olan ve yaklaşık 40 dakika sürecektir olan bu görüşmeye katılmayı kabul ediyorum.

....../....../2022

İmza

Ad Soyad

**Tarih ve saat (başlangıç ve saat) : .....**

### Demografik sorular

- 1- Cinsiyetiniz?.....
- 2- Branşınız?.....
- 3- Meslekteki kıdeminiz? .....
- 4- Ünvanınız?.....
- 5- Ne kadar süredir bu okulda görev yapıyorsunuz? .....

### **Görüşme soruları**

- 1- Okulunuzda zaman zaman öğretmenlerin muhalif davranışlarıyla karşılaşılıyor musunuz?
- 2- Okulunuzda genellikle hangi konularda muhalif davranışlarla karşılaşılırsınız?
- 3- Okulunuzdaki sergilenen muhalif davranışların nedenleri nelerdir?
- 4- Okulunuzda öğretmenler muhalif görüşlerini ne şekilde (nasıl bir strateji izleyerek) gösterirler ve kime (okul içinden ve/veya okul dışından) dile getirirler? (Alternatif soru) Okulunuzda öğretmenler muhalif tepkilerini nasıl gösterirler?
- 5- Okulunuzda muhalif davranış gösterildiğinde;
  - a. Yapılan muhalefet, muhalefeti yapan açısından olumlu ve olumsuz ne gibi sonuçlar oluşturur? (Alternatif soru: Muhalefeti yapan öğretmenler bu durumdan nasıl etkilenir?)
  - b. Yapılan muhalefet, okul yöneticisi açısından olumlu ve olumsuz ne gibi sonuçlar oluşturur? (Alternatif soru: Okul yöneticisi yapılan muhalefetten nasıl etkilenir?)
  - c. Yapılan muhalefet diğer öğretmenler için olumlu ve olumsuz ne gibi sonuçlar oluşturur? (Alternatif soru: Muhalefet yapmayan öğretmenler yapılan muhalefetten nasıl etkilenir?)
  - d. Yapılan muhalefet, okul açısından olumlu ve olumsuz ne gibi sonuçlar oluşturur? (Alternatif soru: Yapılan muhalefet okul üzerinde nasıl etki eder?)
- 6- Okulunuzda muhalefet yapan öğretmene okul müdürünüz nasıl tepki verir?
- 7- Okulunuzda muhalefet yapan öğretmene okul müdürünüzün tepkisi, öğretmenin muhalefet stratejisine, bir başka ifadeyle öğretmenin muhalif görüşünü ne şekilde (nasıl) ve kime (okul içinden ve/veya okul dışından) dile getirdiğine göre farklılaşır mı? Farklılaşırsa nasıl bir değişim söz konusudur açıklayınız?
- 8- Okulunuzda muhalefeti önlemek için okul müdürünüz tedbir alır mı? Alırsa bunlar ne tür tedbirlerdir?

### EK-3

#### Sayın Öğretmenim;

Öncelikle araştırmamıza göstermiş olduğunuz ilgi için teşekkür ederiz. Bu formun amacı size araştırma süreci hakkında bilgi vermek ve katılımınızla ilgili izin almaktır.

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programında öğrenim görmekteyim. Yüksek lisans tezim kapsamında ortaöğretim kurumlarında örgütsel muhalefetin nedenleri ve sonuçları incelenecektir. Bunun için farklı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirilecektir. Görüşmemiz yaklaşık 40 dakika sürecektir. Görüşme esnasında ses kayıt cihazı kullanılacaktır. Araştırmanın istediğiniz bölümünde ses kaydınızı dinleme hakkınız bulunmaktadır. Ses kaydı hiçbir şekilde üçüncü kişilerle paylaşılmayacak; kimliğiniz hiçbir yazılı belgede geçmeyecek; araştırma raporunda isminiz kesinlikle yer almayacaktır. Konu hakkındaki görüşleriniz, kimliğiniz açık edilmeden sadece çeşitli bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır.

Formumuzu okuduğunuz ve araştırmaya katılım konusunu düşünmek için vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz. Araştırma hakkında sormak istediğiniz sorularınız varsa cevaplamaktan memnuniyet duyarız. Görüşme sonrasında da araştırmayla ilgili herhangi bir olay hakkında bilgi edinmek için araştırmacı Müjdat GÜNTEKİN'e ..... numaralı telefondan ulaşabilirsiniz.

#### Yazılı İzin Belgesi

Aşağıda imzası olan ben, .....  
yukarıda yapılan bilgilendirmeler doğrultusunda gönüllülük esasına dayalı olan ve yaklaşık 40 dakika sürecek olan bu görüşmeye katılmayı kabul ediyorum.

....../....../2022

İmza

Ad Soyad

**Tarih ve saat (başlangıç ve saat) : .....**

#### Demografik sorular

- 1- Cinsiyetiniz?.....
- 2- Branşınız?.....
- 3- Meslekteki kıdeminiz? .....
- 4- Ünvanınız?.....
- 5- Ne kadar süredir bu okulda görev yapıyorsunuz? .....

### **Görüşme soruları**

- 1- Siz ve/veya diğer öğretmenler okulunuzda zaman zaman muhalif davranışlar sergiler misiniz?
- 2- Siz ve/veya diğer öğretmenler okulunuzda genellikle hangi konularda muhalif davranış sergiler?
- 3- Sizin ve/veya diğer öğretmenlerin bu konularda muhalif davranış sergileme nedenleri nelerdir?
- 4- Siz ve/veya diğer öğretmenler muhalif görüşlerini ne şekilde (nasıl bir strateji izleyerek) ortaya koyarsınız ve kime (okul içinden ve/veya okul dışından) dile getirirsiniz? (Alternatif soru) Okulunuzda öğretmenler muhalif tepkilerini ne şekilde gösterirler?
- 5- Siz ve/veya diğer öğretmenler okulunuzda muhalif davranış gösterdiğinde;
  - a. Yapılan muhalefet, muhalefeti yapan açısından olumlu ve olumsuz ne gibi sonuçlar oluşturur? (Alternatif soru: Muhalefeti yapan öğretmenler bu durumdan nasıl etkilenir?)
  - b. Yapılan muhalefet, okul yöneticisi açısından olumlu ve olumsuz ne gibi sonuçlar oluşturur? (Alternatif soru: Okul yöneticisi yapılan muhalefetten nasıl etkilenir?)
  - c. Yapılan muhalefet diğer çalışanlar için olumlu ve olumsuz ne gibi sonuçlar oluşturur? (Alternatif soru: Muhalefet yapmayan çalışanlar yapılan muhalefetten nasıl etkilenir?)
  - d. Yapılan muhalefet, okul açısından olumlu ve olumsuz ne gibi sonuçlar oluşturur? (Alternatif soru: Yapılan muhalefet okulun gelişimine nasıl etki eder?)
- 6- Okul yöneticiniz, muhalefet yapan çalışana nasıl tepkiler verir?
- 7- Okul yöneticinizin muhalefet yapan kişiye tepkisi, çalışanın muhalefet stratejisine, bir başka ifadeyle çalışanın muhalif görüşünü ne şekilde (nasıl) ve kime (okul içinden ve/veya okul dışından) dile getirdiğine göre farklılaşır mı? Farklılaşırsa nasıl bir değişim söz konusudur açıklayınız?
- 8- Okul yöneticiniz muhalefeti önlemek için tedbir alır mı? Alırsa bunlar ne tür tedbirlerdir?

## EK-4

Etik Kurul Raporları (Müjdat GÜLTEKİN).pdf  
Evrak Tarih ve Sayısı: 05.08.2022-E.

file:///C:/Users/ahmet/Downloads/Etik%20Kurul%20Raporlar%6...



## ARAŞTIRMA PROJESİ DEĞERLENDİRME RAPORU

Toplantı Tarihi: 06.07.2022 Çarşamba

Toplantı No:2022/07

Karar No: GO 2022/803

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisi Müjdat GÜLTEKİN' in Doç. Dr. Emine ÖNDER danışmanlığında yürüteceği "*Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Muhalafetin Nedenleri ve Sonuçları*" başlıklı proje önerisi araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, çalışmanın fikri, hukuki ve telif hakları bakımından sorumluluğu araştırma ekibine ait olması koşulu ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

## EK-5



T.C.  
ISPARTA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-27749142-605.01-52288492  
Konu : Araştırma Uygulama İzin Onayı  
(Müşdat GÜNTEKİN)

20.06.2022

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTE REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 14.06.2022 tarihli ve E-83427534-302.08.01-168208 sayılı yazınız.

İlgide kayıtlı yazınız doğrultusunda, Üniversiteniz Eğitim Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Müşdat GÜNTEKİN'in, Doç. Dr. Emine ÖNDER danışmanlığında yürüttüğü **"Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Muhalefetin Nedenleri ve Sonuçları"** konulu tez çalışmasını ilimiz merkezde bulunan resmi liselerde görevli idareci ve öğretmenler ile sözlü ses kaydı alarak araştırma uygulama çalışma yapmasına ilişkin Isparta Valilik Makamının 20.06.2022 tarihli ve 52205047 sayılı onayı ve mühürlü formlarının bir nüshası ekte gönderilmiştir.

Ayrıca Millî Eğitim Bakanlığının 2020/02 sayılı Genelge' sinin 25. maddesi gereği araştırma uygulama çalışmalarını ekte gönderilen mühürlü ve imzalı formlar çoğaltılarak kullanılacak olup, çalışmasının tamamlanmasından sonra 2020/02 sayılı Genelge' nin 28. maddesi doğrultusunda sonuç raporunun 30 gün içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi hususunda,

Bilgilerini ve gereğini arz ederim.

Erhan BAYDUR  
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek :

1-Onay (1 Adet)

2-Mühürlü anket formları (1 Adet - 2 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : İstiklal Mah. 105 Cad. No:54 -ISPARTA

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (246) 280 32 43

Bilgi için: Ramazan ALGINKILINÇ

E-Posta: stratejigelistirme12@meb.gov.tr

İnternet Adresi: [www.ispartameh.gov.tr](http://www.ispartameh.gov.tr)

Kep Adresi : meb@is01.kep.tr

Unvan : Şef

Faks:2462803278

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden d23d-4214-317d-bd42-a44d kodu ile teyit edilebilir.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Müjdat GÜNTEKİN  
 Cinsiyeti : Erkek  
 En Son Görevi : Müdür Başyardımcısı  
 En Son Görev Yeri : Isparta Spor Lisesi

### EĞİTİM BİLGİLERİ

06/06/2011 Lisans+Lisansüstü (TEZSİZ)  
 Gazi Üniversitesi-Eğitim Fakültesi (Gazi)-  
 Ortaöğretim Sosyal  
 Alanlar Eğitimi-Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği

### YABANCI DİL BİLGİLERİ

İngilizce 2020 Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavı (YDS)  
 Sonuçları Alınan Puan: 23,75

### İŞ TECRÜBESİ

09.2021-Şu ana kadar Müdür Başyardımcısı-Isparta Spor Lisesi  
 (ISPARTA/MERKEZ)

10.2020-09.2021 Müdür Başyardımcısı (Görevlendirme)-Isparta Spor Lisesi  
 (ISPARTA/MERKEZ) Süre:10 ay 28 gün

09.2019-09.2021 Müdür Yardımcısı-Isparta Spor Lisesi  
 (ISPARTA/MERKEZ) Süre:1 yıl 11 ay 12 gün

07.2018-09.2019 Öğretmen-Şarkıkaraağaç Anadolu Lisesi  
 (ISPARTA/ŞARKIKARAAĞAÇ) Süre:1 yıl 2 ay 29 gün

10.2017-07.2018 Müdür Yardımcısı (Görevlendirme)-İscehisar Baddal  
 Aygün Anadolu Lisesi  
 (AFYONKARAHİSAR/İSCEHİSAR) Süre:8 ay 29 gün

01.2017-09.2017 Müdür Vekili (Görevlendirme)-İscehisar Baddal Aygün  
 Anadolu Lisesi (AFYONKARAHİSAR/İSCEHİSAR)  
 Süre:8 ay 7 gün

07.2014-07.2018 Öğretmen-İscehisar Baddal Aygün Anadolu Lisesi  
 (AFYONKARAHİSAR/İSCEHİSAR) Süre:3 yıl 11 ay 18  
 gün

09.2011-07.2014 Öğretmen-İscehisar Baddal Aygün Anadolu Öğretmen  
 Lisesi (AFYONKARAHİSAR/İSCEHİSAR) Süre:2 yıl 4  
 ay 18 gün

04.2008-05.2008 -özel (ISPARTA/MERKEZ) Süre:0 ay

## BİLİMSEL ÇALIŞMALAR

Kitap ÖNDER, E., ÇAKIR, F., GÜNTEKİN, M.(22/03/2023), *Eğitim Alanında Güncel Bilimsel Araştırmalar 2- Sınıf Öğretmenlerinin Kaynaştırma Öğrencilerine Yönelik Metaforik Algısı*, Ankara: İksad Yayınevi. ISBN No:978-625-6404-96-0

## HİZMET İÇİ FAALİYETLER

|                           |                                                                                                                                           |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13/04/2023-<br>13/04/2023 | Okul Sporları Lisans İşlemleri Semineri<br>(F.No:2023320169<br>F.Türü: Seminer (Serbest) - Katılım<br>Türü: Eğitim Merkez Müdürü)         |
| 29/04/2023-<br>30/04/2023 | 2.01.03.01.101 - Zaman Yönetimi Semineri<br>(F.No:2023002705<br>F.Türü: Seminer (Program) - Katılım Türü: Kursiyer)                       |
| 31/03/2023-<br>31/03/2023 | Patent, faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Eğitimi<br>(F.No:2023320161<br>F.Türü: Seminer (Serbest) - Katılım Türü: Kursiyer)           |
| 04/03/2023-<br>05/03/2023 | 2.01.03.01.116 - Afet Sonrası Ruh Sağlığı Semineri<br>(F.No:2023001451<br>F.Türü: Seminer (Program) - Katılım Türü: Kursiyer)             |
| 03/02/2023-<br>05/02/2023 | 2.01.03.01.080 - Bağımlılıkla Mücadele Semineri 1<br>(F.No:2023001006<br>F.Türü: Seminer (Program) - Katılım Türü: Kursiyer)              |
| 22/11/2022-<br>23/11/2022 | 4.02.02.01.001 - İlk Yardım Eğitimi Kursu<br>(F.No:2022320342<br>F.Türü: Kurs - Katılım Türü: Kursiyer)                                   |
| 18/07/2022-<br>05/09/2022 | 3.03.01.02.002 - Uzman Öğretmenlik Eğitim Programı<br>Semineri<br>(F.No:2022001047<br>F.Türü: Seminer (Program) - Katılım Türü: Kursiyer) |
| 22/06/2022-<br>24/06/2022 | 4.01.03.01.039 - e-Mesem Uygulamaları Eğitimi Semineri<br>(F.No:2022320142<br>F.Türü: Seminer (Program) - Katılım Türü: Kursiyer)         |
| 26/03/2022-<br>27/03/2022 | 2.01.01.09.058 - Madde Bağımlılığı Semineri<br>(F.No:2022000689<br>F.Türü: Seminer (Program) - Katılım Türü: Kursiyer)                    |
| 19/03/2022-<br>20/03/2022 | 2.01.01.09.057 - İhmal ve İstismar Semineri<br>(F.No:2022000611<br>F.Türü: Seminer (Program) -Katılım Türü: Kursiyer)                     |

|                           |                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 07/03/2022-<br>10/03/2022 | 2.01.01.05.027 - Öğretmenlik Uygulaması Danışmanlığı Eğitimi Kursu<br>(F.No:2022320064<br>F.Türü: Kurs - Katılım Türü: Kursiyer)                                                                     |
| 18/11/2021-<br>23/11/2021 | 4.01.03.01.037 - Mesleki Çalışma - Protokol Kuralları Uzaktan Eğitim Semineri<br>(F.No:2021001126<br>F.Türü :Seminer (Program) - Katılım Türü: Kursiyer)                                             |
| 28/06/2021-<br>29/06/2021 | 4.02.02.01.025 - Özel Ulaştırma Hizmetleri Mesleki Eğitim ve Geliştirme (SRC) Teorik ve Uygulama Sınav Sorumlusu Semineri<br>(F.No:2021000414<br>F.Türü: Seminer (Program) - Katılım Türü: Kursiyer) |
| 19/06/2021-<br>24/06/2021 | 2.01.02.04.012 - Çevrim İçi Eğitimde Etkileşimli Ders Tasarımı Kursu (F.No:2021000358<br>F.Türü: Kurs - Katılım Türü: Kursiyer)                                                                      |
| 10/09/2019-<br>11/09/2019 | Okul Tabanlı Afet Eğitimi Semineri<br>(F.No:2019320214<br>F.Türü: Seminer (Serbest) - Katılım Türü: Kursiyer)                                                                                        |
| 08/10/2018-<br>09/10/2018 | 2.02.08.11.001 - Çalışanların Temel İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi Kursu<br>(F.No:2018320310<br>F.Türü: Kurs - Katılım Türü: Kursiyer)                                                              |
| 06/11/2017-<br>10/11/2017 | 4.02.02.01.006 - KBS Taşınır Kayıt Yönetim Sistemi Kursu<br>(F.No:2017030055<br>F.Türü: Kurs - Katılım Türü: Kursiyer)                                                                               |
| 13/06/2016-<br>30/06/2016 | 2.02.06.02.005 - Osmanlı Türkçesi (Orta Seviye ) Kursu<br>(F.No:2016030237<br>F.Türü: Kurs - Katılım Türü: Kursiyer)                                                                                 |
| 18/04/2016-<br>29/04/2016 | 4.01.01.02.028 - Fatih Projesi Etkileşimli Sınıf Yönetimi Kursu<br>(F.No:2016000098<br>F.Türü: Kurs - Katılım Türü: Kursiyer)                                                                        |
| 17/03/2016-<br>18/03/2016 | Çalışanların Temel İş Sağlığı Ve Güvenliği Eğitimi<br>(F.No:2016030144<br>F.Türü: Seminer (Serbest) - Katılım Türü: Kursiyer)                                                                        |
| 22/06/2015-<br>26/06/2015 | Fatih Projesi - Eğitimde Teknoloji Kullanımı Kursu<br>(F.No:2015030220<br>F.Türü: Kurs - Katılım Türü: Kursiyer)                                                                                     |

|                           |                                                                                                                                                                        |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 07/05/2014-<br>08/05/2014 | Fatih Projesi Bilişim Teknolojilerinin ve İnternetin Biliñli,<br>Güvenli Kullanımı Semineri<br>(F.No:2014030137<br>F.Türü: Seminer (Serbest) - Katılım Türü: Kursiyer) |
| 17/03/2012-<br>21/04/2012 | Temel Bilgisayar Ve İnternet Kullanım Kursu<br>(F.No:2012030170<br>F.Türü: Kurs - Katılım Türü: Kursiyer)                                                              |
| 26/11/2011-<br>15/01/2012 | Hazırlayıcı Eğitim Kursu<br>(F.No:2011030151<br>F.Türü: Kurs - Katılım Türü: Kursiyer)                                                                                 |
| 15/10/2011-<br>20/11/2011 | Temel Eğitim Kursu<br>(F.No:2011030150<br>F.Türü: Kurs - Katılım Türü: Kursiyer)                                                                                       |
| 01/10/2011-<br>02/10/2011 | Çevreye Uyum Eğitimi Semineri<br>(F.No:2011030143<br>F.Türü: Seminer (Serbest) - Katılım Türü: Kursiyer)                                                               |

#### **ALDIĞI ÖDÜLLER**

|            |                                                                   |
|------------|-------------------------------------------------------------------|
| 17/01/2022 | Başarı Belgesi (Veriliş Nedeni:Çalışkanlık -Veren Makam:Bakanlık) |
| 01/06/2022 | Başarı Belgesi (Veriliş Nedeni:Çalışkanlık -Veren Makam:Bakanlık) |

