



**T.C
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN MÜZAKERE BECERİLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN MUHALİF DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

SERKUT SARIÇAY

Denizli-2019

**T.C
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN MÜZAKERE BECERİLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN MUHALİF DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

SERKUT SARIÇAY

Danışman

Doç.Dr. Kazım ÇELİK

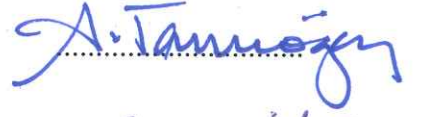
Bu çalışma PAÜ BAP tarafından 2018EĞBE003 no'lu Yüksek Lisans tez projesi olarak desteklenmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Bu çalışma Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

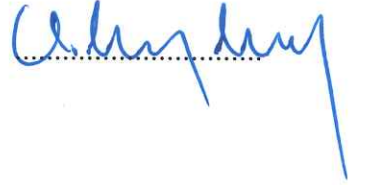
Başkan: Prof.Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN



Üye: Doç.Dr. Kazım ÇELİK



Üye: Doç.Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI



Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun **10.04/2019** tarih ve **17/3**.. sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof.Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.



İmza

Serkut SARIÇAY

Sevgili Eşim ve Oğlum ile Annem ve Babama;

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tezim boyunca danışmanlığımı yapan Doç.Dr. Kazım ÇELİK'E yol göstericiliğinden ve katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Farklı bakış açıları kazanmamda emekleri geçen değerli hocalarım Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN, Doç.Dr. Türkay Nuri TOK ve Dr. Öğr. Üyesi Gökhan TUZCU'YA ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Tez süresince hep yanımda olan ve beni daima destekleyen eşim Gamze'ye ve oğlum Celal'e sonsuz teşekkürler. Tabi ki beni ben yapan, kendimi geliştirmem konusunda her zaman yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen annem ve babama çok teşekkür ederim.

ÖZET

Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerileri ile Öğretmenlerin Muhalif Davranışları Arasındaki İlişki

SARIÇAY, Serkut

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD,
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç.Dr. Kazım ÇELİK
Mart 2019, 127 sayfa

Bu araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerini belirlemek; öğretmenlerin okullarda ne düzeyde muhalif davranış gösterdiğini saptamak; okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile öğretmenlerin gösterdiği muhalif davranışlar arasındaki ilişkiyi göstermek ve okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin öğretmenlerin muhalif davranışları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama modelinin bir türü olan ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır. Bu araştırma Afyonkarahisar İli'ne bağlı Dazkırı, Başmakçı ve Evciler ilçelerinde görev yapmakta olan ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerini kapsamaktadır. Basit rastgele örneklem seçimi yöntemiyle araştırmada 203 öğretmenden veri toplanmıştır. Araştırmadaki veriler kişisel bilgi formu, Muhalif Davranışlar ölçeği ve Müzakere Becerileri ölçeği ile toplanmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde çarpıklık (skewness) - basıklık (kurtosis), ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmıştır. Bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi, Pearson korelasyon testi ve basit doğrusal regresyon testleri uygulanmıştır.

Araştırma sonucuna göre öğretmenler okullarda düşük düzeyde muhalif davranış sergilemektedir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla muhalif davranış sergilediği belirlenmiştir. 32 ile 36 yaş aralığındaki öğretmenlerin daha az muhalif davranış sergiledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin meslek yaşamlarının ilk yıllarında yani 1 ile 5 yıl aralığında kıdeme sahipken daha fazla muhalif davranış sergilediği görülmüştür.

Öğretmenler okul yöneticilerinin müzakere konusunda becerikli olduklarını düşünmektedir. Sendika üyesi öğretmenler okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha düşük olarak algılamaktadır. Daha çok 22-26 yaş aralığındaki öğretmenler ile 37 yaş ve

üzerindeki öğretmenler okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha yüksek bulmaktadır. 11 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenler okul yöneticilerini müzakere konusunda daha becerikli olarak algılamaktadır. 5 ve daha fazla okul değiştiren öğretmenler okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha yüksek olduğunu düşünmektedir.

Okul yöneticilerinin müzakere becerileri arttıkça öğretmenlerin muhalif davranışları azalmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin müzakere becerileri, öğretmenlerin muhalif davranışlarının oluşmasında etkilidir. Yani okul yöneticilerinin müzakere becerileri öğretmenlerin muhalif davranışları ile hem ilişkili hem de muhalif davranışlar üzerinde etkilidir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel muhalefet, müzakere, okul yöneticisi, okul örgütü

ABSTRACT

The Relationship Between School Administrators' Negotiation Skills and Teachers' Dissent Behaviours

SARIÇAY, Serkut

Master's Thesis in Educational Sciences,
Educational Administration
Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Kazım ÇELİK
March 2019, 127 pages

In this research, it was aimed to determine the negotiating skills of the school administrators and to determine the level of the teachers' dissent behaviours in the schools, according to the opinions of the teachers. It is also aimed to reveal the relationship between the level of negotiating skills of school administrators and the level of dissent behaviors of teachers in schools. Another aim of the study is to find out whether the school administrators' negotiation skills have any influence on the teachers' dissent behaviors.

It is used in quantitative research methods in the research. The survey covers elementary, secondary and high school teachers working in Dazkırı, Başmakçı and Evciler districts of Afyonkarahisar province. Datas were collected from 203 teachers by stratified sampling methods.

According to the results of the research, the teachers show dissent behavior rarely in the schools. Male teachers show more dissent behavior than female teachers. Teachers from 32 to 36 years of age show less dissent behavior. Furthermore, teachers in the beginning of their professional lives especially have from 1 to 5 years show more dissent behaviors.

Teachers think that the negotiating skills that school administrators have are sufficient. Teachers who are union members perceive the negotiating skills of school managers as lower than teachers who aren't union members. Teachers in the age group of 22-26 years old and above age 37 think that school administrators have negotiating skills a lot. Senior teachers think that school administrators have more talent to negotiate. As the number of school change increases, negotiation skill by school administrators is increasing.

The negotiating skills of school administrators are related to the dissent behaviors of teachers. As negotiating skills of school administrators increase, dissent behaviors of

teachers decreases. Another important result of the research is ability of school administrators to negotiate is influential in the formation of dissent behaviors of teachers.

Keywords: Organizational Dissent, negotiation, school administrator, school organization

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU.....	iii
ETİK BEYANNAMESİ.....	iv
İTHAF SAYFASI.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	5
1.1.2. Alt Problemler.....	5
1.2. Araştırmanın Amacı.....	6
1.3. Araştırmanın Önemi.....	6
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7
1.5. Tanımlar.....	7
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	9
2.1. Müzakere Kavramı ile İlgili Kuramsal Çerçeve.....	9
2.1.1. Müzakere Kavramı.....	9
2.1.2. Müzakerenin Önemi ve Gerekliliği.....	10
2.1.3. Müzakere Becerileri ve Müzakere Becerilerine Etki Eden Faktörler.....	12
2.1.3.1. Bilgi.....	14
2.1.3.1.1. Belirli alana özgü müzakere prensipleri.....	14
2.1.3.1.2. Müzakere ortamının özellikleri.....	15
2.1.3.1.3. Müzakerenin esas konusunun ayrıntıları.....	16
2.1.3.2. Beceri.....	16
2.1.3.2.1. Analitik beceriler.....	16
2.1.3.2.2. Etkileşim becerileri.....	17
2.1.3.2.3. İletişim becerileri.....	18
2.1.3.3. Tutumlar.....	19
2.1.4. Müzakere Becerilerinin Geliştirilmesi.....	20
2.2. Örgütsel Muhalefet Kavramı ile İlgili Kuramsal Çerçeve.....	21

2.2.1. Örgütsel Muhalefet.....	21
2.2.2. Örgütsel Muhalefet Süreci.....	22
2.2.2.1. Örgütsel muhalefetin nedenleri.....	22
2.2.2.1.1. Örgüt üyelerine yönelik davranışlar.....	22
2.2.2.1.2. Örgütsel değişme.....	23
2.2.2.1.3. Karar alma biçimi ve kararın içeriği.....	23
2.2.2.1.4. Etkisiz yönetici.....	23
2.2.2.1.5. Yetki, görev ve sorumluluklar.....	23
2.2.2.1.6. Kaynak dağıtımı.....	23
2.2.2.1.7. Etik dışı ve hukuk dışı eylemler.....	24
2.2.2.1.8. Performans değerlendirme.....	24
2.2.2.1.9. Örgütün yol açtığı zararlar.....	24
2.2.2.2. Örgütsel muhalefet davranışları.....	25
2.2.2.2.1. Haber uçurma davranışı.....	25
2.2.2.2.2. Dikey muhalefet.....	26
2.2.2.2.3. Yatay muhalefet.....	27
2.2.2.2.4. Dışa aktarılmış muhalefet.....	28
2.2.2.3. Muhalefetin yol açtığı sonuçlar.....	28
2.2.3. Örgütsel Muhalefet ile İlişkili Değişkenler.....	30
2.2.3.1. Bireysel değişkenler.....	30
2.2.3.2. İlişkisel değişkenler.....	31
2.2.3.3. Örgütsel değişkenler.....	31
2.2.4. Okul Örgütünde ve Eğitimde Muhalefet.....	31
2.3. Müzakere Becerileri ile Muhalif Davranışlar Arasındaki İlişki.....	33
2.4. İlgili Araştırmalar.....	36
2.4.1. Müzakere Becerileri ile İlgili Araştırmalar.....	36
2.4.2. Örgütsel Muhalefet Kavramı ile İlgili Araştırmalar.....	39
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	44
3.1. Araştırma Deseni.....	44
3.2. Evren ve Örneklem.....	44
3.3. Veri Toplama Araçları.....	46
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	46
3.3.2. Müzakere Becerileri Ölçeği.....	46
3.3.3. Muhalif Davranışlar Ölçeği.....	47

3.4. Veri Toplama Süreci.....	48
3.5. Verilerin Analizi.....	49
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM.....	52
4.1. Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerine İlişkin Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar.....	52
4.2. Öğretmenlerin Muhalif Davranışları ile İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	64
4.3. Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerileri ile Öğretmenlerin Muhalif Davranışları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorumlar.....	79
4.4. Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Öğretmenlerin Muhalif Davranışlarını Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	82
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	85
5.1. Tartışma.....	85
5.2. Sonuç.....	95
5.3. Öneriler.....	97
KAYNAKÇA.....	99
EKLER.....	106
Ek 1. Ölçek Onay Belgesi.....	106
Ek 2. Müzakere Becerileri Ölçeği Kullanım İzni Belgesi.....	108
Ek 3. Muhalif Davranışlar Ölçeği Kullanım İzni Belgesi.....	109
Ek 4. Araştırmada Kullanılan Onaylı Ölçekler.....	110
ÖZGEÇMİŞ.....	112

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. <i>Evren-Örneklem İlişkisi</i>	44
Tablo 3.2. <i>Katılımcuların Demografik Özellikleri</i>	45
Tablo 3.3. <i>Müzakere Becerileri ve Muhalif Davranışlar Ölçekleri ile Bu Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri</i>	49
Tablo 3.4. <i>Ölçek Puan Aralıklarının Değerlendirilmesi</i>	49
Tablo 4.1. <i>Müzakere Becerileri Ölçeği ile Ölçeğin Alt Boyutlarına Ait Betimleyici İstatistikler</i>	52
Tablo 4.2. <i>Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Öğretmenlerin Cinsiyetine Bağlı Analizini Gösteren T Testi Sonuçları</i>	53
Tablo 4.3. <i>Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Öğretmenlerin Medeni Haline Bağlı Analizini Gösteren T Testi Sonuçları</i>	54
Tablo 4.4. <i>Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Öğretmenlerin Sendikalara Üyelik Durumuna Bağlı Analizini Gösteren T Testi Sonuçları</i>	56
Tablo 4.5. <i>Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Öğretmenlerin Yaşına Bağlı Analizini Gösteren Anova Testi Sonuçları</i>	57
Tablo 4.6. <i>Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Öğretmenlerin Kıdemine Bağlı Analizini Gösteren Anova Testi Sonuçları</i>	59
Tablo 4.7. <i>Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Okul Türüne Bağlı Analizini Gösteren Anova Testi Sonuçları</i>	61
Tablo 4.8. <i>Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Okuldaki Öğretmen Sayısına Bağlı Analizini Gösteren Anova Testi Sonuçları</i>	62
Tablo 4.9. <i>Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Öğretmenlerin Okul Değişirme Sayısına Bağlı Analizini Gösteren Anova Testi Sonuçları</i>	63
Tablo 4.10. <i>Muhalif Davranışlar ve Muhalif Davranışların Alt Boyutlarıyla İlgili Betimsel İstatistikler</i>	65
Tablo 4.11. <i>Muhalif Davranışlar Ölçeğine ve Alt Boyutlarına Verilen Yanıtların Cinsiyet Değişkenine Göre Analizini Gösteren T Testi Sonuçları</i>	66
Tablo 4.12. <i>Muhalif Davranışlar ve Alt Boyutlarına Verilen Yanıtların Medeni Hal Değişkenine Göre Analizini Gösteren T Testi Sonuçları</i>	67

Tablo 4.13. <i>Muhalif Davranışlar ve Alt Boyutlarına Verilen Yanıtların Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Analizini Gösteren T Testi Sonuçları</i>	69
Tablo 4.14. <i>Muhalif Davranışlar ve Alt Boyutlarına Verilen Yanıtların Yaş Değişkenine Göre Analizini Gösteren Anova Testi Sonuçları</i>	70
Tablo 4.15. <i>Muhalif Davranışlar ve Alt Boyutlarına Verilen Yanıtların Kıdem Değişkenine Göre Analizini Gösteren Anova Testi Sonuçları</i>	72
Tablo 4.16. <i>Muhalif Davranışlar ve Alt Boyutlarına Verilen Cevapların Okul Türüne Bağlı Analizini Gösteren Anova Sonuçları</i>	74
Tablo 4.17. <i>Muhalif Davranışlar ve Alt Boyutlarına Verilen Cevapların Okullardaki Öğretmen Sayısına Bağlı Analizini Gösteren Anova Testi Sonuçları</i>	76
Tablo 4.18. <i>Muhalif Davranışlar ve Alt Boyutlarına Verilen Cevapların Öğretmenlerin Okul Değiştirme Sayılarına Bağlı Analizini Gösteren Anova Testi Sonuçları</i>	77
Tablo 4.19. <i>Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerileri ile Öğretmenlerin Muhalif Davranışları Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Testi ile Analizi</i>	79
Tablo 4.20. <i>Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Öğretmenlerin Muhalif Davranışlarını Yordama Düzeyine İlişkin Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi</i>	82

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde öncelikle bu araştırmanın gerekliliğine yönelik olarak mevcut problem durumu hakkında bilgi verilmiştir. Ardından problem durumuna ilişkin araştırmanın problem cümlesi ifade edilmiştir. Son olarak araştırmanın amacı ile önemi belirtilmiş, araştırmanın sınırlılıkları üzerinde durulmuş ve araştırmada kullanılan bazı terimlerin tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsanların bir arada yaşaması, ihtiyaçlarını daha kolay karşılayabilmeleri açısından birçok fayda sağlamıştır. Aydın (2014), işbirliği yapmadan toplumsal yaşamın mümkün olmayacağını belirtmiştir. Yani insanlar bir arada yaşamak istiyorlarsa işbirliği yapmak zorundadırlar. İnsanların bir arada yaşayabilmek için işbirliği yapma gereksinimleri ise örgütlerin oluşumuna zemin hazırlamıştır. Bernard (akt. Aydın, 2014), bir örgütün var olabilmesi için üç ögenin olması gerektiğini savunur: gerçekleştirilmesi gereken ortak amaç, bu amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve bu amaç için birbirleriyle iletişimde bulunabilecek bireyler. Bu üç öge bir örgütün temelini oluşturmaktadır.

Örgütlerdeki insanların her birinin kendine özgü özellikleri vardır. Her örgüt üyesinin farklı özelliklere sahip olması, Bernard'ın (akt. Aydın, 2014) bir örgütün oluşumunda temele koyarak işaret ettiği, örgütlerin amaçlarını olumsuz olarak etkileyebilir. Ayrıca her örgüt üyesinin kendine özgü düşüncelerinin, kendine has eylemlerinin oluşu ve bunun sonucunda meydana gelebilecek farklılıklar; örgüt üyelerinin örgütün amacını gerçekleştirmesindeki istekliliklerine ve birbirleri ile olan iletişimine de zarar verebilir.

Okul özgün toplumsal bir sistem ve formal bir örgüttür (Aydın, 2014, s.184). Okulların bir arada yaşayan insanların toplumsallaşmaları sürecine katkı sağlayan önemli örgütler olduğu söylenebilir. Tıpkı diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da farklı fikirler bir arada bulunur. Bu farklılıklar yeri geldiğinde okul örgütünün amacına ulaşmasını engelleyebilir.

Okul örgütünün etkili biçimde yönetilmesi, okulun amaçlarına ulaşmasında önemli bir yere sahiptir. Etkili okul yönetimi için okul yönetimini etkileyen öğelerin farkında olmak gerekir. Bursalıoğlu'na (2005) göre, okul yönetiminde etkili olan öğeler iç öğeler ve dış öğeler olmak üzere iki gruba ayrılır. İç öğeler okulun yapısında yer alır ve okulu oluşturur. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personel iç öğeleri meydana getirir. Okul yapısında yer almayan fakat okul yönetimini etkileyen öğeler ise dış

öğelerdir. Veliler, okul çevresindeki baskı unsuru olan gruplar ve liderleri, yönetim yapısı, merkez örgütü ve iş piyasası dış öğelerdendir. Okul yöneticisi bu öğelerin ortak çıkarlarının kesiştiği noktadadır. Ortak çıkarların merkezinde bulunan okul yöneticisi gerek aldığı kararlar gerekse uygulamalarıyla ilgili eleştirilere maruz kalabilir. Bu kadar fazla öğeden etkilenen bir örgüt yöneticisinin anlaşmazlıklar ve görüş ayrılıkları ile karşılaşmasının doğal bir durum olduğu söylenebilir.

Okul yönetimini etkileyen temel öğelerden biri de öğretmenlerdir. Öğretmenler birbirleriyle veya okul yöneticileriyle yaşadığı anlaşmazlıklar sonucunda görüş ayrılıkları yaşayabilmektedir. Anlaşmazlıkların ve görüş ayrılıklarının olması yadırganmamalıdır. Ancak okul örgütünde bu anlaşmazlıkların giderilmesi gerekmektedir. Çünkü yaşanan anlaşmazlıklar okul örgütünün amacına ulaşmasını engelleyebilir. Anlaşmazlıklar sonucu oluşan görüş ayrılıklarının uygun bir zemin oluşturularak giderilmesinde ise yapılacak olan müzakereler büyük rol oynar. Müzakere, iki ya da daha fazla tarafın bir ya da daha fazla konuda karşılıklı olarak kabul edilebilir bir çözüme ulaşması süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Cohen, 2002). Görüş ayrılıklarının büyümesinin engellenmesi veya var olan anlaşmazlıkların giderilmesi için okul yöneticilerinin müzakere becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Müzakere becerilerine sahip olan ve müzakere becerilerini etkin şekilde kullanan okul yöneticileri yaşanacak olan anlaşmazlıkların önüne geçebilir veya yaşanan anlaşmazlıkların giderilmesini sağlayabilir.

Müzakereler günümüzde bireyler arası ve örgütler arası önem sahiptir. Bir müzakere tek başına örgütün geleceğine etki etmeyebilir. Fakat örgütlerde yapılacak müzakereler örgütlerin uzun vadede verimliliğine ve etkiliğine yöne vermektedir (Ertel, 2003). Bu duruma paralel olarak kurum içinde ve kurum dışında yapılan müzakerelerin kurumlara etkisinden de bahsetmek mümkündür. Kurumların etkililiğinin ve verimliliğinin yapılan müzakerelerin başarılı şekilde yönetilmesiyle ilişkili olduğu söylenebilir (Verhandlugen'den aktaran Özgan, Çelik, ve Bozbayındır, 2010).

Günümüzde müzakereler sadece uluslar arası ilişkilerde değil iş yaşamında da kullanılmaktadır. Bu nedenle; iş yaşamında müzakereler bireyler, kurumlar veya kurumlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde kullanılabileceği gibi birçok konuda ortak bir karara varmak veya sonuca ulaşmak için de kullanılabilir. Kamu veya özel sektörde, iş yaşamındaki bütün çalışanların müzakere yetenekleri konusunda bilinçlendirilmesi ve geliştirilmesi kaçınılmaz bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle başta yöneticiler olmak üzere, bütün örgüt çalışanlarının müzakere sürecine ilişkin bilgi birikimine ihtiyacı olduğu söylenebilir (Erkuş ve Tabak, 2008).

Okul yönetimi tarafından sergilenen baskıcı ve otoriter yönetim öğretmenlerin okul yönetimiyle fikir ayrılıklarına düşmelerine sebep olabilir. Özellikle bu şekilde yönetilen okullarda öğretmenler daha fazla muhalif davranış sergileyebilir. Muhalif davranışlara sebep olan bazı kaynakların yetersizliği, okul içi iletişimde karşılaşılan bazı olumsuzluklar veya okul yönetimi tarafından alınan bazı kararlar öğretmenlerin muhalif davranışlar sergilemelerinde etkili olabilir. Bazen aşılması kolay olabilecek sorunlar bile baskıcı ve otoriter yönetimler sayesinde büyük sorunlara dönüşebilir. Örneğin bu biçimde yönetilen okullarda okul yönetimince fotokopi makinesinin izinsiz kullanımının yasaklanması öğretmenlerin kaynakların yetersiz olduğunu düşünmesine neden olabilir. Ayrıca okul yönetimin kullandığı sert ve emir verici ifadeler iletişimsel problemler yaratabilir. Böyle durumlarda da öğretmenler içinde buldukları hoşnutsuz durumları muhalif davranış sergileyerek gösterebilir.

Örgütsel muhalefet, örgütteki bazı durumlara karşı duyulan hoşnutsuzluğun dile getirilmesi için örgüt üyesinin giriştiği eylemler ve gösterdiği davranışlardır (Kassing, 1997). Örgütlerde muhalefetin oluşmasına neden olan durumlar dokuz temel grupta incelenebilir. Bu nedenler örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişme, karar alma ve kararın içeriği, etkisizlik, görev ve sorumluluklar, örgütsel kaynaklar, etik dışı ve hukuk dışı uygulamalar, performans değerlendirme ve zararın engellenmesidir (Kassing & Armstrong, 2002).

Örgütsel muhalefet, örgüt üyeleri tarafından sergilenen bazı davranışlarla belirir. Yani örgüt üyeleri, muhalif davranışlarını farklı şekillerde gösterir. Muhalif davranışların farklı biçimlerde gösterilmesinde, bireyin muhalif davranışı gerçekleştirdiğinde nasıl bir tepki ile karşılaşacağına dair inancı etkilidir (Kassing, 1997).

Dikey muhalefet, yatay muhalefet, dışa aktarılmış muhalefet ve haber uçurma davranışı olmak üzere 4 farklı muhalif davranış vardır. Örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki bir takım faaliyetlerle ilgili görüş ayrılığına düşüklerinde, bu durumu üstlerine direkt olarak ya da dolaylı biçimde iletmeleri durumunda dikey muhalefet sergilenmiş olur (Kassing & Armstrong, 2002). Dikey muhalefet davranışı sergileyen çalışanlar iş doyumlarını arttırmak, örgüt temelli benlik saygısı kazanmak, iş yerinde konuşma özgürlüklerini arttırmak amacı taşıyabilirler (Kassing, 2000). Bir örgüt üyesinin, örgüt içerisinde kendi düşüncesine aykırı gelen durumları; örgütte etkin bir role sahip olmayan diğer örgüt üyelerine anlatması halinde yatay muhalefet davranışı ortaya çıkar (Kassing, 1998). Örgütte çalışanlara daha az söz hakkı tanınması veya çalışanlar ile denetleyiciler arasında az ve zayıf bir ilişkinin olması yatay muhalefet davranışının ortaya çıkmasında

etkendir (Kassing, 2000). Dışa aktarılmış muhalefet, örgüt üyelerinin, örgütte karşılaştığı kendi düşüncesine aykırı gelen durumları örgüt dışı kimselerle paylaşmasıdır. Bir örgütteki üyeler muhalif olduklarını gizleme amacı taşıyorlarsa dışa aktarılmış muhalefet davranışı sergilenir (Kassing & Avtgis, 1999). Son olarak haber uçurma davranışı ise örgüt üyelerinin karşı düşünceye sahip olduğu durumlarda örgüt dışı güçleri bilgilendirmesi durumunda ortaya çıkar (Hoy & Miskel, 2015, s.229-230). Haber uçurma davranışı örgüt dışı kuruluşlara veya medyaya, örgütteki mevcut durum hakkında bilgiler verilir. Örgüt dışı kuruluşları bilgilendirme devlet kurumlarını da içerebilir (Kassing, 2001).

Özdemir (2010), muhalif davranışın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olabileceğini belirtmiştir. Olumlu ya da olumsuz sonuçlara sebep olan muhalif davranışların ise örgütün farklı öğelerine etkileri olacağından bahsetmiştir. Sonuç olarak muhalif davranışların örgüt üyelerine, örgüt yöneticilerine ve örgütün kendisine etkileyebileceğini; bu durumun olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğuracağını vurgulamıştır.

Diğer örgütlerde olduğu gibi örgütsel muhalefet okullarda da görülebilir. Öğretmenlerin her birinin farklı düşüncelere sahip olmaları doğaldır. Farklı düşünce yapısı yeri geldiğinde öğretmenlerin birbirleriyle veya okul yönetimiyle görüş ayrılığına düşmesine neden olabilir ve bu durum öğretmenlerin muhalif davranış sergilemelerine ortam hazırlayabilir. Ayrıca okul örgütü, amacını gerçekleştirmek için yeterli kaynağa sahip olmayabilir. Örneğin okullarda haftalık ders programları tüm öğretmenlerin ortak çıkarlarının kesiştiği noktada bulunur. Haftalık ders programlarının düzenlenmesinde ders saati sayısı, öğretmen sayısı, okulda bulunan şube sayısı ve çeşitli eğitimsel faktörlerin de aralarında bulunduğu pek çok değişken etkili olduğundan her öğretmenin isteğinin gerçekleştirilmesi mümkün olmayacaktır. İstekleri yerine getirilmeyen öğretmenler ise okul yönetimine karşı cephe alabilirler. Okul yönetimi tarafından gösterilen kayırmacı davranışlar da öğretmenlerin muhalif davranışlar sergilemesinde etkindir. Uçar (2016), kayırmacı yönetici davranışlarının örgütsel muhalefetin nedenleri arasında olduğu, muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet, haber uçurma ve açık muhalefet davranışları ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak okullarda muhalif davranışların varlığından söz etmek mümkündür.

Katz (2009), etkili yönetici becerilerinin 3 başlık altında toplanabileceğini belirtmiştir. Bunlar mesleki/teknik, kavramsal/düşünsel ve beşeri becerilerdir. Bu becerilerden beşeri beceriler yöneticinin takım içerisinde işbirliğini ve uzlaşmayı sağlamaya ve insanları anlayarak harekete geçirme kabiliyetiyle ilgilidir. Dikkat edilirse beşeri beceriler insanların bir arada işbirliği ve uzlaşma içerisinde çalışmasına dönüktür. Öyleyse

Katz'ın (2009) da ifade ettiği beceriler ışığında okul yöneticilerinin müzakere becerilerine sahip olması gerektiğini söylemek mümkündür. Okul yöneticileri sahip olduğu müzakere becerileri ile okul örgütündeki muhalif davranışların önüne geçebilir. Farklı düşüncelerin iyi şekilde harmanlanması ve en iyi akla ulaşılması okullardaki eğitim ve öğretimin niteliğini kuşkusuz artıracaktır. Buna yönelik olarak okullardaki yöneticilerin müzakere becerilerine sahip olması büyük önem taşımaktadır. Diğer taraftan okullarda gösterilen muhalif davranışların azaltılması veya bu davranışların sebebinin araştırılmasının gerekliliği de kuşkusuz ortadadır.

Okul yöneticilerinin sahip olacağı müzakere becerileri sayesinde okullardaki farklılıklar okul amaçlarının gerçekleşmesi doğrultusunda bütünleştirebilir. Böylece okulların amaçlarına ulaşmasına katkı sağlanabilir. Okulların amaçlarına ulaşmasında engel teşkil edebilecek öğretmenler tarafından gösterilen çeşitli muhalif davranışlar vardır. Bu muhalif davranışların sebeplerini ortadan kaldırılması veya bu davranışlara neyin sebep olabileceği düşüncelerinden hareketle okul yönetiminin müzakereci yaklaşımının muhalif davranışlarla ilişkili olduğu fikri ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkinin derecesini ortaya koymak bu araştırma tarafından hedeflenmiştir. Okul yöneticilerinin sahip olduğu müzakere becerileri ile öğretmenlerin muhalif davranışları arasındaki ilişkiyi bilmek okulların daha etkili biçimde yönetilmesine katkılar sunabilir. Diğer taraftan da öğretmenlerin sergilediği muhalif davranışlar üzerinde okul yöneticilerinin sahip olduğu müzakere becerilerinin etkisini ortaya çıkarabilir. Esas olarak ise bu alanlarda bilgiler elde etmek okullardaki eğitim ve öğretimin niteliğinin daha da artırılmasının yolunu biraz daha genişletebilir.

1.1.1. Problem Cümlesi

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin sahip olduğu müzakere becerileri ile öğretmenlerin sergilediği muhalif davranışlar arasındaki ilişki nedir?

1.1.2. Alt Problemler

1. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri hangi düzeydedir?

2. Okul yöneticilerinin müzakere becerileri hakkındaki öğretmen görüşleri kişisel değişkenlere (öğretmenin cinsiyeti, öğretmenin yaşı, öğretmenin medeni hali, öğretmenin kıdem yılı, öğretmenin sendikalara üyelik durumu, öğretmenin görev yaptığı okul türü, öğretmenin görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı, öğretmenin okul değiştirme sayısı) göre farklılık göstermekte midir?

3. Okullarda öğretmenlerin sergilediği muhalefetin türü ve düzeyi nedir?

4. Okullarda öğretmenlerin sergilediği örgütsel muhalefet kişisel değişkenlere (öğretmenin cinsiyeti, öğretmenin yaşı, öğretmenin medeni hali, öğretmenin kıdem yılı, öğretmenin sendikalara üyelik durumu, öğretmenin görev yaptığı okul türü, öğretmenin görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı, öğretmenin okul değiştirme sayısı) göre farklılık göstermekte midir?

5. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile okullardaki örgütsel muhalefet arasında ilişki var mıdır?

6. Okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin düzeyi, okullarda öğretmenlerin sergilediği muhalif davranışları yordamakta mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada öncelikle Afyonkarahisar İli'ndeki Dazkırı, Başmakçı ve Evciler İlçeleri'nde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin müzakere becerilerini belirlemek ve öğretmenlerin okullardaki muhalif davranış düzeylerini saptamak amaçlanmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile öğretmenlerin okullarda gösterdiği muhalif davranışlar arasındaki ilişkiyi belirlemek hedeflenmiştir. Araştırmanın diğer bir amacı da okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin öğretmenlerin muhalif davranışları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Okullarda görev yapan öğretmenlerin muhalif davranışları ve okul yöneticilerinin müzakere becerileri daha önce bazı araştırmalara konu olmuştur. Ancak okul örgütlerinde okul yöneticilerinin müzakere becerileri ve öğretmenlerin muhalif davranışlarını inceleyen az sayıda araştırma olduğu görülmüştür. Ayrıca bu iki kavramı bir arada ele alan bir araştırmanın varlığına da rastlanamamıştır. Bu sebeplerden bu kavramlar araştırılmaya değer bulunmuştur.

Bu araştırma ile okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin öğretmenler tarafından ne düzeyde algılandığı ortaya koyulabilir. Yani araştırmayla okul yöneticilerinin sahip oldukları müzakere becerilerinin hangi düzeyde olduğu görülebilir. Araştırma ayrıca okullardaki öğretmenlerin muhalif davranışlarının ne seviyede olduğunu açığa çıkarabilir. Araştırmayla okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile öğretmenlerin muhalif davranışları arasındaki ilişki belirlenebilir. Araştırmayı önemli kılan diğer bir durum ise

okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin öğretmenlerin gösterdikleri muhalif davranışlarını yordama düzeyini gösterebilir olmasıdır.

Tüm bu bulguların elde edilmesi temel olarak okul yönetiminde izlenebilecek yollara ışık tutacak bilgiler sağlayabilir. Öğretmen görüşlerine göre mevcut okul yöneticilerinin yeterli seviyede müzakere becerisine sahip olup olmadığı bu araştırma ile ortaya çıkarılabilir. Okullarda eğitim-öğretim ortamının iyileştirilmesi ve buna bağlı olarak başarının artırılması istenen hedefler arasındadır. Araştırmanın bu hedefe de kaynaklık edebileceği umulmaktadır. Çünkü öğretmenler ve okul yöneticileri eğitim sisteminin vazgeçilmez unsurlarındandır ve sisteme yön veren ana elemanlardır. Eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin daha nitelikli olması, okul örgütünün amacına yönelik davranmaları eğitimde beklenen ve istenen hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilir.

Sonuç olarak okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile öğretmenlerin muhalif davranışları arasındaki ilişkinin derecesini göstermek okul örgütünün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olabilir. Okullardaki öğretmenlerin muhalif davranışları etkin müzakere becerilerine sahip olan okul yöneticileri sayesinde engellenebilir. Ayrıca etkin müzakere becerilerine sahip olan yöneticiler öğretmenlerin muhalif davranışlarını okul örgütünün amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlayacak biçimde de yönlendirebilir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Afyonkarahisar İli'ne bağlı Dazkırı, Başmakçı ve Evciler ilçelerinde bulunan resmi ilkokullar, ortaokullar ve liselerde görev yapmış olan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır. Araştırmanın bu ilçelerle sınırlı tutulmasında Afyonkarahisar'ın diğer ilçelerine olan ulaşımın zaman ve maliyet bakımından araştırmaya fazlaca yük getirecek olması etkili olmuştur. Ayrıca araştırmada yalnızca öğretmen görüşleri alınmıştır ve öğretmen görüşleriyle sınırlıdır. Bu yüzden araştırma okul yöneticilerinin görüşlerini içermemektedir.

1.5. Tanımlar

Araştırmada kullanılan bazı terimler bu bölümde tanımlanmıştır. Terimler, araştırmada bu bölümdeki tanımlanan biçimleriyle kullanılmışlardır.

Müzakere Becerileri: Anlaşmazlıkları önlemek veya çözüme kavuşturmak için okul yöneticilerinin sahip olduğu uzlaştırma ve çözüm önerileri üretebilme becerileri.

Güven Ortamı Oluşturma: Okul yöneticilerinin okullarda anlaşmazlıkları önleme ve okulu daha çalışılabilir hale getirme becerileri.

Çözümde Yana Olma: Okul yöneticilerinin okullarda ortaya çıkan anlaşmazlıkları, tarafların yararına olabilecek şekilde ortadan kaldırabilme becerileri.

Muhalif Davranışlar: Okullarda öğretmenlerin yaşadıkları anlaşmazlıkları ve duydukları memnuniyetsizlikleri ifade etmek için gösterdikleri davranışlar.

Haber Uçurma: Okullarda öğretmenlerin yaşadıkları anlaşmazlıkları ve duydukları memnuniyetsizlikleri okul dışındaki gazete, dergi, sendika veya bir takım üst kurumları bilgilendirmek suretiyle gösterdikleri muhalif davranışlar.

Açık Muhalefet: Okullarda öğretmenlerin yaşadıkları anlaşmazlıkları ve duydukları memnuniyetsizlikleri okul yöneticilerine direkt olarak bildirmesi halinde ortaya çıkan muhalif davranışlar.

Örtük Muhalefet: Okullarda öğretmenlerin yaşadıkları anlaşmazlıkları ve duydukları memnuniyetsizlikleri okul yöneticileri hariç olmak üzere okul içinde görev yapan diğer çalışanlarla paylaşması durumunda ortaya çıkan muhalif davranışlar.

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde öncelikle müzakere ve örgütsel muhalefet kavramlarıyla ilgili bilgiler verilmiştir. Müzakere becerileri ve muhalif davranışlar üzerinde durulmuştur. Bu iki kavramın birbiriyle ilişkisinden bahsedilmiştir. Son olarak okul yöneticilerinin müzakere becerileri ve öğretmenlerin muhalif davranışlarıyla ilgili alanyazındaki çeşitli araştırmalar sunulmuştur.

2.1. Müzakere Kavramı ile İlgili Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde öncelikle müzakere kavramının bazı tanımlarına yer verilmiştir. Müzakerenin önemi ve gerekliliği üzerinde durulmuştur. Müzakere becerilerinin oluşmasında etkili olan faktörlere yer verilmiştir. Son olarak müzakere becerilerinin geliştirilmesine yönelik yapılabilecekler belirtilmiştir.

2.1.1. Müzakere Kavramı

Bu bölümde müzakere kavramının çeşitli tanımlarına yer verilmiştir. Bu kavramın zaman içerisinde nasıl ele alındığı üzerinde durulmuştur. Müzakere kavramının tanımlarında öne çıkan noktalar belirtilmiştir.

Müzakere iki ya da daha fazla tarafın başlangıçta hedefleri farklı olduğu halde, birlikte bir sonuca varmalarını gerektiren durumlarda karşılıklı kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için tartışma ve ikna yoluyla farklılıkları çözmeye çalıştıkları kişilerarası bir etkileşim sürecidir (Fowler, 1996, s.5). Müzakere tarafların karşılıklı anlaşma veya amaca ulaşmak için yaptıkları pazarlıkların toplamıdır ve her iki tarafında gerçek ve gözle görülür çabasını gerektirir (Oliver, 2000, s.3). Müzakere iki ya da daha fazla tarafın bir ya da daha fazla konuda karşılıklı olarak kabul edilebilir bir çözüme ulaşması süreci şeklinde de tanımlanmaktadır (Cohen, 2002).

Müzakere seçenekleri incelemek ve karşılıklı olarak teklifler sunma yoluyla tarafların uyuşmazlıkları çözme konusunda anlaşmaya çalışması sürecidir. Bu süreç belirli bir düzende ilerleyen etkinlikler dizisinden oluşur (Fells, 2009). Çeşitli kültürlerden insanlar müzakere sürecine farklı değer ve anlamlar yüklerler. Müzakere ilişki kurma ve pekiştirme, iletişim, problem çözme, birlikte öğrenim, etkileme ve ikna etme gibi farklı anlamları içinde barındıran bir kavramdır (Moore & Woodrow, 2010). Müzakere sürecinin temelinde tarafların farklı ya da çatışan ilgilere, ihtiyaçlara, amaçlara, algılara ve çıkarılara sahip olması yer almaktadır (Karip, 2000).

Müzakere, iki veya ikiden fazla birey veya grubun birbirlerinden farklı ihtiyaçlarını veya beklentilerini kendi amaçları doğrultusunda karşılıklı olarak çözmek ve böylece sosyal bir çatışmadan kaçınmak maksadıyla gerçekleştirdikleri bir anlaşma sürecidir (Pruitt & Carnevale, 1993). Diğer bir tanıma göre müzakere, bireylerin veya grupların ihtiyaçlarını karşılamak veya başarmak istedikleri hedeflere ulaşmak amacıyla karşılıklı olarak anlaşmaya çalıştıkları bir etkileşim sürecidir (Wall ve Mayer'den akt. Erkuş ve Tabak, 2008). Müzakere iki ya da daha fazla tarafın yetersiz kaynakların nasıl dağıtılacağına karar vermeleri aşamasında ortaya çıkan bir süreçtir (Bazerman, Curhan, Moore ve Valley'den akt. Robbins & Judge, 2012, s. 465).

Tüm bu tanımlardan hareketle müzakere için bir araya gelen tarafların farklı şekilde düşünüyor olmaları gereklidir. Ayrıca müzakere taraflarının, farklı düşüncelere sahip olmanın çözümsüzlüğe değil çözüme götüreceğine inanmış olmaları gerekir. Yani farklı düşüncelere olumsuz bakmak yerine bu düşüncelerin katkı oluşturabileceği gerçeğine inanan taraflardan oluşan müzakereler amacına ulaşabilir.

2.1.2. Müzakerenin Önemi ve Gerekliği

Müzakereler anlaşmanın mümkün olmadığı durumlarda insanlar arası çatışmaları çözümede kullanılan araçlardır. İş ve kişisel hayatın büyük bir bölümünde çatışmalarla karşılaşmaktadır. Bu çatışmaların çözümünde kullanılmak üzere etkili şekilde müzakere edebilme yeteneğine sahip olmak gerekir. Yapılan birçok şey, içinde müzakere etmeyi barındırır (Luecke & Patterson, 2008).

Gerektiği şekilde müzakere edebilen ve müzakereden iyi şekilde yararlanabilen bireyler birçok fayda sağlarlar. Bu bireyler istedikleri şeyleri daha fazla, daha iyi bir şekilde elde edebilir ve hayatta daha başarılı insan ilişkileri kurabilirler. Birçok yanlış anlaşılma ve çatışmanın önüne geçerek dostça bir uyum geliştirebilirler. Hayallerini ve planlarını gerçekleştirmelerine yardım edebilecek diğer kişilerden destek sağlayabilirler. Yapmak istemediği şeyleri yapmaktan kaçınabilirler. Diğer kişi ve gruplar arasındaki çatışmalarda, yanlış anlaşılmalarda ve çıkmazlarda ara buluculuk yapabilirler. Farklı karakterdeki insanlarla anlaşmada daha etkili ve profesyonel davranabilirler (Dolan, 2006, s.24).

İş yaşamında müzakereler sadece bireyler arası değil örgütler arasında da önemli bir işleve sahiptir. Tek bir müzakere ve buna ilişkin sonuçların bir örgütün geleceği üzerinde çok fazla etkileri bulunmayabilir ancak örgüt içinde ve dışında birçok

müzakerenin yapıldığı düşünüldüğünde müzakereler, örgütün uzun dönem etkililik ve verimliliğine etki ederek önemli sonuçlara neden olabilir (Pruitt & Carnevale, 1993).

Müzakere daha çok uluslararası ilişkilerde kullanılan veya resmi ilişkilerde öne çıkan bir kavram olarak algılanmaktadır. Günümüzde müzakere kavramı, sadece uluslararası ilişkilerde değil, genel olarak bireylerin hem özel yaşamlarında, hem de iş yaşamlarında kullandıkları kapsamlı iletişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle iş yaşamındaki müzakereler bireyler arasındaki, kurumların kendi içindeki veya kurumlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde kullanılabilir. Bunların yanında müzakereler birçok konuda ortak bir karara varmak veya sonuca ulaşmak için de kullanılabilir. Kamu veya özel sektörde, iş yaşamındaki bütün çalışanların müzakere yetenekleri konusunda bilinçlendirilmesi ve geliştirilmesi kaçınılmaz bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle başta yöneticiler olmak üzere bütün örgüt çalışanlarının müzakere sürecine ilişkin bilgi birikimine ihtiyacı olduğu söylenebilir (Erkuş ve Tabak, 2008).

Müzakere, kurum içi ve kurumlar arası ilişkilerde gün geçtikçe önemi artan koordinasyonun sağlanması açısından önemlidir. Bu yüzden kurumların etkililiği ve verimliliği müzakerenin başarılı bir biçimde yönetilmesine bağlıdır. Kurum içi müzakereler içsel kaynakların dağıtıldığı sorumlulukların belirlendiği veya kurum fonksiyonlarının netleştirildiği durumlarda yer alır. Kurumlar arası müzakereler kurumun değer zincirinde hiyerarşik sıraya göre personel ile etkileşime ihtiyaç duyduğunda gerçekleşir. Kurum içi ve kurumlar arası müzakereler kurumun uzun dönem performansı üzerinde kesinlikle etkilidir. (Verhandlugen'den akt. Özgan, Çelik, ve Bozbayındır, 2010).

Çetin (2002), her durumda müzakerenin gerekli olmadığına dikkat çekerek mecbur kalmadıkça doğrudan veya dolaylı bir fayda sağlanmayacaksa, müzakere etmenin anlamsız olduğunu dile getirmiştir. Bununla ilgili olarak örneğin iş yaşamında yöneticinin vereceği bir karar tartışılmaz ise yani o kararı vermeye yetkili olan kişi yönetici ise müzakere etmenin gereksiz olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, karşı tarafın iyi bir gerekçesi olduğu durumlarda ve tartışmaya girmek yerine uyum göstermenin olumsuz sonuçlar oluşturmayacağı hallerde de müzakereyle uğraşmanın zaman ve para kaybı olduğunu belirtmiştir.

Müzakereye girildiğinde karşı tarafla uzun süreli ilişkilere önem veriliyorsa iddialı ve sert amaçlar belirlenerek her iki tarafında amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik yaratıcı çözümler üzerinde durulmalıdır. Bu durum müzakere taraflarının kendi

çıkarlarından vazgeçtiği anlamına gelmez. Bunun aksine her iki tarafın da istediklerini elde edecek yaratıcı çözümler sağlaması anlamını taşır (Robbins & Judge, 2012, s.477).

Müzakereden en iyi şekilde faydalanabilmek için öncelikle müzakere edecek tarafların anlaşmak üzere bir araya gelmiş olmaları gerekmektedir. Anlaşmak için de karşı tarafın düşüncesine saygı duymak gereklidir. Buradaki ön koşulların sağlanmadığı müzakereler zaman kaybıdır. Diğer taraftan her ne kadar müzakere etmenin ödün verme gerektirdiği düşünülse de her müzakere ödün vermeyi gerektirmeyebilir. Çünkü müzakere etmek, içinde görüş alışverişinde bulunmayı da içerir. Farklı düşüncelerin bir araya getirilerek yeni ve daha iyi bir düşünce etrafında birleşmek müzakere etmek ile sağlanabilecek önemli sonuçlardan olabilir. Elde edilen yeni düşünceler her iki tarafa da daha fazla fayda sağlayabilir.

Müzakere tarafların kendi isteklerinden belli ölçüde vazgeçmeleri sonucu, tarafların yararına olabilecek yeni bir karar almayı gerektiren ve uzlaşmayı içinde barındıran çok yönlü bir iletişim biçimidir. Yani taraflar aynı halatın ucundan çekse de müzakere bu ipin kopmasını önleyebilecek bir yoldur. Belli ölçüde tarafların halatı gevşetmeleri halatın kopmasını engelleyebilir ve yeniden kullanılmasının yolunu açar. Müzakereler hem örgüt içinde hem de örgütler arası var olan anlaşmazlıkların ortadan kalkmasında veya var olabilecek anlaşmazlıkların engellenmesinde başvurulması gereken yollar arasındadır. Çünkü örgüt içinde, örgüt üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar ortadan kaldırılabilirse örgütte olumlu bir iklim oluşabilir. Bu olumlu iklim örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine daha fazla zemin hazırlar ve örgütün etkililiğini artırır. Ayrıca örgütler arası bir takım problemlerin olabileceği de aşikârdır. Çünkü her örgüt kendi amaçlarını gerçekleştirmek için vardır. Bazı durumlarda ise örgütlerin amaçları kesişebilir. Örgütlerin aynı şeyi istediği böyle durumlarda çatışmaları yerine müzakere etmeleri daha yerinde olacaktır. Örgütler çıkar çatışmalarına fazlaca odaklanırsa güçlerinin hepsini aynı noktaya harcamak zorunda kalırlar. Enerjilerini belli noktaya aktarmak yerine farklı yerlere dağıtmak örgütler için daha yararlı olacaktır.

2.1.3. Müzakere Becerileri ve Müzakere Becerilerine Etki Eden Faktörler

Müzakereler örgüt içerisinde veya örgütler arasında gerçekleşebilir. Örgütlerde müzakereler aynı role sahip örgüt üyelerinin kendi aralarında veya farklı roller üstlenen örgüt üyeleri arasında olabilir. Emekçiler yönetimle; yöneticiler patronlarla, çalışanlarla; satış elemanları müşterilerle müzakere ederler. Birçok farklı örgütte, örgüt içinde veya diğer örgütlerle gerçekleşen; aynı zamanda da her örgütte aynı role sahip ya da farklı

rollere sahip örgüt üyeleri tarafından gerçekleştirilen müzakereler çeşitli müzakere becerilerine sahip olmayı gerektirmektedir.

İş yaşamında müzakere etmenin öneminin giderek artması müzakerenin daha profesyonelce yapılması gereğini ortaya çıkarmıştır. Gerek çalışanlar gerekse yöneticiler bu konu ile ilgili gerekli olan eğitimleri tam anlamıyla almamaktadır. Müzakereyle ilgili eğitim alanlar ise gözlemleme dayalı yüzeysel bilgilere sahiptir (Ashcroft, 2004).

İnsanın doğuştan getirdiği bazı yetenekler vardır. Bu yetenekler tüm alanlarda olduğu gibi müzakere becerileri için de geçerlidir. Doğuştan getirilen müzakere becerilerine yönelik yetenekler değiştirilemez. Ancak müzakere becerilerinin tamamının doğuştan geldiğini savunmak anlamsızdır. Müzakere becerilerinin doğuştan gelen kısmının yanı sıra sonradan geliştirilebilecek ve öğrenimle arttırılabilecek yönleri de mevcuttur (Çetin, 2002, s.321). Herkes iyi bir müzakereci olmayı öğrenebilir. Böyle düşünenlerin müzakerelerde başarılı olma ihtimalleri daha yüksektir. Çünkü geçici olarak başarısız olsalar bile çaba göstermeyi bırakmazlar (Kray & Haselhuhn, 2007).

Müzakere becerilerinin doğuştan mı yoksa sonradan mı kazanıldığına yönelik olarak bazı faktörlerin müzakere becerilerine etkisi ele alınmıştır. Bu durumu ortaya çıkarmaya dönük bazı araştırmalar yapılmıştır. Robbins ve Judge (2012), cinsiyetin müzakere becerilerine etkisi ile ilgili yapılan araştırmaları incelemiştir. Bu incelemelere göre Watson ve Hoffman tarafından 1996 yılında yapılan bir araştırmada kadınlar ve erkekler farklı şekillerde müzakere etmemektedir. Ayrıca kadınların müzakerelerde nazik, erkeklerin ise sert davranışlar sergiledikleri algısı araştırma bulgularınca desteklenmemiştir. Walters, Stuhlmacher ve Meyer tarafından 1998 yılında yapılan başka bir araştırmaya göre müzakerelerde cinsiyet faktörü az da olsa etkilidir. Erkeklerin kadınlara oranla az da olsa daha iyi müzakere sonuçları elde ettiği bulunmuştur. Buna göre doğuştan gelen bir faktör olarak cinsiyetin müzakere üzerinde bariz bir etkiye sahip olmadığını söylemek mümkündür. Ayrıca araştırmalar kişilik özelliklerinin müzakerelerde etkililiğinin çok kuvvetli olmadığını göstermektedir (Barry ve Friedman'dan akt. Robbins & Judge, 2012, s.471). Müzakere becerileri ile ilgili olarak kişilik özelliklerini ve cinsiyeti ele alan araştırmalar bu etkenlerin müzakere becerilerini bariz şekilde etkilediği yargısına ulaşamamışlardır. Buna göre müzakere becerileri üzerinde bu etkenler yeterince etkili değildir. Sonuç olarak bu durum müzakere becerilerinin geliştirilmeye açık olduğunun göstergesidir.

Müzakere becerilerine etki eden üç temel faktör vardır. Birinci faktör bilgidir. Bilgi faktörü içinde müzakere prensipleri, müzakere ortamının özellikleri ve konunun ayrıntıları

olmak üzere üç ayrı unsur bulundurur. İkinci faktör beceridir. Beceri faktörü konuları analiz etme, kişisel etkileşimler ve iletişim teknikleri olmak üzere üç ayrı unsura sahiptir. Son olarak üçüncü faktör ise tutumlardır. Tutumlar; müzakere sürecine karşı gösterilen tutumlar, her müzakerecinin özeline karşı olan tutumlar ve müzakerecinin kendi rolüne karşı olan tutumlar olmak üzere üç unsura sahiptir (Fowler, 1986).

2.1.3.1. Bilgi. Fisher (1983) müzakere sürecinde bilgiye sahip olmanın önemli olduğunu belirtir. Elde edilen bilgilerin müzakereye karşı tarafı etkilemedeki önemine vurgu yapar (akt. Akdere, 2003). Müzakerelerde bilgi akışının sürekliliği, müzakereyi dar zamanda başarıya ulaştırma amacındaki bir müzakereciye olumlu katkılar sağlamaktadır. Müzakere sürecinin yeniden şekillenmesinde stratejiler, taktikler, beklentiler, tartışılan konu ve taraflar hakkında gelen yeni bilgiler önemli yere sahiptir. Burada asıl önemli olan durum bilginin sonuca ne kadar etki edeceğidir. Karar verme süresinde sonuç bilgisi ve süreç bilgisi olmak üzere iki bilgi türü vardır. Sonuç bilgisi sonuca ilişkin beklenti ve kazançlarla ilgilidir. Süreç bilgisi ise çevresel etmenler, beklentiler, bireysel tercihler veya stratejiler gibi farklı konuları içerebilir. Yapılan araştırmalar süreç bilgisinin müzakereye performansı arttırarak sonuç bilgisinden daha faydalı olduğunu göstermiştir (Stuhlmacher & Champagne, 2000).

Yöneticiler müzakerecinin ne ile ilgili olduğunu tam olarak algılamadan kendilerini güvende ve rahat hissedemezler. Müzakerecinin ilgili olduğu bağlamın genel olarak anlaşılması önemlidir. Müzakere sürecinde belirli alana özgü müzakere prensiplerinin bilgisi, müzakere ortamının özelliklerinin bilgisi ve müzakerecinin esas konusunun ayrıntılarının bilgisi öne çıkmaktadır (Fowler, 1986).

2.1.3.1.1. Belirli alana özgü müzakere prensipleri. Farklı alanların gerektirdiği bilgiye sahip olmak müzakereye avantaj sağlayabilir. Çetin (2002) farklı alanlarda uygulanacak müzakere prensiplerinin bilinmesinin önemini bir örnekle ifade etmiştir. Örneğin; şirket hiyerarşileri yukarıdan aşağıya doğru iken sendikalarda bu durum aşağıdan yukarıya doğrudur. Yani şirket hiyerarşisi ile bir zıtlık söz konusudur. Sendikalar gücünü yöneticilerinden değil sendika üyelerinden alırlar. Bu durumda sendikalarla girilen müzakerelerde müzakereci, müzakere sonucunda sendika yöneticisinin otorite uygulamasını bekliyorsa yanlış düşünce içerisindedir. Çünkü mutlak yetkili ve otorite sahibi sendika yöneticisi değildir ve alınan kararları farklı bir komiteye sunacaktır. Buna

benzer ilişkileri anlayamayan yöneticiler müzakere görüşmelerinden olumlu bir sonuç elde edemezler.

Müzakerelerde teknik, yasal ve örgütsel kısıtları anlayamayan müzakereciler istedikleri sonuca ulaşamazlar. Şirket içerisindeki karar verme geleneklerini değerlendiremeyen yöneticiler de yanlıya düşebilirler (Fowler, 1986). Buna göre farklı müzakere koşullarında, müzakereyle ilgili olan alandaki durum bilgisi ve mevcut işleyiş hakkında bilgi sahibi olmak bir müzakerecinin işini kolaylaştıracaktır.

2.1.3.1.2. Müzakere ortamının özellikleri. Müzakere ortamını etkileyen kültür, gelenekler, kısıtlar ve fırsatlar hakkında bilgi sahibi olmak müzakereciyi etkin kılar. Tartışılan konuları etkileyebilecek her türlü etken hakkında bilgi sahibi olmak müzakerecinin lehine olacaktır. Karşı tarafın kim olduğu, müzakere güçlüklerin veya zayıflıkların neler olduğu, doğrudan müzakere konusunun dışında hangi konuların müzakereyi etkileyebileceği, müzakere ihtiyacı doğuran sebeplerin neler olduğu, müzakerecilerin pozisyonları, arkadaşlık ilişkileri, rekabet durumu, kin ya da hırs duygularının etkisi gibi bilgiler müzakere ortamının özellikleri arasında değerlendirilebilir (Çetin, 2002).

Müzakere etme biçimlerinin kültürel özelliklere göre nasıl değiştiğine dair pek çok araştırma yapılmıştır. Farklı kültürlere mensup müzakerecilerin müzakere sürecinde nasıl davrandıkları bu araştırmalarla karşılaştırılmıştır. Adair, Okumura ve Brett (2001) tarafından yapılan bir araştırmada Amerikan ve Japon müzakereciler karşılaştırılmıştır. Japon müzakerecilerin daha dolaylı iletişim kurdukları ve davranışlarını duruma göre ayarlayabildikleri ortaya konmuştur. Diğer bir araştırmada Japonlar ve Kuzey Amerikalıların el sıkışma haricinde hiçbir fiziksel temas kurmadıklarını belirten Graham (1985), Brezilyalıların ise her yarım saatte ortalama beş kere birbirleri ile dokunarak iletişim kurdukları bilgisine ulaşmıştır. Graham (1985) Brezilyalılarla ilgili olarak yarım saatlik müzakere oturumunda ortalama 83 kez “Hayır” dediklerini ve bu sayının Japonların beş katı, Kuzey Amerikalıların dokuz katı olduğuna dikkat çekmiştir (akt. Robbins & Judge, 2012, s. 476). Araştırmalarda elde edilen bulgularda da görüldüğü gibi müzakereelerde kültürel farklılıklar vardır. Bu ve buna benzer durumlar hakkında bilgi sahibi olan müzakereciler, müzakere sürecinin istenilen şekilde yönlendirilmesini sağlayabilirler.

2.1.3.1.3. Müzakerenin esas konusunun ayrıntıları. Müzakerede başarılı olmanın yollarından birisi müzakere öncesi planlamadan başlayarak bilgiyi elde etmek ve bu bilgileri kullanabilmek yeteneğidir (Erkuş ve Tabak, 2008). Müzakere edilen konu ile ilgili derinlemesine bilgi sahibi olmak müzakerecinin inanırlığını ve güvenilirliğini arttıracaktır. Müzakere ile ilgili yüzeysel ve yanlış ifadeler risk taşır. Çünkü bu durum müzakerecinin, karşı tarafın bir üyesi tarafından etkisizleştirilmesi yolunu açacaktır (Fowler, 1986).

2.1.3.2. Beceri. Türk Dil Kurumu Güncel Sözlük'üne (2017) göre beceri ifadesi kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneğidir. Bazı müzakerecilerin becerileri doğuştan olabilir. Bu durum müzakere becerilerinin arttırılamayacağı anlamına gelmemektedir. Bir takım eğitim ve uygulamalar ile müzakere becerileri geliştirilebilir (Fowler, 1986). Beceriler analitik beceriler, etkileşim becerileri ve iletişim becerileri olarak 3 başlıkta ele alınmaktadır.

2.1.3.2.1. Analitik beceriler. Sternberg ve Grigorenko (2004) analitik düşünmenin analiz etme, değerlendirme, yargılama, karşılaştırma ve zıt yönlerin belirlenmesine ilişkin zekânın öğelerini içerdiğini belirtmişlerdir. Buna ek olarak Tok ve Sevinç (2010), analitik düşünme eğitiminde problem çözme ve karar vermeye dayalı uygulamaların yer alacağını ifade etmişlerdir. Ayrıca bireyin problem çözümünde, yaşadığı koşullar doğrultusunda tecrübe ettiği farklı süreçleri kullanma yoluna gideceğini ileri sürmüşlerdir. Bu bakımdan müzakerelerin mevcut problem durumunu çözüme kavuşturmak amacıyla çeşitli faktörlerin etkisi altında gerçekleştiği düşünülürse, müzakerelerde analitik düşünme becerilerine ihtiyaç olduğu görülecektir.

Müzakerelerde müzakere konusunu etkileyen pek çok neden bulunmaktadır. Bu nedenlerin farklı şekilde etkileşimi doğrultusunda müzakereler şekillenmektedir. Bu etkileşimi anlayabilmek ve yorumlayabilmek müzakerecinin analitik düşünme gücüne sahip olması ile gerçekleşir.

Analitik düşünme kapsamında müzakereci bazı sorulara cevaplar aramalıdır. Bu bağlamda üzerinde durulması gereken noktalar vardır. Bu noktalar ana konu ve ikincil konuların neler olduğu, asıl hedefin ne olduğu ve ikincil hedeflerin neler olduğu ayrıca asıl hedef için feda edilebilecek ikincil hedeflerin neler olduğudur. Diğer taraftan istenileni elde etmenin önündeki temel engellerin belirlenmesi, kabul edilebilir bir anlaşmanın sınırlarının çizilmesi, asıl amaca ulaşmak için en iyi taktiklerin belirlenmesi ve yaptırımlarla, fedakârlıkların en iyi şekilde nasıl kullanılabileceğinin tasarlanması

gereklidir. Müzakerede sergilenebilecek farklı yaklaşımların neler olabileceği düşünülmesi ve kuvvetli-zayıf yönler ele alınmalıdır. Diğer müzakerecinin en zayıf olduğu ve en güçlü olduğu yönlerin belirlenmesi, durumunu desteklemek için hangi bilgilere ihtiyaç duyulacağını düşünülmesi, diğer tarafın pozisyonunu zayıflatmak için hangi bilgilerin kullanılabilirliği, karşı tarafın kullanması muhtemel destekleyicilerinin ve bilgilerinin neler olduğu da önemlidir. Son olarak kabul edilebilir bir anlaşmaya varılmazsa ne gibi acil durum planlarına ihtiyaç duyulabileceği göz ardı edilmemelidir (Fowler, 1986).

2.1.3.2.2. Etkileşim becerileri. Etkileme, örgütsel hedeflere ulaşmak için insanların eylem ve çabalarını uyum içinde koordine etmesi için gerekli bir süreçtir (McShane & Von Glinow, 2008). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük'üne (2017) göre etkileşim, birbirini karşılıklı olarak etkileme işidir. Etkileşim bazı kişilerin doğuştan getirdiği bir yetenek olsa da sistemli bir çaba, uygulama ve eğitimle ilerleme kaydedilecek bir alandır. Etkin müzakereciler müzakere sırasında değişken olan hava ve ilgileri algılayıp bu değişkenlere yönelik hamleler yaparak müzakereyi iyi şekilde yönlendirebilirler (Fowler, 1986).

Etkileşim becerilerinin büyük kısmı belirli davranış biçimlerinden oluşur. Bu beceriler üzerine olan eğitim sadece okumaya değil uygulamayla da ilgilidir. Uygulama ile elde edilecek bilgilerin yanı sıra dikkat edilmesi gereken bazı davranışlar da vardır (Çetin, 2002).

Çetin (2002) tarafından etkileşim becerileriyle ilgili olarak dikkat edilmesi gereken davranışlar olduğunu belirtmiştir. Buna göre ben, sen/siz kelimelerini sıkça kullanarak müzakere konusunun kişiselleştirilmesi etkin bir davranış biçimi değildir. Müzakerede daha az kişisel davranılmalı ve kibar yanıtlar verilmelidir. Oliver (2000) bu konuda, ben veya sen/siz içeren ifadelerin müzakereyi daha fazla kişiselleştirdiğini ve yeri geldiğinde kışkırtıcı olduğunu belirtmiş ek olarak etkili müzakerecinin kişiliklere değil sorunlara saldırmaması gerektiğini vurgulamıştır.

Tartışmada puan kazanmanın çekiciliği çok yüksektir. Müzakere esnasında karşı tarafın açığını yakalamak ve bunu dile getirmek tatmin edici bir durumdur. Ancak fark edilen bir açığı ortaya çıkarırken doğrudan söylemek yerine bu açığı bir soru ile ortaya koymaya özen gösterilmelidir. Bu sayede karşı tarafın itibarını kaybetmesi de önlenmiş olunur (Çetin, 2002).

Suç ya da hatayı birilerine yüklemeye çalışmak da oldukça çekicidir. Örneğin yeni güvenlik önlemleri ile ilgili bir müzakerede, henüz yaşanmış bir kazada kimin suçlu

olduğu konusu oldukça yer edebilir. Ancak etkin müzakereci, kimin suçlu olduğu üzerinde tartışmalar yürütmek yerine gelecekte her şeyin daha iyi olmasına yönelik neler yapılması gerektiği üzerinde yoğunlaşmayı sağlamalıdır (Çetin, 2002).

Geliştirilmesi gereken başka bir beceri de karşı tarafın konuşmasını yarıda kesmemek ve uzun cümleler kurmadan dinleyerek sorular sormaktır. Bu becerinin geliştirilmesi için çok büyük çabalar harcamaya gerek yoktur. Sadece öneminin farkına varılması gereklidir (Fowler, 1986). McConnon ve McConnon'a göre (2008), dinleme anlayışa ve buna bağlı olarak anlaşmaya yol açan bir temeldir. Bir tarafın görüşlerine uymayan şeyler karşı taraf için geçerli ve mantıklı olabilir. Bu nedenle karşı gelmeden ve bölmeden dinlemek oldukça önemlidir.

Etkileşim becerilerindeki eğitimin en fazla gerekli olabileceği alan müzakerede değişen düşünceleri ve durumları yansıtan sözel ya da sözel olmayan sinyalleri yakalayabilmek üzerinedir (Fowler, 1986). Bununla ilgili olarak Türkkkan (1998, s.8) beden dilindeki değişikliklerin gözlemlenerek müzakere hakkında ipuçlarının sağlanabileceğini ifade etmiştir. Sözlü olmayan sinyalleri gözleme becerilerinin yanı sıra bu öğelerin kullanımı da önemlidir. Etkili müzakereci beden dilini en az seviyede tutmaya çalışmalıdır. İfade veya yorumları olumlu bir tonda bitirmek tartışmanın yapıcı olması bakımından önemlidir. Cümlelerin olumsuz olarak sonlandırılması verilecek yanıtların da genel olarak olumsuz olmasına sebep olur. Söylenilecek cümlelerde olumsuzluklar olsa da bunlar en son ifade edilmemelidir (Çetin, 2002).

2.1.3.2.3. İletişim becerileri. İletişim becerileri temel olarak etkileşim becerilerinin bir parçasıdır. Müzakereler tamamen yüz yüze gerçekleşmeyebilir. Yüz yüze görüşmeler dışında yazılı iletişim veya telefonla görüşme biçimi de müzakerede sergilenebilir. Müzakerelerde söylenmek istenilen ifadeler yalın, anlaşılır ve anlamlı olmalıdır. İletişim becerilerinde genel olarak yapılan iki hata vardır. Birincisi gereksiz ölçüde resmi dilin kullanılması, ikincisi ise kötü haberler verilirken çok fazla dolaylı ifadeler kullanılmasıdır (Fowler, 1986).

Dolan (2006), müzakerenin etkili olması için iletişimin büyük öneme sahip olduğuna işaret eder. Bu bakımdan etkili iletişimin müzakerenin vazgeçilmez bir unsuru olduğunu ve çift yönlü şekilde gerçekleştiğini de belirtir. Ayrıca Dolan (2006), müzakerelerin başarısını olumsuz etkileyen bazı iletişim engellerinden bahsetmiştir. Bu engellerden biri duygulardır. Duygular, kişilerin birbirlerinin konuşmalarını ve yorumlarını dinlemeden monolog biçiminde bir iletişim kurması gibi müzakereyi sonuçsuz kılacak

durumlara neden olabilir. Etkili bir müzakere duygulardan sıyrılabilmeyi, diğerlerini ve kendimizi anlamayı öğrenmeyi gerektirir. Bir diğer engel yanlış anlaşılmalardır. Müzakerenin etkili olabilmesinde mesajları açık bir şekilde iletme ve alınan mesajlara dikkatle yoğunlaşma son derece önemlidir. Ayrıca müzakerelerde konuların anlaşılmasını ve iletişimi olumsuz etkileyen engellerden birisi de sis perdesi olarak nitelendirilen durumdur. Bu durum çoğunlukla farkına varılmadan konuyla ilgisiz şeylerle müzakere sürecinin bulandırılmasıdır. Bu bulanıklığı gidermenin yolu ise karşıdakinin söylediği şeylerin anlaşıldığının belirtilmesidir.

2.1.3.3. Tutumlar. Tüm davranışlar tutumlardan etkilenmektedir. Her ne kadar müzakere becerilerine sahip olursa olsun müzakerecinin müzakereye karşı tutumu, kendi motivasyonu ve rolü veya tartışılan konu ile ilgili özellikler müzakerede önemli etkiye sahiptir. Müzakerecinin motivasyonu ve müzakere sürecini etkileyen unsurlar değerlendirildiğinde ruh hali ve duygular öne çıkar. Robbins ve Judge (2012, s.472) ruh hali ve duyguların her zaman aynı şekilde etki göstermediğini ifade etmişlerdir. Bu duruma örnek olarak yazarlar kızgınlık göstermenin müzakerelerde bazı durumlarda etkili olurken bazı durumlarda işe yaramadığını söylemişlerdir. Üstlerin, mevkidaşlarıyla ya da astlarıyla müzakere ederken gösterdikleri kızgınlığın kendilerine fayda sağladığı görülürken; astların üstleri ile müzakerelerinde kızgınlık göstermelerinin kendilerine fayda sağlamadığı aksine zarar verdiği görülmüştür.

Yöneticilerden bazıları müzakere etmenin zorunluluğunu kavrayamamakta ve müzakerenin gerekliliğine karşı olumsuz bir tavır sergilemektedir. Otoriter yöneticiler, çalışanlarıyla müzakere etmekten kaçınırlar. Bu şekilde düşünen yöneticiler için çalışanlar her istediklerini yaptırabilecekleri sadık kişilerdir. Otoriter yöneticiler tarafından sorunların çözümünde uzlaşma çağrısı yapmak, yapıcı bir fedakârlık olarak değil de bir zayıflık olarak algılanır (Fowler, 1986).

Müzakerelerde duyguların kullanılmasıyla ilgili olarak Allred ve arkadaşları (1997) tarafından bir araştırmada yapılmıştır. Araştırmada olumlu duyguların müzakereye etkilerinin yanında olumsuz duyguların da müzakere sürecinde etkili olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonunda duyguların anlaşmaya varma sürecinde etkili olduğu yargısına ulaşılmıştır (akt. Erkuş ve Tabak, 2008).

Çetin'e göre (2002) müzakere katılımcıların davranış biçimlerini etkileyen bazı özellikleri de taşıyabilir. Örneğin bir yönetici kendisinin belirlediği bir işleyişle ilgili yapılan eleştirileri kendi onuruna karşı algılayabilir. Müzakereye katılanlar arasındaki

düşmanlıklar ve arkadaşlıklar, onların birbirleri ile nasıl etkileşime girdiklerini etkileyebilir. Bazı yöneticiler kendilerinin başarılı, kurnaz ve iyi bir tartışmacı olarak algılanmasını isteyebilirler. Herhangi bir müzakere ortamında bu yöneticiler kendilerini kanıtlamak için ellerinden geleni yaparlar. Yani müzakerede istenen uzlaşma ortamını sağlamak yerine yönetici kendini kanıtlamaya çalışabilir (Fowler, 1986).

2.1.4. Müzakere Becerilerinin Geliştirilmesi

Bu bölümde müzakere becerilerinin nasıl geliştirilebileceği üzerinde durulmuştur. Fowler (1996) müzakere becerilerinin geliştirilmesine yönelik olarak birçok farklı yol olduğunu belirtmiştir. Yazara göre, müzakere becerileri yalnızca resmi eğitim programları ile sınırlı olarak geliştirilemez. Bunun yanı sıra “Sürekli Profesyonel Gelişim (Continuing Professional Development-CRP)” rehberinde de belirtilen şekilde farklı yollarla da geliştirilebilir.

Fowler’ın (1996, s.144) işaret ettiği “Sürekli Profesyonel Gelişim (Continuing Professional Development-CRP)” rehberinde yer alan tavsiyelere göre etkili müzakere ilkeleri, stratejileri, taktikleri hakkında bilgiler sahibi olmak için çeşitli kitaplar okumak ve müzakere ile ilgili bilgi ve beceri sahibi bir kılavuzdan tavsiyeler almak gelişimde katkı sağlayacaktır. Ayrıca toplumun genelini ilgilendiren müzakerelerle ilgili çalışmalar yapmak müzakere becerilerini olumlu yönde etkiler. Çetin (2002), Türkiye’nin Avrupa Birliği ile olan müzakere sürecinin ele alınmasını bu duruma örnek olarak sunmuştur. Bir müzakerenin vaka çalışmasında yer alan rolleri canlandırmak veya müzakere unsuru güçlü bir müzakere oyununa katılmak müzakere becerilerinin geliştirilmesine etki eder. Ayrıca bir müzakereye gözlemci olarak katılarak müzakere taraflarının uyguladığı strateji ve müzakere biçimini inceleyip bu durumu daha sonra katılımcılarla paylaşmak da müzakere becerilerini geliştirmede yardımcı olabilir. Ek olarak, gerçekleşen her müzakere oturumundan sonra müzakere takımındakilerle pozisyonların ve taktiklerin tartışılmasına yönelik toplantı yapmak fayda sağlayabilir. 360 derece değerlendirme kapsamında yönetici, meslektaş ve destek personelinden kendi müzakere becerinizle ilgili dönütler almak, her müzakere oturumundan sonra kendi kendini dürüst bir şekilde değerlendirmek suretiyle başarılı ve başarısız yönleri kayıt altına almak-kendinin analizini yapmak gibi tavsiyeler müzakere becerilerinin arttırılmasına destek olabilir.

Etkili müzakereler müzakere konusunda becerikli olmayı gerektirir. Müzakereleri becerilerini etkileyen faktörler bilgi, beceri ve tutumlar olarak üç grupta incelenebilir. Bilgi faktörü müzakerenin yapılacağı alana yönelik bir takım bilgilere sahip olmayı yani alana

özel olan müzakere bilgisini, müzakerenin yapılacağı ortamın bilgisini ve müzakere konusunun ne olduğuna dair bilgiyi içerir. Beceri faktörü analitik bilgiyi yani karşılaştırma yapabilme, analiz edebilme, sentez yapabilme gibi durumları; etkileşimde bulunabilme yani karşı tarafla birbirini etkileyebilme durumunu ve iyi bir iletişim becerisini içermektedir. Tutum faktörü ise müzakere veya müzakereciye karşı sahip olunan duyguları ve yargıları içermektedir.

Her ne kadar bazı özelliklerin doğuştan getirildiği gerçeği var olsa da müzakere becerisi birçok yönden geliştirilebilir. Örneğin iletişim becerisini arttırmak müzakereyi olumlu yönden etkiler. Kişinin beden dili konusunda kurslara katılması, diksiyon konusunda kendini geliştirmeye çalışması müzakere becerisini de etkileyebilir. Ayrıca kişinin müzakere konusunda hem müzakere alanına hem de müzakereciye yönelik bilgi sahibi olması yani müzakere öncesinde bir takım hazırlıklar yapması onun karşı tarafı ikna etme konusunda elini rahatlatacaktır. Öfkesini kontrol edebilmek için bir takım kaynaklara başvurması, etkili müzakere yapabilme için çeşitli kaynaklardan faydalanması, kurslara katılması, çeşitli örnek olaylar hakkında neler yapılabileceği üzerine düşünmesi müzakere becerisine olumlu yönde katkı sağlayabilir.

2.2. Örgütsel Muhalefet Kavramı ile İlgili Kuramsal Çerçeve

2.2.1. Örgütsel Muhalefet

Örgütlerin ve örgütteki bireylerin bazı amaçları vardır. Bu amaçların belirli yerlerde farklılaşması anlaşmazlıkları doğurmaktadır (Garner, 2006). Örgütsel muhalefet, örgütte mevcut uygulamalara karşı ortaya çıkan memnuniyetsizlik ile belirerek bu memnuniyetsizliğe karşı gösterilen bütün tepkilerdir (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefetin ortaya çıkması için başlatıcı bir olay gereklidir (Graham, 1986).

Örgütsel muhalefet temel olarak Redding (1985) tarafından *görüş ayrılığı*, Kassing ve DiCioccio (2004) tarafından ise *görüş ayrılığının dile getirilmesi* olarak tanımlanmıştır. Özdemir (2010) örgütsel muhalefeti, Redding'in (1985) "görüş ayrılığı" ve Kassing ve DiCioccio'nun (2004) "görüş ayrılığının dile getirilmesi" tanımlamalarından yola çıkarak üstleriyle görüş ayrılığına düşen örgüt üyelerinin söz konusu görüş ayrılığını dile getirmeleri olarak tanımlamıştır. Örgütsel muhalefet için örgüt içerisindeki mevcut durumdan rahatsızlık gereklidir. Bu rahatsızlığın giderilmesine yönelik olarak örgüt üyelerinin taleplerini iletmesi gerekir (Uçar, 2016).

Bireyler, yönetimin bir takım uygulamaları sebebiyle bazen yönetime karşı muhalefet edebilir. Muhalefet, yöneticinin ideal özelliklere sahip olmadığı zamanlarda da gösterilebilir. Muhalefet, örgütte yıkıcı olmadığı ve şiddet içermediği sürece bireysel hak ve özgürlüklerin korunmasında önemli bir yer tutar (Dağlı, 2015).

Örgütsel muhalefet her şeye karşı çıkma değildir. Örgütsel muhalefetin temelinde örgüt yöneticilerine yeni bakış açıları sunma ve farklı bir gözle olaylara bakabilme olanağı sağlamak yer alır. Örgütsel muhalefetin temel amacı, örgüt üyelerinin sorunları algıladıklarında rahatça ifade edebilmeleridir (Tutar ve Sadykova, 2014).

Örgütsel muhalefet bir takım anlaşmazlıkların ve görüş ayrılıklarının ifadesi olarak her ne kadar olumsuz olarak algılsa da aslında bir iletişim şeklidir. Yöneticilerin örgütün aksayan yönlerini görebilmesine ve örgüt içinde mevcut durumun ne olduğunu algılayabilmelerine fırsat sunarak örgütten dönüt alabilmelerine imkân tanır (Ötken ve Cenkci, 2013).

2.2.2. Örgütsel Muhalefet Süreci

Graham (1986) örgütsel muhalefet sürecinin, örgütte bir sorunun oluşması ve bu sorunun çözümüne ilişkin kendini sorumlu hisseden örgüt üyelerinin çözüme yönelik seçenekleri gözden geçirmesi sonucu meydana geldiğini işaret eder. Örgütsel muhalefet süreci 3 aşamadan oluşur: muhalefete yol açan nedenler, bu nedenlere yönelik gösterilen muhalif davranışlar ve gösterilen muhalif davranışların oluşturduğu sonuçlar (Özdemir 2010).

2.2.2.1. Örgütsel muhalefetin nedenleri. Muhalefetin nedeni dokuz grupta incelenebilir. Örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişme, karar alma ve kararın içeriği, etkisizlik, görev ve sorumluluklar, örgütsel kaynaklar, etik dışı ve hukuk dışı uygulamalar, performans değerlendirme, zararın engellenmesi olarak ifade edilen muhalefetin nedenleri aşağıda irdelenmiştir (Kassing & Armstrong, 2002).

2.2.2.1.1. Örgüt üyelerine yönelik davranışlar. Örgüt üyelerine yönelik davranışlar yöneticilerin örgüt çalışanlarının haklarını ihlal ettiği zaman oluşan muhalefetin nedeni olarak gösterilebilir (Kassing & Armstrong, 2002). Yöneticilerin gösterdiği zorbalık, iş yerinde yıldırma ve astlarına kötü davranışlar sergileme örgüt üyelerine yönelik davranışlar arasındadır (Özdemir, 2010).

2.2.2.1.2. Örgütsel değişme. Değişim ister planlı ister plansız şekilde herhangi bir sistemin bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Genç, 2005). Muhalif kimseler, değişimin başarısını engellemek için aktif olarak çaba gösterirler. Bu gruptakilerin en zararlısı değişmeyi sabote edenler, en az zararlısı da uygulama için hiçbir çaba göstermeyenlerdir (Helvacı, 2005). Örgütsel değişme, örgütsel değişime yönelik oluşan muhalefetin nedenidir (Kassing & Armstrong, 2002). Değişim beraberinde belirsizliği de getirdiğinden değişen durumla birlikte bireyin ya da grubun tedirginliği de artabilmektedir (Uysal, 2004). Bir kurumda değişim için değişimi isteyen bir iç muhalefetin bulunması gereklidir. İç muhalefet kurumun yapısındaki aksaklıklardan ve kurumun dış müdahalelere yerinde cevaplar verememesinden rahatsız olan yönetici grubundan da oluşabilir. (Toffler'den akt. Tunçer, 2013).

2.2.2.1.3. Karar alma biçimi ve kararın içeriği. Örgütteki karar alma biçimi ve kararın içeriği, örgütsel kararlara ve bu kararların alınma biçimine yönelik olan muhalefetin sebebidir (Kassing & Armstrong, 2002).

2.2.2.1.4. Etkisiz yönetici. Etkisiz yöneticiler, örgüt içindeki kimi etkisiz uygulamalara dönük muhalefetin sebebidir (Kassing & Armstrong, 2002).

2.2.2.1.5. Yetki, görev ve sorumluluklar. Örgütlerde görevler birbirlerini izleyen ve tamamlayan bir yapıya sahip olduğundan karmaşıktır. Ayrıca görevler birbirlerinin içine girmiş şekildedirler. Bu yapı içinde yöneticiler bazen görev sınırlarının neler olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğini tam olarak algılayamaz (Eren, 2012). Yetki ve sorumlulukların algılanış biçimine göre örgüt üyesi kendi görevlerine ya da başkalarının görevlerine yönelik muhalefet edebilir (Kassing & Armstrong, 2002).

2.2.2.1.6. Kaynak dağıtımı. Örgütler insan, makine, materyal ve para kaynaklarından meydana gelmişlerdir. Bu kaynaklar belirli mal ve hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmişlerdir. Çeşitli rolleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiş bulunan ve belirli alanlarda uzmanlaşmış olan departmanlar görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için bu kaynaklara gereksim duyarlar. Her bir departmanın kendisine tahsis edilen kaynaklar aslında oldukça sınırlıdır. Amaçları ise bu sınırlı kaynakların tahsisinden diğerlerine göre daha büyük bir pay alabilmektir (Eren,

2003). Örgütlerde sistem girdilerinin etkili kullanılması ve özellikle insan gücünün etkili kullanılması büyük önem taşımaktadır. Hiç kimse gereğinden fazla ya da az yük taşımamalıdır (Aydın, 2014). Bu bağlamda kaynakların dağıtımındaki uygulamalar, örgütsel kaynakların temin edilmesi ve kullanılmasına yönelik olarak ortaya çıkan muhalefetin başlatıcısıdır (Kassing & Amstrong, 2002).

2.2.2.1.7. Etik dışı ve hukuk dışı eylemler. Etik dışı ve hukuk dışı eylemler örgüt içindeki etik dışı ve hukuk dışı uygulamalara karşı gerçekleştirilen muhalif davranışların nedenidir (Kassing & Amstrong, 2002). Etik her şeyden önce istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısıyla bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması, neyin yapılacağı ya da yapılamayacağıнын neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin neye sahip olunacağı ya da olunamayacağıнын bilinmesidir. Kısacası etik insan tutum ve davranışlarının iyi-kötü, doğru-yanlış açısından değerlendirilmesidir (Aydın, 2003).

2.2.2.1.8. Performans değerlendirme. Barutçugil'e (2002) göre performans değerlendirmesi gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve geliştirilmesine olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden birisi olup bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde ürettikleri sonuçların analiz edilmesi ve çeşitli alanlarda (ücret belirleme, terfi vb.) kullanılmasıdır (Akdemir, 2009). Kassing ve Amstrong (2002), performans değerlendirmesinin örgüt üyesinin kendisinin ya da diğer çalışanların performanslarının değerlendirilmesine dönük göstereceği muhalefetin nedeni olduğunu ifade etmişlerdir.

2.2.2.1.9. Örgütün yol açtığı zararlar. Lynch, Krause ve Kaplan'a (1997) göre yöneticilerin örgüt içerisinde meydana gelebilecek iş kazalarına karşı önlem almaması, örgüt üyelerine gerekli fiziksel çalışma koşullarını sağlamaması, çalışanların dinlenmelerine fırsat tanıyacak imkânlar sunmaması gibi durumlar örgütün üyelerine direkt ya da dolaylı olarak verebileceği zararlardır (akt. (Özdemir, 2010). Kassing ve Armstrong'a göre (2002) örgüt içerisindeki bir takım uygulamaların örgütün kendi iş görenlerine ve örgütle ilişkisi olan başka örgütlere verdiği zararlara ilişkin oluşan muhalif davranışların nedeni örgütün yol açtığı zararlardır.

2.2.2.2. Örgütsel muhalefet davranışları. Örgütsel muhalefeti etkileyen bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenler mevcuttur. Bireylerin örgütlerde sergilediği muhalif davranışlara bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenler yön verir. Bireylerin gösterecekleri muhalif davranışların biçimi, bireylerin örgüt içerisinde sahip olduğu sorumluluk duygusundan etkilenir. Yani sosyal sorumluluk duyguları, örgüt mensuplarının sergileyecekleri muhalif davranışlar üzerinde etkilidir. (Miceli, Near ve Schwenk'ten aktaran Özdemir, 2010). Bu bakımdan sosyal sorumlulukları yüksek olan örgüt üyelerinin mevcut durumdaki eksiklikler, aksaklıklar ve yanlışlarda daha duyarlı davranarak muhalif davranış gösterme eğilimine girdikleri çıkarımında bulunulabilir.

Graham (1986) bireyin göstereceği muhalif davranışın ona getireceği maliyetin muhalif davranışın gösterilip gösterilmemesinde etkili olduğunu belirtmiştir. Örgütlerdeki çalışanların hangi muhalif davranışı sergileyecekleri, muhalif davranış sonucunda karşılaşacakları tepki ile ilgilidir. Özetle çalışanların gösterecekleri muhalif davranış, bu muhalif davranış sonunda nasıl bir tepki ile karşılaşacaklarına ilişkin düşünceleri tarafından şekillendirilir. Çalışanlar muhalefetin örgütte nasıl karşılandığına yönelik olarak kendilerine yol çizerler. Sonuç olarak örgüt üyesinin sergileyeceği muhalif davranış üzerinde, örgütün bireyin düşüncelerine yaklaşımı veya yenilikçi durumlara açık olup olmaması gibi durumlar belirleyici rol oynamaktadır. Buna paralel olarak Sprague ve Ruud (1988) bir örgütteki muhalif davranışlar politik bir hak olarak görülüyorsa ve az rahatsız edici bulunuyorsa, bu davranışların etkilerinin yıkıcı yapıda olabileceğini belirtmişlerdir (akt. Kassing, 1997).

Kassing (1997) çalışanların işyerindeki bazı davranışlarını incelemiş ve örgütsel muhalefet kavramını ortaya koymuştur. Kassing (1997) tarafından örgütsel muhalefet davranışları dikey/yukarıya/açık muhalefet, örtük/yatay muhalefet, dışa aktarılmış muhalefet olarak belirtilmiş ve ayrıca bu davranışlara yine Kassing (2011) tarafından haber uçurma davranışı da eklenmiştir. Bu bölümde muhalif davranışlar haber uçurma davranışı, dikey muhalefet davranışı, yatay muhalefet davranışı ve dışa aktarılmış muhalefet davranışı olarak 4 ayrı başlık altında incelenmiştir.

2.2.2.2.1. Haber uçurma davranışı. Hoy ve Miskel'e (2015) göre haber uçurma davranışı, örgüt üyelerinin karşı düşünceye sahip olduğu durumlarda örgüt dışı güçleri bilgilendirmesidir. Haber uçurma davranışı örgütlerde giderek yaygınlaşmaktadır. Haber uçurma girişimleri haber uçurma eylemini gerçekleştiren kişi tarafından gizli bir şekilde yapılmalıdır. Çünkü örgüt üyesi örgüt dışı güçleri bilgilendirirken yasal süreçleri

atlamaktadır ve bunun yaptırımı çok ağır olabilir. Haber uçurma davranışını gerçekleştirenler diğer örgüt üyeleri tarafından sevilmezler. Haber uçurma davranışı örgütsel değişimi amaçlar ve çok büyük risk taşır (Hoy & Miskel, 2015).

Haber uçurma davranışında örgüt dışı kuruluşlara veya medyaya, örgütteki mevcut durum hakkında bilgiler verilir. Örgüt dışı kuruluşları bilgilendirme devlet kurumlarını da içerebilir (Kassing, 2001). Haber uçurmada amaç örgütteki etik dışı veya kural dışı uygulamaların yok edilmesidir. Örgüt üyesi bunu amaçlarken gerek örgüt gerek toplum tarafından dışlanabilir veya başka şekilde cezalandırılabilir (Uys, 2008).

Aktan (2006), haber uçurma davranışını içsel haber uçurma ve dışsal haber uçurma olarak ikiye ayırmıştır. İçsel haber uçurma örgütteki üst hiyerarşiyi bilgilendirmek, dışsal haber uçurma ise örgüt dışı siyasal güçleri ya da medyayı bilgilendirmektir. Diğer taraftan Aktan'a (2006) göre örgütsel vatandaşlık ve sivil erdem kavramları haber uçurma davranışı ile ilişkili olan değişkenlerdir. Sivil erdem kişinin ahlak ve erdeme olan yüksek bağlılığıdır. Erdemli insanlar için uygulamaların yasal olmasından çok vicdani olarak doğruluğu önemlidir. Bu bakımdan erdemli kişiler etik dışı olan davranışların düzeltilmesi için haber uçurma davranışı gösterme eğilimdedirler. Bireylerin örgüt içerisinde resmi görevlerinin dışında gönüllü olarak sergiledikleri davranışları ise örgütsel vatandaşlık kavramı ifade eder. Örgütsel vatandaşlık bireyin örgüte gönülden bağlılığını ifade eder ve böyle bireyler örgüt yararına işler yaparlar. Örgütsel vatandaşlık düzeyi yüksek bireyler örgüt içerisinde oluşan etik dışı veya kural dışı uygulamaları örgütün yararına olacak biçimde örgüt dışına taşıyabilir (Aktan, 2006).

Günümüzde haber uçurma davranışı daha çok sosyal medya aracılığı ile gerçekleştirilebilmektedir. Bu sayede daha hızlı şekilde örgüt içerisindeki etik dışı veya kural dışı uygulamalar örgüt dışına aktarılabilir. Ayrıca iletilmek istenen mesaj sosyal medya sayesinde geniş kitlelere de duyurulabilmektedir (Özdemir, 2010).

2.2.2.2.2. Dikey muhalefet. Örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki bir takım faaliyetlerle ilgili görüş ayrılığına düşüklerinde, bu durumu üstlerine direkt olarak ya da dolaylı biçimde iletmelerine dikey muhalefet adı verilir (Kassing, 2002). Dikey muhalefet davranışı sergileyen çalışanlar iş doyumlarını arttırmak, örgüt temelli benlik saygısı kazanmak veya iş yerinde konuşma özgürlüklerini arttırmak amacı taşıyabilirler (Kassing, 2000).

Dikey muhalefet davranışı dört farklı biçimde gösterilir. Bu dört dikey muhalefet davranış biçimini, örgüt üyesinin örgütle ve örgüt yöneticisi ile olan ilişkisi belirler. Örgüt

üyesi örgüte öneri ve destek sağlamayı amaçlıyorsa açık-yapıcı şekilde dikey muhalefet gösterirken; örgüt üyesi yöneticilerle işbirliğinde bulunuyorsa bu durum örtük-yapıcı dikey muhalefet davranışına dönüşür. Örgüt üyesi örgüt yöneticileri ile direkt olarak tartışıyorsa açık-yıkıcı dikey muhalefet davranışı ortaya çıkarken; örgüt üyesi örgüt içinde onaylamadığı durumları önemsememe eğilimine girdiğinde ise örtük-yıkıcı dikey muhalefet davranışı ortaya çıkar (Gordon'dan aktaran Özdemir, 2010).

Bir diğer görüşe göre, beş farklı biçimde dikey muhalefet davranışı gösterilebilir. Dikey muhalefetin gösterilmesiyle ilgili olan birinci davranış örgüt üyesinin somut verilere dayalı sorunların eleştirisini yapmasıdır. İkinci olarak örgüt üyesi muhalefet ettiği durumu değiştirmek için ısrarla üstlerini etkilemeye çalışabilir. Üçüncü olarak sorunun çözümüne yönelik önerilerde bulunabilir. Dördüncü olarak sorunun çözümüne kayıtsız kalan yöneticiye bir üst yöneticiye şikâyet edebilir. Beşinci ve son olarak istifa tehdidinde bulunabilir (Kassing, 2002).

Kassing (1998) dikey muhalefet davranışı gösteren örgüt üyelerinin bazı özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir. Dikey muhalefet davranışını sergileyen örgüt üyeleri genel olarak altı özellik taşımaktadır. Buna göre genel olarak dikey muhalefet davranışı gösteren üyeler tartışmaya eğilimli olma, iç denetim odağına sahip olma, üstleri ile iyi ilişkiler içerisinde olma, örgütte orta düzeyde bir pozisyona sahip olma, örgütsel süreçleri etkileyebileceği inancına sahip olma ve iş doyum düzeyleri yüksek olma özelliklerine sahiptir.

2.2.2.2.3. Yatay muhalefet. Bir örgüt üyesinin, örgüt içerisinde kendi düşüncesine aykırı gelen durumları örgütte etkin bir role sahip olmayan diğer örgüt üyelerine anlatması halinde yatay muhalefet davranışı ortaya çıkar (Kassing, 1998). Örgütte çalışanlara daha az söz hakkı tanınması veya çalışanlar ile denetleyiciler arasında az ve zayıf bir ilişkinin olması yatay muhalefet davranışının ortaya çıkmasında etkindir (Kassing, 2000). Bunların dışında örgütte alınan kararlar hakkında daha açıklayıcı bilgiler sunulan örgütlerde de yatay muhalefet davranışları görülmektedir (Kassing, 2011).

Yatay muhalefet gizli muhalefet olarak da adlandırılmaktadır. Çünkü örgüt üyeleri açık bir şekilde muhalefet ettiklerinde bu durumun kendileri için zararlı olacağını düşünmektedir. Bu yüzden de yaşadıkları durumları örgütteki diğer arkadaşlarına anlatmaktadır (Kassing & Avtgis, 1999).

Yatay muhalefet gösteren örgüt üyeleri; örgüt içerisinde iyi ilişkilere sahip olmaları, örgütte uzunca bir zaman geçirmeleri veya örgüt içerisinde uzmanlık sahibi

olmaları sebebiyle örgütte kendilerini güvende hissetmektedirler. Bu sebeplerden yatay muhalefet davranışını sergileyen örgüt üyeleri daha çok kişisel çıkarlarıyla ilgili durumlarda yatay muhalefet davranışı göstermektedirler. Bu örgüt üyeleri muhalefet ettikleri hususlarla ilgili düşüncelerini kendilerini dinlemeye hazır bir başka örgüt üyesi ile karşılaştıklarında ifade ederek yatay muhalefet davranışı gösterirler (Kassing, 1998).

2.2.2.2.4. Dışa aktarılmış muhalefet. Dışa aktarılmış muhalefet, örgüt üyelerinin örgütte karşılaştığı kendi düşüncesine aykırı gelen durumları örgüt dışı kişilerle paylaşmasıdır (Kassing & Avtgis, 1999). Bir örgütteki üyeler muhalif olduklarını gizleme amacı taşıyorlarsa dışa aktarılmış muhalefet davranışı sergilenir. Örgüt üyesi kendi kimliğini açığa vurmeyen gösteri yürüyüşü ve miting gibi eylemlere katılarak dışa aktarılmış muhalefet davranışını sergileyebilir. Örgüt üyeleri bu şekilde muhalefet etmenin kendilerine karşı bir tehdit oluşturmayacağı düşüncesindedirler (Kassing, 1997).

Kassing ve DiCioccio (2004), dışa aktarılmış muhalefetin tecrübesiz çalışanların kullandığı bir muhalefet türü olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca dışa aktarılmış muhalefetin bununla sınırlı kalmayacağını ve iş bırakma ile sonuçlanabileceğini de belirtmişlerdir.

Dışa aktarılmış muhalefet ile haber uçurma birbirine benzemektedir. Her iki muhalefet biçiminde de örgüt dışındakilerle, örgütte rahatsızlık duyulan durumların paylaşımı mevcuttur. Ancak haber uçurma şeklindeki muhalefet davranışı, örgüt dışında bulunan bazı devlet organlarına veya medya gibi kuruluşlara bilgi aktarımını içermektedir. Dışa aktarılmış muhalefet davranışında ise örgüt dışındaki arkadaşlar ve aile üyeleri gibi daha özel çevre ile paylaşımı vardır (Kassing, 2001).

2.2.2.3. Muhalefetin yol açtığı sonuçlar. Graham (1986), yöneticilerin muhalif davranış gösterenlere üç farklı şekilde davrandığını ifade etmiştir. Yöneticiler muhalif davranış gösterenleri cezalandırabilir, ödüllendirebilir ya da dikkate almayabilir. Muhalif davranışlar işlerinin arttırılması, tehdit edilmeleri gibi yöntemlerle cezalandırılır. Muhalif davranış gösterenler önerilerinin yöneticiler tarafından kayda değer bulunduğunu görürlerse ödüllendirilmiş olur. Diğer taraftan yöneticiler muhalefet eden dikkate almazlarsa muhalif davranış kayıtsız kalmış olur.

Özdemir (2010) muhalif davranışın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olabileceğini belirtmiştir. Olumlu ya da olumsuz sonuçlara sebep olan muhalif davranışların ise örgütün farklı öğelerine etkileri olacağından bahsetmiştir. Buna göre

muhalef davranışlar örgüt üyelerini, örgüt yöneticilerini ve örgütün kendisini etkileyebilir ve bu durum olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Örgütsel muhalefet örgüt üyelerinin rahatsızlık duydukları durumları ifade etmeleridir. Örgütlerde örgüt üyelerini rahatsız eden birçok durumla karşılaşılabilir. Örgüt üyeleri kendilerine yönelik bazı olumsuz davranışlar karşısında muhalefet edebilir. Bu davranışlar örgüt üyelerine karşı kötü söz söylenmesi, değer verilmemesi olabileceği gibi mobbing adı verilen yöneticinin sistematik şekilde caydırıcı bir takım söylemleri ve uygulamaları da olabilir. Bunun yanında örgütlerde değişim kaçınılmazdır. Özellikle bilginin öneminin giderek arttığı dünyadaki hızlı değişim yaşanan örgütlerde, çalışanların eski düzeni korumaya yönelik çabaları veya yeniye ayak uydurmamak için gösterdikleri direnç onları muhalefete itebilir. Örgütlerde alınan kararlarda yöneticilerin çalışanları dâhil edip etmediği veya alınan kararların örgüt üyelerinin lehine veya aleyhine olması muhalefete yol açabilir. Yöneticilerin yönetimde etkisiz şekilde davranması, örgüt üyelerine görev dağıtımını yaparken oluşabilecek yetki sorumluluk dengesizlikleri de muhalefetin nedenleri arasında sayılabilir. Örgütün kaynaklarının bazı çalışanları kayıracak veya bazı çalışanları ayıracak biçimde dağıtımını, örgüt içerisinde kanunlarla sınırlandırılmış çerçevenin dışına çıkan uygulamaların varlığı da muhalefetin sebepleri arasındadır.

Örgütsel muhalefet davranışları örgüt üyelerinin örgütsel muhalefeti gösterme biçimleridir. Örgüt üyelerinin örgütte duyduğu hoşnutsuzlukları direkt olarak üst konumdaki yöneticiye iletmesi durumunda açık/yukarıya/dikey muhalefet davranışı sergilenmiş olunur. Örgüt üyeleri örgüt içerisindeki rahatsızlığını kendisiyle eşdeğer mevkide bulunan bir diğer örgüt üyesiyle paylaşırsa bu durumda yatay muhalefet gösterilmiştir. Örgüt üyesi örgüt içerisinde rahatsızlık veren durumları ailesi ve arkadaşları gibi örgüt dışındaki yakın çevresiyle paylaşırsa dışa aktarılmış muhalefet davranışı sergileniyor demektir. Son olarak örgüt üyesi rahatsızlık veren örgüt içerisindeki durumları gazetelerle, örgüt dışında bulunan üst konumundaki kurumlarla veya sendika gibi kurumlarla paylaşırsa haber uçurma davranışı göstermiş olur.

Gösterilen muhalif davranışlar örgüte olumlu veya olumsuz etkiler yapabilir. Ayrıca örgüt üyesini de olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilir. Örneğin; örgüt içerisinde bulunan kanunsuz bir takım uygulamaları haber uçurma davranışı sergileyerek gazetelerle paylaşan bir örgüt üyesi, örgütün olumlu işleyişine katkıda bulunabilir ancak kendisi bu davranışından dolayı cezalandırılabilir ve işten çıkarılabilir. Açık muhalefet davranışı sergileyerek örgütte fark ettiği olumsuz bir durumu yönetici ile paylaşan örgüt üyesi, yöneticinin göz ardı ettiği bir durumu yöneticiye göstermişse yönetici bu olumsuz

durum karşısında önlemler alabilir. Ayrıca açık muhalefet davranışı sergileyen örgüt üyesi de ödüllendirilebilir. Bunun tersi de geçerlidir. Eğer yönetici ifade edilen durumu kendisine bir tehdit olarak algılasa veya örgüt üyesinin ifade ettiği durumla ilgili olarak yönetici aynı şekilde düşünmüyorsa çalışan cezalandırılabilir. Sonuç olarak örgütsel muhalefetin sonuçları davranışın gösterilme biçimine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz şekilde görülebilir. Bu durum hem örgüt hem de örgüt üyesi açısından geçerlidir.

2.2.3. Örgütsel Muhalefet ile İlişkili Değişkenler

Kassing (2008) örgütsel muhalefetin bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlerle bağlantılı olduğunu ifade etmiştir. Bu bölümde Kassing (2008) tarafından örgütsel muhalefet ile ilişkili olduğu belirtilen değişkenler üzerinde durulmuştur.

2.2.3.1. Bireysel değişkenler. Bireysel değişkenler örgüt üyelerinin bireysel özellikleridir. Bireysel değişkenler arasında sözlü sataşma düzeyi, tartışmaya yatkınlık düzeyi ve denetim odağı bulunmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999). Sözlü sataşma, bir örgüt üyesinin diğer örgüt üyesine kişilik bakımından saldırmasıdır (Infante ve Wigley'den akt. Özdemir, 2010). Tartışmaya yatkınlık düzeyi, örgüt üyesinin diğer insanlarla olan tartışma eğilimini ifade eder (Infante ve Rancer'den akt. Özdemir, 2010). Denetim odağı, örgüt üyesinin gösterdiği davranışların sonuçlarının kendinden ya da başkalarından kaynaklandığını düşünmesi ile ilgili olan bir durumdur (Wade ve Tavis'den akt. Özdemir, 2010).

Kassing (1997) örgütsel bağlılığın, iş doyumunun ve örgütsel özdeşleşmenin bireysel değişkenler üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüştür. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranıştır (Allen & Meyer, 1998). İş doyumunu birçok değişkenin etkilediği bir kavramdır. Bu değişkenler arasında örgüt üyesinin aldığı bireysel ücret, çalışma ortamının fiziksel ve duygusal koşulları, çalışan üzerindeki denetleyici otorite, çalışanın başarı seviyesi, başarı karşısında elde edilen ödül ve sosyal statü, diğer çalışanlar ve yöneticilerle olan ilişkileri bulunmaktadır (Adıgüzel, 2010). Özdeşleşme bireyin başkaları ile ilgili kişilik ve duygularını anlamlandırarak onlarla bütünleşme sürecini ifade eder. Özdeşleşmenin, çalışanların iş doyumuna ve örgütsel başarıya olumlu etkisi vardır (Edwards, 2005). Örgütsel özdeşleşmede bireyin örgütle olan bağı kuvvetlidir yani bireyin kendi kimlik algılamasının örgütle uyuşması durumudur. Özdeşleşmeme durumunda ise

birey, örgütün inandığı tutum ve prensiplerin kendisine uygun olmadığını düşünür (Kreiner & Ashforth, 2004).

2.2.3.2. İlişkisel değişkenler. İlişkisel değişkenlerle ifade edilmek istenen durum, örgütsel iletişim bakımından örgüt içerisinde ast-üst ilişkisi ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkidir (Kassing, 2000). Örgütsel iletişim örgütün içinde ve dışında birlikteliği sağlanmış faaliyetleri ve ilişkileri anlama ağlarıdır (Hoy ve Miskel, 2015, s.357). Özdemir (2010) yöneticilerle iletişimleri iyi olan örgüt üyelerinin dikey muhalefet gösterirken yöneticilerle iyi iletişim kuramayan örgüt üyelerinin ise yatay ve dışa aktarılmış muhalefet gösterdiklerini belirtmiştir.

2.2.3.3. Örgütsel değişkenler. Muhalif davranışı biçimlendiren örgütsel değişkenlerden biri örgütsel adalet kavramıdır. Örgütsel adalet, çalışanların işe yönelik bakış açıları üzerinde etkilidir (Özdemir, 2010). Örgütsel adalet örgüt üyelerinin örgütsel faaliyetlerde kendilerine ne derece adil davranıldığına dair algılarını ifade eder (Lunenburg & Ornstein, 2013).

Örgütsel adaletin temelinde eşitlik kuramı yatmaktadır (Miner, 1992). Eşitlik kuramı örgüt üyelerinin örgütsel faaliyetlerde bulunmalarıyla ortaya çıkan sonuçlar ve bu sonuçlar için ortaya koydukları girdiye ilişkin algılarını tanımlar (Lunenburg & Ornstein, 2013, s.93). Örneğin okullarda öğrencilerin, öğretmenler veya yöneticiler tarafından kendilerine adil davranmadıklarını düşündükleri durumlarda motivasyonları düşer. Ardından mevcut durumu kendi lehlerine çevirebilmek için hileli yollara bile başvurabilirler (Hoy & Miskel, 2015).

2.2.4. Okul Örgütünde ve Eğitimde Muhalefet

Eğitim örgütlerinde muhalefete ilişkin araştırmaların öğretmen muhalefeti ve yönetici muhalefeti üzerine odaklandığı söylenebilir. Alanyazın incelendiğinde daha çok öğretmen muhalefeti üzerine yapılan araştırmalar öne çıkmıştır (Özdemir, 2010, 2013; Yıldız, 2013; Ağalday, 2013; Tutar & Sadykova, 2014; Aydın, 2015; Uçar, 2016; Korucuoğlu, 2016; Uğurlu ve Bostancı, 2017). Yönetici muhalefeti temele alan araştırmaların daha az olduğu söylenebilir (Özdemir, 2010; Arslan, Özgan, ve Ağalday, 2014). Öğretmen muhalefetine iki farklı pencereden bakılmıştır. Bunlar pedagojik ve politik yaklaşımlardır. Pedagojik yaklaşımda öğretmenlerin okul ve sınıf içi faaliyetleri öne

çıkarken; politik yaklaşımda daha geniş bir bakış açısıyla örgütlü öğretmen muhalefeti üzerinde durulmuştur (Özdemir 2010).

Pedagojik yaklaşımda, okullardaki eğitim öğretimin muhalefeti özendirerek demokrasiye katkıda bulunması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Politik yaklaşımda ise değişik ülkelerdeki öğretmenlerin bir takım protesto, grev gibi faaliyetleri irdelenmiştir.

Pedagojik yaklaşım ve politik yaklaşım çerçevesinde bazı çıkarımlarda bulunulabilir. Pedagojik yaklaşım çerçevesinden bakıldığında muhalefet etmek demokrasinin bir gereğidir. Yani mevcut durumdaki aksaklıklar veya yanlışlıklar uygun şekilde gösterilecek tepkilerle düzeltilebilir veya tamamen değiştirilebilir. Demokrasideki çok seslilik düşünüldüğünde muhalefet bu bakımdan gereklidir, katkı sağlayıcıdır ve yadrganmamalıdır. Politik bakış açısıyla muhalefet etmek daha planlı, örgütlü ve tepkiseldir. Özdemir (2010) örgütsel muhalefetin eğitim örgütlerinde araştırmaya değer olduğunu ifade etmiştir. Çünkü eğitim örgütleri diğer örgütlerden farklı olarak çeşitli değişkenlere sahiptir.

Örgütsel muhalefeti etkileyen çeşitli değişkenler vardır. Örgütsel muhalefetle ilişkili olan değişkenler incelendiğinde bu değişkenlerin bireysel, ilişkisel ve örgütsel olarak üçe ayrıldığı görülebilir. Bireysel değişkenler örgüt üyesinin örgütsel muhalefet davranışını sergilemesinde kendisinden kaynaklanan durumlardır. Örgüt üyesinin muhalefete yatkınlığı, tartışmaya ve sözlü sataşmaya yatkınlığı, örgüt üyesinin yaşadığı olumlu veya olumsuz durumların kendisinden mi yoksa başkalarından mı kaynaklandığına yönelik tutumunu ifade eden denetim odağı ve örgüte olan bağlılığıdır. İlişkisel değişkenler örgütteki ast-üst ilişkisi ve örgüt çalışanları arasındaki ilişkiden kaynaklanan değişkenlerdir. Örgütsel değişkenler ise daha çok örgütteki adalet kavramıyla ilişkili olan durumları gösterir. Tüm bu değişkenler örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasında ve örgütsel muhalefetin sonuçlarının şekillenmesinde etkili olabilir.

Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de örgüt üyeleri muhalefet edebilirler. Eğitim örgütlerindeki muhalefet genellikle öğretmen ve yönetici bağlamında incelenmiştir. Daha çok öğretmen muhalefeti göz önünde bulundurulmuştur. Öğretmen muhalefeti pedagojik açıdan ve politik açıdan ele alınmıştır. Pedagojik açıdan okul ve sınıf içindeki muhalefet; politik açıdan ise daha geniş açıdan bakılarak maaş, özlük hakları sosyal haklar öne çıkmıştır.

2.3. Müzakere Becerileri ile Muhalif Davranışlar Arasındaki İlişki

Örgütsel muhalefetle ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde örgütsel muhalefet, örgüt üyelerinin örgütte rahatsız oldukları olay veya durumlarla ilgili gösterdikleri bir takım davranış, söz ve eylemler olarak ifade edilebilir. Örgüt üyeleri temel olarak ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmektedir ve bu amaçları gerçekleştirirken farklı nedenlerden muhalif davranış sergileyebilmektedir. Örgütsel muhalefete etki eden nedenler örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişim, karar alma ve kararın içeriği, etkisizlik, görev ve sorumluluklar, örgütsel kaynaklar, etik dışı ve hukuk dışı uygulamalar, performans değerlendirme, zararın engellenmesi olarak dokuz farklı grupta incelenebilir (Kassing & Armstrong, 2002).

Okul örgütünün birçok üyesi vardır. Öğretmenler ve okul yöneticileri okulun vazgeçilmez öğelerindedir. Bütün örgütlerde olduğu gibi okul örgütlerinde de örgüt üyeleri farklı nedenlerden dolayı muhalif davranışlarda bulunabilir. Okul örgütünde öğretmenlerin göstermiş olduğu muhalefetin nedenleri düşünüldüğünce bu nedenlerin birçoğunda okul yöneticilerinin etkisinden söz edilebilir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı gösterdiği saldırgan, zorba ve yıldırmaya dönük davranışlar, yöneticiler tarafından sergilenen otoriter yönetim biçimi, okul yöneticisinin öğretmenleri ilgilendiren bazı kararlarda öğretmenlerin görüşünden faydalanıp faydalanmaması gibi yönetici davranışları okullarda öğretmenler tarafından gösterilen muhalefetin sebepleri arasında gösterilebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin yönetimde etkisiz kalması ve yerinde müdahalelerde bulunmaması, okul kaynaklarının kullanımında ve dağıtımında yetersiz kalması, bazı öğretmenlerin yöneticiler tarafından kayırılması da öğretmenlerin muhalif davranışlarda bulunmasına sebep olabilir.

Okullarda öğretmenler tarafından gösterilen muhalif davranışların belirlenmesi, muhalif davranışların nedenlerinin üzerinde durulması ve bu davranışların azaltılması okul örgütünün amaçları doğrultusunda işlerliğinin sağlanması için önemli bir yere sahiptir. Çünkü eğitim kalitesinin artırılması için okulun vazgeçilmez öğeleri olan öğretmenlerden en üst düzeyde faydalanmak gerekli bir husustur. Öğretmenlerin muhalif davranışlarına etki edebilecek nedenler de düşünüldüğünde okullarda öğretmenlerin muhalif davranışlarının okul amaçlarına ters düşmemesine ve okul amaçları doğrultusunda işlerliğinin sağlanmasına katkı sağlayabilecek nedenler arasında okul yöneticilerinden kaynaklı nedenlerin de olduğu görülebilir. Bursalıoğlu (2005) okul yöneticilerinin bilgili ve becerili olması gerektiğini aksi durumda okul içindeki konumunu tehlikeye

düşürebileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin sahip olacağı bazı becerilerin öğretmenlerin muhalif davranışlarına etki edebileceğini söylemek mümkündür.

Çağdaş okul yöneticilerinin özellikleri arasında etkili iletişim becerisine sahip olmak, liderlik özellikleri baskın olmak, dili doğru ve güzel kullanabilmek, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmek, yabancı dil bilmek, iletişim teknolojisine hâkim olmak, bilgiyi yönetebilmek, beden ve ruh yönünden sağlıklı olmak, eğitime inanmış olmak gibi özellikler vardır. Ayrıca etkili okul yöneticileri, okullardaki grupları ve gruplar arasında çatışmaları kabullenir ve bu çatışmaları çalışma alanı olarak belirler (Açıkalın, 1995). Okul yöneticilerinin sahip olması gereken beceriler beş boyutta ve yirmi alt bölümde gruplandırılmıştır. Bu becerilerden birincisi inisiyatif alma becerileridir. İnisiyatif alma becerileri boyutunda dinleme, insan ilişkileri, çatışma yönetimi ve çalışanları motive etme becerileri vardır. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken becerilerden olan ikinci beceri boyutu sorumluluk almadır. Sorumluluk alma becerileri boyutunda planlama, organize olma, kişisel olarak organize olma ve zaman yönetimi, bilgi verme, liderlik tarzı ve insanları etkileme, temsilci seçme ve kontrol etme becerileri vardır. Üçüncü beceri boyutu teknik becerilerdir. Teknik beceriler boyutunda yazılı iletişim, finansla ve nicilikle ilgili beceriler, işle ilgili bilgi ve teknik bilgi becerileri mevcuttur. Dördüncü beceri boyutu nitelik becerileridir. Bu boyutta kişisel motivasyon, nitelikli çalışma, öğrenci başarısı, bilgilendirme vardır. Son beceri boyutu ise diğer becerilerdir. Bu boyutta sözel iletişim, problem analizi ve karar alma becerileri vardır (Quast & Hazucha'dan aktaran Şekerci ve Aypay, 2009, s.55). Etkili okul yöneticisi sahip olduğu becerilerle okullarda yaşanabilecek olumsuzlukların önüne geçmeli ve çatışmaların üstesinden gelmesini bilmelidir. Bunun sağlanabilmesi için de okul yöneticisinin etkili iletişim alanında becerili olması gereklidir. Etkili şekilde iletişim kurabilmenin ise özellikle müzakere alanında becerili olmakla ilgili olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin muhalif davranışlarına etki edebilecek yönetici davranışları düşünüldüğünde ve etkili okul yöneticilerinin sahip olması gereken beceriler göz önüne alındığında, öğretmenlerin muhalif davranışlarıyla okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin ilişkili olduğu fikri öne çıkmaktadır. Bu bakımdan okul yöneticileri sahip oldukları müzakere becerileriyle öğretmenlerin muhalif davranışları üzerinde belirleyici olabilirler. Okullarda öğretmenler kendi aralarında veya okul yöneticileriyle bazı anlaşmazlıklar yaşayabilir. Benzer şekilde okul yöneticileri de kendi içerisinde anlaşmazlığa düşebilir. Asıl önemli olan ise anlaşmazlıklar değildir. Özmen ve Güngör'e (2008) göre önemli olan anlaşmazlıklara çözümler üretebilmektir. Çözüm üretebilmek için

başvurulan yollardan birisi müzakereye başvurmaktır. Müzakerelerin istenilen amaca ulaşmasında okul yöneticilerinin müzakere becerilerine sahip olması büyük önem taşır. Müzakere esnasında okul yöneticisinin tarafsızlığını koruması, gerektiği yerlerde sorumluluk alması, kişisel yorumlardan kaçınması, çözümden yana olması ve her iki tarafın da çıkarını gözetmesi gerekir.

Müzakere, okul yöneticilerinin etkili bir okul yönetimi sağlamak için başvurması gereken yollardan birisidir. Müzakere iki ya da daha fazla tarafın başlangıçta hedefleri farklı olduğu halde birlikte bir sonuca varmalarını gerektiren durumlarda karşılıklı kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için tartışma ve ikna yoluyla farklılıkları çözmeye çalıştıkları kişilerarası bir etkileşim sürecidir (Fowler, 1996). Müzakere becerisi de müzakere için sahip olunması gereken bazı yeterliliklerin bir ifadesidir. Müzakere becerileri okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşayabileceği anlaşmazlıkların çözümünde önemli bir role sahiptir. Okullardaki müzakerelerin özellikle yaşanabilecek anlaşmazlıkların önlenmesi ve gelecekte öngörülemez sorunların ortadan kaldırılması hususunda katkı sağlayabileceği söylenebilir. Öngörülemez sorunların ortadan kaldırılmasının okul örgütüne etki edebilecek zararlı durumların engellenmesi anlamına gelebileceği söylenebilir.

Müzakerelerin etkili olması, müzakerecilerin bazı özelliklere sahip olması ile ilgilidir. Etkili müzakereciler güven, hazırlıklı olma, bilgili olma, dürüstlük, içi dışı bir olma ve uygun ittifaklar kurabilme gibi özelliklere sahip olmalıdır (Schoenfield ve Schoenfield'den aktaran Varoğlu ve Sığırı, 2008, s.20). Ayrıca makul olma, mantıklı olma ve ısrarcı olma gibi özellikler de etkili müzakerecilerin özelliklerindedir (Fuller'den aktaran Varoğlu ve Sığırı, 2008, s.20). Bu özellikleri barındırmak okul yöneticisinin, müzakere becerilerinin yüksek olduğuna gösterge olabilir. Okullarda anlaşmazlıklar olsa bile etkili müzakereler sayesinde tarafların yararına olacak biçimde çözümlenebilir. Okul yöneticisi sahip olduğu müzakere becerileriyle öğretmenlerin daha az muhalefet etmelerini sağlayabilir. Anlaşmazlıkları önleyebilir. Öğretmenlerin muhalif davranışlarını daha kolay yönlendirebilir.

Sonuç olarak öğretmenlerin muhalif davranışlarına etki edebilecek nedenlerden birinin okul yöneticilerinin müzakere becerileri olduğunu söylemek mümkündür. Okul yöneticileri müzakere becerilerini etkin şekilde kullandığında anlaşmazlıklar çözebilir. Diğer taraftan ortaya çıkması muhtemel anlaşmazlıkların da ortadan kaldırılması yöneticilerin müzakere becerileriyle sağlanabilir. Anlaşmazlıkların yaşanmadığı veya kolayca çözümlendiği okullarda görev yapmak öğretmenlerin muhalif davranışlarına

olumlu yönde etki edebilir. Böylece öğretmenlerin sergileyecekleri muhalif davranışların olumsuz sonuçları okul yöneticilerinin müzakere becerileri sayesinde azaltılabilir. Buna bağlı olarak da eğitimin kalitesini artırma yolunda ilerleme sağlanabilir.

2.4. İlgili Araştırmalar

Bu bölüm iki alt başlık altında incelenmiştir. İlk olarak örgütsel muhalefet kavramı çerçevesinde özellikle eğitim örgütlerinde öğretmenlerin sergilediği muhalif davranışlarla ilgili alanyazından elde edilen araştırmalara yer verilmiştir. Ardından müzakere kavramı kapsamında özellikle okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle ilgili yapılmış çeşitli araştırmalar üzerinde durulmuştur.

2.4.1. Müzakere Becerileri ile İlgili Araştırmalar

Müzakere becerileri ile ilgili olarak alanyazında eğitim örgütlerine yönelik yapılmış çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmaların daha çok çeşitli okul türlerindeki öğretmen görüşlerine başvurularak gerçekleştirildiği söylenebilir. Ayrıca araştırmalarda okul yöneticilerinin müzakere becerileri üzerine odaklanılmıştır. Yapılan araştırmalarda genel olarak okul yöneticilerinin veya öğretmenlerin bazı özelliklerinin müzakere becerileri üzerindeki etkilerinin incelendiğini söylemek mümkündür. Bu bölümde örgütlerde müzakere becerileriyle ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Müzakerelerde zaman baskısı üzerine yapılan bir araştırmada zaman baskısının çeşitli şekillerde müzakereleri etkilediği sonucuna varılmıştır. Buna göre zaman baskısı yüksek iken müzakereci kendini temsil ettiği gruba karşı sorumlu hissetmiyorsa az rekabetçi davranmaktadır. Bu durumda müzakerede anlaşmaya daha kolay varılmaktadır. Zaman baskısı yüksek iken müzakereci temsil ettiği gruba karşı kendini sorumlu hissediyorsa daha rekabetçi olmaktadır. Bu durumda ise müzakerede anlaşmaya varılma oranı azalmaktadır (Mosterd & Rutte, 2000).

Müzakerelerde duygu kullanımına yönelik yapılan bir araştırmada duyguların önemli etkilere sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmada olumlu duyguların yanında olumsuz duyguların etkisinden de söz edilmektedir. Olumlu ve olumsuz duygular, kişilerin ortak ve beraberce çalışmaları üzerinde etkilidir. Buna bağlı olarak olumlu duygular anlaşma yolunda olumlu etkilere sahipken olumsuz duygular anlaşmaya olumsuz şekilde yansımaktadır (Allred ve Arkadaşları'ndan Aktaran Ogilvie ve Carsky, 2002; 383).

Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireyler müzakerelerde daha iyi sonuç almaktadırlar. Bununla ilgili yapılan bir araştırmada yüksek duygusal zekâlı bireylerin

müzakere sürecinde olumlu ilişkiler geliştirdiği ve daha başarılı sonuçlar elde ettiği belirlenmiştir (Foo, Elfenbein, Tan & Aik, 2004).

Müzakerelerde kültürün etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan ve kültürel farklılıkları inceleyen bir araştırmada Kanadalıların kültürü ile Çinlilerin kültürü karşılaştırılmıştır. Buna göre Kanadalılar daha çok bireyselliğin, kırılğan ilişkilerin mevcut olduğu bir kültüre sahip olduklarından doğrudan ve açık olarak iletişim kurmaktadırlar. Çinliler ise duygunun ön plana çıktığı bir kültüre sahip olduklarından kapalı ve dolaylı olarak iletişim kurmaktadırlar. Bu yüzden müzakerelerde kültür etkisinden söz etmek mümkündür (Ma, 2005: 175).

İlköğretim okulu müdürlerinin müzakere becerilerinin incelenmesi isimli Özgan, Çelik ve Bozbayındır tarafından 2010 yılında yapılan bir araştırmada, 95'i sınıf ve 105'i branş öğretmeni olmak üzere toplam 200 ilköğretim okulu öğretmenin görüşüne başvurulmuştur. Yapılan araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin müzakere becerilerini ortalamanın üzerinde bulmuşlar ve üst düzeyde becerilere sahip olduklarını değerlendirmişlerdir. Öğretmenlerin branş, cinsiyet, yaş, mezun oldukları okul ve kıdemleri okul müdürlerinin müzakere becerilerini algılamalarına anlamlı düzeyde etki etmemiştir (Özgan ve diğ., 2010).

Yapılan bir araştırmaya göre örgüt içerisinde koordinasyon ve iletişim sağlanırken gereksinimler artmıştır. Buna bağlı olarak müzakere olan ihtiyaç da artmıştır. Kurum içi de olsa kurumlar arası da olsa müzakerenin özellikleri birbirine benzemektedir. Ayrıca araştırmada müzakere yönetiminin ihmal edildiği ortaya konulmuştur (Verhandlugen'den aktaran Özgan ve diğ., 2010).

Okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin analiz yapmak amacıyla Yıldırım, Kaya, Balay ve Yılmaz tarafından 2013 yılında yapılan bir araştırmada 151 ilkokul, 141 ortaokul ve 72 lise öğretmeni olmak üzere toplam 364 öğretmenin görüşü alınmıştır. Yıldırım ve diğerleri öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin müzakere becerilerinin orta düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Buna bağlı olarak okul müdürlerinin müzakere becerilerini geliştirmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı, okulda karar alınırken öğretmenlerin görüşlerine başvurulup başvurulmaması ve okul müdürünün başat yönetim stiline göre farklılıklar gösterdiğine dair bulgular elde etmişlerdir. Bu sonuçlara göre erkek öğretmenler müzakere becerileri açısından okul müdürlerini kadın öğretmenlere göre daha yüksek bulmaktadırlar. Karar alma sürecinde öğretmen görüşlerine başvuran okul müdürlerinin, öğretmenlerin görüşüne başvurmayan

okul müdürlerine göre daha yüksek düzeyde müzakere becerilerine sahip olduğu belirtilmiştir. 11 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenler, 5 yıl ve altında kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha fazla çözümden yana olduklarını düşünmektedirler. 20 ve daha az öğretmenin görev yaptığı okullarda öğretmenler, 21 ve üzerinde öğretmenin olduğu okullarda bulunan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakere konusunda daha becerikli olduğunu düşünmektedir. Okul yönetim biçimi demokratik olan okullarda görev yapan öğretmenler, okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha yüksek görmektedir. Otoriter ve ilgisiz biçimde yönetilen okullardaki öğretmenler ise okul yöneticilerinin müzakere beceri düzeyini daha düşük olarak algılamaktadır (Yıldırım, Kaya, Balay ve Yılmaz, 2013).

Yılmaz (2014) araştırmasında öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin orta düzeyde olduğunu ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile ilgili öğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyet, yaş, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı, kıdem, görev yaptıkları okulun sahip olduğu teknolojik ve fiziki koşullar, sendikaya üye olup olmama durumu, görev yaptıkları okulun ağırlıklı yönetim biçimi ve okulda karara dâhil olup olmama durumları gibi değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin branşları, görev yaptıkları lise türleri, medeni durumları, okulda geçirdikleri toplam süre okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile ilgili görüşlerini etkilememektedir. Araştırmaya göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin daha fazla olduğunu düşünmektedir. 31-40 yaş aralığında bulunan öğretmenler, yaşı 30 ve altında olan öğretmenlere göre okul yöneticilerini müzakere konusunda daha becerikli olduğunu değerlendirmektedir. Öğretmen sayısı 30 ve altında olan okullarda görev yapan öğretmenler, öğretmen sayısı 31 ve üzerinde olan okullarda görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerini müzakere konusunda daha becerikli bulmaktadır. 11 ve daha üzeri çalışma süresi bulunan öğretmenler, 5 yıl ve daha az çalışan öğretmenlere göre okul yöneticilerini müzakere sürecinde daha becerikli bulmaktadır. Teknolojik ve fiziki bakımdan daha elverişli okullarda çalışan öğretmenler, okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha yüksek olarak algılamaktadır. Sendika üyesi öğretmenler, sendika üyesi olmayan öğretmenlere göre okul yöneticilerini müzakere konusunda daha becerikli algılamaktadır. Demokratik biçimde yönetilen okullarda görev yapan öğretmenler, otoriter ve ilgisiz biçimde yönetilen okullardaki öğretmenlere göre okul yöneticilerini müzakere konusunda daha becerikli bulmaktadır. Okullarda alınan kararlarda görüşlerine başvuru

öğretmenler, okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha yeterli bulmaktadır (Yılmaz, 2014).

2.4.2. Örgütsel Muhalefet Kavramı ile İlgili Araştırmalar

Eğitim örgütlerinde örgütsel muhalefeti temele alan araştırmalar genel olarak öğretmenlerin muhalefete ilişkin görüşlerinden veya yöneticilerin muhalefete ilişkin görüşlerinden oluşmaktadır. Bu bakımdan eğitim örgütlerindeki muhalefeti temele alan araştırmaların öğretmenlerin gösterdikleri muhalefet ya da yöneticilerin gösterdikleri muhalefeti ortaya koymak amacı taşıdığı söylenebilir. Ayrıca eğitim örgütlerindeki örgütsel muhalefet araştırmaları, örgütsel muhalefet kavramını çeşitli değişkenlerle ilişkilendirilerek örgütsel muhalefetin bu değişkenlerle nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu göstermeye yöneliktir. Bu bölümde eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen örgütsel muhalefet kavramıyla ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

Chisholm (1999), 1990'dan 1997 yılına kadar Güney Afrika'da çalışan bazı öğretmen gruplarını incelemiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin daha çok aşırı merkezi ve bürokrasiye dayanan yapıya muhalefet ettiklerini belirlemiştir.

Dışa aktarılmış muhalefetin hangi durumlarda ortaya çıktığını ortaya koymak için yapılan bir araştırmada çalışanların yaş ve mesleki tecrübeleri arttıkça dışa aktarılmış muhalefetin azaldığı görülmüştür. Diğer taraftan çalışanların yaş ve mesleki tecrübeleri azaldıkça dışa aktarılmış muhalefet artmaktadır. Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu ise yönetim görevi bulunmayan personelin, yönetim görevinde bulunan personele göre daha fazla dışa aktarılmış muhalefet sergilemesidir (Kassing ve DiCiocco, 2004, s.113-120).

Örgütsel muhalefetin sergilenmesi sürecinde kullanılan mesaj çeşitlerinin incelenmesine yönelik yapılan bir araştırmada kişinin bulunduğu konumun ilişkilerden daha önemli olduğuna ulaşılmıştır. Yani kişinin muhalefet göstermesinde karşısındakinin sahip olduğu konum ilişkiden daha önemli bir yere sahiptir (Garner, 2006).

Gelişmiş ülkelerde öğretmenlerin gösterdiği muhalefetin nedenleriyle ilgili olarak Kirk (2009), öğretmen muhalefetinde maaşlardaki dengesizliğin önemini ortaya koymuştur. Benzer biçimde öğretmen maaşları ile ilgili olarak Cliggett ve Wyssmann (2009), maaşlardaki yetersizliklerin öğretmen muhalefetine etki ettiğini ifade etmiştir.

Ankara İli'ndeki genel liselerde görev yapan öğretmenlerle yapılan bir araştırmada öğretmen muhalefetinin altında yatan sebepler incelenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin muhalefet etmelerinde bazı yönetici davranışlarının etkili olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okul örgütlerinde muhalefet etmelerinde yöneticilerin sergiledikleri olumsuz davranışların büyük öneme sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. (Özdemir, 2010).

Başka bir araştırma ise örgütsel muhalefet ile aile içi iletişim arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ailelerinde yüksek iletişim ve düşük uyum özellikleri bulunan çalışanların, ailelerinde yüksek uyum ve yüksek iletişim özellikleri bulunan çalışanlara göre daha fazla yukarı yönlü muhalefet sergilediği görülmüştür (Buckner, Ledbetter ve Bridge,2013, s.263-279).

İlkokullarda görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler, örtük muhalefet ve haber uçurma alt boyutlarında az seviyede muhalefet ettiklerini bildirmişlerdir. Açık muhalefet alt boyutunda ise orta seviyede muhalefet edilmektedir (Yıldız, 2013).

Mardin İli'nde sınıf öğretmenleriyle yapılan bir araştırmada, sınıf öğretmenlerinin muhalefetin nedenleriyle ilgili düşüncelerinde kıdemlerinin etkili olduğu tespit edilmiştir. 16-20 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan sınıf öğretmenleri okul yöneticilerinin davranışlarını muhalefetin nedeni olarak algılamaktadır. Öğretmen sayısının çok olduğu okullardaki öğretmenler, okul yöneticilerinin davranışlarının muhalefete daha az sebep olduğunu düşünmektedirler. Önlisans mezunu öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin ortalaması ise en düşük seviyededir (Ağalday, 2013)

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerle ilgili yapılan bir araştırmada yöneticilerin örgütsel muhalefete ilişkin algılarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmada yöneticilere öğretmenlerin muhalif davranışları neden gösterdiklerine ilişkin sorular sorulmuştur. Yöneticiler öğretmenlerin en çok kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirme, değişime direnç gösterme ve kişisel çıkarlarının zedelenmesi hususları ile ilgili olarak muhalif davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler öğretmenlere verilen bazı görevlerin öğretmenler tarafından “angarya” olarak görüldüğünü belirterek bu sebepten öğretmenlerin kendilerine karşı muhalefet sergilediklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin karar almada uyguladıkları metotlar öğretmenlerin muhalefet davranışları üzerinde etkili olmuştur. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları da okulda sergiledikleri muhalif davranışlar üzerinde etkili olmaktadır. Öğretmenler okulda en çok yatay muhalefet alt boyutundaki davranışları sergilemektedir ve bu kapsamda iş yavaşlatma gibi eylemler gerçekleştirmektedirler. Yatay muhalefetten sonra ise dikey muhalefet alt boyutundaki muhalif davranışlar sergilenmektedir ve buna

yönelik olarak öğretmenler yaşadıkları olumsuzlukları yöneticilere direkt olarak aksettirmektedir (Arslan ve diğ., 2014).

Yönetici ve çalışan arasındaki güvenin örgütsel muhalefet ile ilişkisini inceleyen bir araştırmada yöneticiye duyulan güvenin muhalif davranışlarla olan ilişkisi ortaya konmuştur. Yöneticiye duyulan güven arttıkça dikey muhalefetin arttığı görülmüştür. Diğer taraftan yatay ve dışa aktarılmış muhalefetin ise azaldığı tespit edilmiştir (Payne, 2014, s.131).

Örgütsel muhalefetin eğitim örgütlerinde incelenmesine yönelik olarak yapılan bir araştırmada Bolu İli ve ilçelerinde görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet algıları incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarında daha çok yönetsel nedenlerin ve kişisel nedenlerin etkili olduğu ayrıca açık muhalefet alt boyutundaki muhalif davranışların daha çok sergilendiği belirtilmiştir. Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen algılarında cinsiyet, yaş, kıdem yılı, sendika üyeliği gibi değişkenlerin herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Aydın, 2015).

Eğitim örgütlerinde muhalefet ile ilgili yapılan bir araştırmada ailelerin muhalefet etme yolları ve sebeplerini belirlemek ve eğitim çalışanlarına aile muhalefetinin etkilerini saptamak amaçlanmıştır. Öğrenci ailelerinin çocukların akademik düzeyi, sınıf değişiklikleri, iletişimsel problemler gibi durumlarda muhalefet ettikleri belirlenmiştir. Ailelerin çeşitli durumlarda öğretmenlerle, okul yönetimiyle ya da diğer ailelerle muhalefet ettikleri belirlenmiştir. Ayrıca ailelerin muhalefet etmesinin örgüt çalışanlarında memnuniyetsizlik oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır (Buckner, 2015, s.1-129).

Eskişehir İli'nde görev yapan ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenleri üzerinde yapılan bir araştırmada öğretmenler yüksek düzeyde muhalefet ettiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler örgütsel muhalefetin daha çok açık muhalefet alt boyutundaki davranışlarla gösterildiğine yönelik cevaplar vermişlerdir (Korucuoğlu, 2016).

İzmir İli'ndeki ortaokullarda görev yapan 400 öğretmenle yapılan bir araştırmaya göre muhalif davranışlar öğretmenler tarafından orta düzeyde sergilenmektedir. Ayrıca muhalefet davranışlarının sergilenme nedeni olarak öğretmenler kişisel nedenlerini öne çıkarmışlardır. Yani öğretmenler daha çok kişisel nedenleriyle bağlantılı olarak muhalif davranış göstermektedirler (Uğurlu ve Bostancı, 2017).

Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek algılarıyla örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla öğretmen ve yönetici görüşlerine başvurularak yapılan bir araştırmada okul çalışanlarının örgütsel muhalefet algılarının orta ve orta üstü olduğu belirlenmiştir. Dikey muhalefet davranışının en çok görülen davranış

dışa aktarılmış muhalefet davranışının ise en az görülen davranış olduğu belirtilmiştir. Araştırmanın diğer sonuçlarına göre eğitim kurumlarında çalışanların dikey muhalefet algıları öğrenim durumuna göre farklılaşmakta ancak farkın etki büyüklüğü küçük düzeydedir. Ayrıca ahlaki bağlılık muhalif davranışlarla ilişkili olmamakla beraber dikey muhalefet üzerinde yöneticiye ve paydaşa güven ile örgütsel destek aracılığıyla etkilidir. Ahlaki bağlılık yatay muhalefet üzerinde yöneticiye güven aracılığıyla etkilidir. Zoraki bağlılık dikey muhalefeti doğrudan etkilemekte ve aynı zamanda yöneticiye güven aracılığıyla da dikey muhalefeti etkilemektedir. Zoraki bağlılık yatay muhalefet üzerinde doğrudan etkili değildir ancak yöneticiye güven aracılığıyla yatay muhalefeti etkilemektedir (Ergün, 2017).

Yapılan araştırmalar çerçevesinde okul yöneticilerinin müzakere becerileri ve öğretmenlerin muhalif davranışları ile ilgili şu değerlendirmeler yapılabilir: Müzakerelerle ilgili yapılan araştırmalarda duyguların olumlu ya da olumsuz şekilde müzakereleri etkilediği, duygusal zekâsı yüksek olan müzakerecilerin daha iyi sonuç aldığı, müzakerelerin farklı kültürlerden etkilendiği ve müzakerelerde farklı kültürlerin sahip olduğu özelliklerin farkında olmanın yarar sağlayabileceği öne çıkmaktadır. Ayrıca örgüt içinde ve örgüt dışında yapılan müzakerelerin örgütün geleceğine yön verdiği yapılan araştırmalarla desteklenmiştir. Öğretmenler okul yöneticilerinin müzakere becerilerini genel olarak çok düşük seviyede algılamasalar bile farklı araştırmalarda farklı şekilde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca okul yöneticilerinin müzakere becerileri hakkındaki öğretmen görüşlerinin çeşitli değişkenlerden etkilenip etkilenmediğini belirlemeye yönelik olarak öğretmenin yaşı, sendikalara üye olup olması, sahip olduğu kıdem, branşı, görev yaptığı okul türü, medeni hali ve cinsiyeti gibi değişkenlerin yanında okulda alınan kararlarda öğretmen görüşlerine başvurulup başvurulmaması, okul yöneticilerinin sergilediği yönetim stili gibi değişkenler de ele alınmıştır. Bu değişkenler hakkında farklı araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Yani müzakere becerileriyle ilgili yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçların birbiriyle tamamen uyumlu ve tutarlı olduğu söylemek doğru bir ifade değildir. Muhalif davranışlarla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde muhalefetin ortaya çıkmasında bir başlatıcı olaydan söz etmenin mümkün olduğu, çeşitli muhalif davranışların sergilenmesinde gerek davranışı gösteren gerekse muhalefet edilenden kaynaklanan farklı özelliklerin olduğu görülmektedir. Araştırmalarda öğretmenlerin farklı biçimde muhalif davranışlar sergilediği belirtilmiştir. Bu davranışlardan hangilerinin az ya da çok olarak sergilendiği ile ilgili farklı araştırmalarda farklı sonuçlar sunulmuştur. Araştırmalara göre öğretmenlerin kişisel nedenlerden veya yönetsel nedenlerden muhalefet ettiklerini

söylemek de mümkündür. Alanyazından elde edilen bilgiler ışında okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle öğretmenlerin muhalif davranışları arasında bir araştırmanın yapıldığına rastlanamamıştır. Ancak hem okul yöneticilerinin müzakere becerileri hem de öğretmenlerin muhalif davranışları arasında bir ilişkinin olabileceği yapılan araştırmaların sonuçlarına bakılarak öngörülebilir. Çünkü araştırmalara göre öğretmenlerin gösterdiği muhalif davranışların altında çeşitli yönetsel nedenler mevcuttur. Bu yönetsel nedenlerin okul yöneticilerinden kaynaklanabileceğini ileri sürmek yanlış sayılmaz. Diğer taraftan okul yöneticilerinin müzakere becerilerini kullandıkları alanlar daha çok anlaşmazlık ve uyuşmazlık durumlarıdır. Bu anlaşmazlıkların öğrenciler, veliler veya okulu etkileyen başkaca öğelerden kaynaklandığını söylemek mümkün olacağı gibi öğretmenlerden de kaynaklanabileceğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle öğretmenlerin muhalif davranışları arasında bir ilişkinin olabileceği öngörülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölüm beş alt başlıkta incelenmiştir. İlk olarak araştırma deseniyle ilgili bilgi verilmiştir. İkinci olarak araştırmanın evren ve örnekleme hakkında bilgiler sunulmuştur. Üçüncü alt başlıkta araştırmada kullanılan veri toplama araçları üzerinde durulmuştur. Dördüncü olarak veri toplama süreci hakkında bilgiler verilmiştir. Beşinci ve son olarak ise verilerin nasıl analiz edildiği açıklanmıştır.

3.1. Araştırma Deseni

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile okullardaki örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden tarama modelinin bir türü olan ilişki tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu mevcut şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. İlişki tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2015, s. 77-81)

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma Afyonkarahisar İli'ne bağlı Dazkırı, Başmakçı ve Evciler ilçelerinde görev yapmakta olan ilköğretim, ortaokul ve lise öğretmenlerini kapsamaktadır. 2016-2017 eğitim öğretim yılında ilköğretim ve ortaokul kurumlarında 139 Dazkırı, 115 Başmakçı ve 82 Evciler olmak üzere toplam 336 öğretmen görev yapmaktadır. Basit rastgele örneklem seçimi yöntemiyle 203 öğretmenden veri toplanmıştır. Örneklemi oluşturan 203 öğretmenin 62'si ilköğretim, 82'si ortaokul ve 59'u lise öğretmenidir.

Tablo 3.1. *Evren-Örneklem İlişkisi*

İlçeler	Evren	Örneklem
Dazkırı	139	100
Başmakçı	115	52
Evciler	82	51
Toplam	336	203

Evreni temsil edecek örneklem sayısını bulmak için Cochran (1962) tarafından geliştirilen örneklem seçme formülünden faydalanılmıştır. Bu formüle göre 336 evrenli bir araştırmada 180 örneklem yeterlidir. Ancak yaşanabilecek bazı aksaklıklar göz önünde bulundurularak örneklem sayısı 180 sınırının üzerinde tutulmuştur. Evren-Örneklem ilişkisi Tablo 3.1'de sunulmuştur.

Tablo 3.2. *Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Değişken	Kategori	N	Yüzdeler (%)
Cinsiyet	Kadın	99	48,8
	Erkek	104	51,2
	Toplam	203	100
Yaş	22-26	35	17,2
	27-31	81	39,9
	32-36	50	24,6
	37 ve üzeri	37	18,2
	Toplam	203	100
Medeni Hal	Evli	127	62,6
	Bekâr	76	37,4
	Toplam	203	100
Kıdem	1-5	81	39,9
	6-10	67	33,0
	11 ve üzeri	55	27,1
	Toplam	203	100
Sendika	Üyeyim	151	74,4
	Değilim	52	25,6
	Toplam	203	100
Okul Türü	İlkokul	62	30,5
	Ortaokul	82	40,4
	Lise	59	29,1
	Toplam	203	100
Okuldaki Öğretmen Sayısı	10 ve daha az	72	35,5
	11-15	58	28,6
	16 ve üzeri	73	36,0
	Toplam	203	100
Okul Değiştirme Sayısı	1 veya 2	82	40,4
	3 veya 4	83	40,9
	5 ve üzeri	38	18,7
	Toplam	203	100

Araştırmada yer alan katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni hal, kıdem, sendika, görev yapılan okul türü, görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı ve meslek yaşamı boyunca değiştirilen okul sayısına ait betimsel istatistikler Tablo 3.2’de verilmiştir. Tablo 3.2 ayrıntılı şekilde incelenecek olursa; 104 öğretmenin erkek olduğu, 81 öğretmenin 27-31 yaş aralığında olduğu, 127 öğretmenin evli olduğu görülecektir. Ayrıca araştırmaya katılan 81 öğretmenin 1-5 yıllık kıdeme sahip olduğu, 151 öğretmenin herhangi bir sendikaya üye olduğu, 82 öğretmenin ortaokulda görev yaptığı, 73 öğretmenin görev yaptığı okuldaki

öğretmen sayısının 16 ve üzerinde olduğu ve 83 öğretmenin meslek yaşamında 3 veya 4 farklı okulda görev yaptığı görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada elde edilen veriler kişisel bilgi formu ve iki farklı ölçek kullanılarak sağlanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri “Kişisel Bilgi Formu” kullanılarak elde edilmiştir. Okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile ilgili öğretmen görüşleri Müzakere Becerileri ölçeği ile sağlanmıştır. Öğretmenlerin muhalif davranışları ile ilgili veriler ise Muhalif Davranışlar ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Bu bölümde veri toplama araçları ile ilgili temel bilgiler üzerinde durulmuştur.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda öğretmenlerle ilgili olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem yılı, sendikalara üyelik durumu, görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı, meslek yaşamı boyunca yapılan okul değiştirme sayısı, görev yapılan okul türünü içeren bilgiler yer almaktadır. Kişisel bilgi formu ile araştırmaya katılan öğretmenler hakkında betimleyici bilgiler elde etmek amaçlanmıştır. Bu formla sağlanan bilgilerin, öğretmenlerin sergilediği muhalif davranışlar üzerinde ve okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle ilgili olan düşüncelerinde etkili olup olmadığı araştırılacaktır.

3.3.2. Müzakere Becerileri Ölçeği

Müzakere Becerileri ölçeği Özgan, Çelik ve Bozbayındır tarafından 2011 yılında geliştirilmiştir. Özgan ve diğerleri (2011) müzakere becerilerini ölçmenin okul yöneticilerinin müzakere becerilerini tespit etmek ve okulun amaçlarına ulaşmasını sağlamak açısından önemli olacağını belirtmiştir. Müzakere Becerileri ölçeğinin geliştirilmesi aşamasında Gaziantep’in merkez ilçelerindeki 12 ilköğretim okulunda görev yapan 250 öğretmenin görüşüne başvurulmuştur. Bu bölümde Müzakere Becerileri ölçeği ile ilgili Özgan ve diğerleri (2011) tarafından yapılmış olan değerlendirmelerden faydalanılarak ölçeğin temel özellikleri ortaya konulmuştur.

Müzakere Becerileri ölçeği 23 maddeden ve iki ayrı alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin birinci ile on dördüncü maddeleri arası “Güven Ortamı Oluşturma” boyutunu oluştururken, on beşinci ile yirmi üçüncü maddeleri arası “Çözümünden Yana Olma” boyutunu oluşturmaktadır. Her bir madde için beş ayrı cevap seçeneği sunulmuştur. Sayısal değerlendirme yapılabilmesi için her bir seçenek puanlandırılmıştır. Bir puan

“Tamamen katılmıyorum” seçeneğine, iki puan “Katılmıyorum” seçeneğine, üç puan “Orta derecede katılıyorum” seçeneğine, dört puan “Katılıyorum” seçeneğine ve beş puan “Tamamen katılıyorum” seçeneğine uygun görülmüştür. Ölçekten alınabilecek puanlar en düşük 23 puan ve en yüksek 115 puandır. Alınan puanlar her alt boyut için kendi içerisinde değerlendirilmektedir. Tüm ölçekten elde edilen puan alt boyutlardan elde edilen puanların toplamı kadardır. Alınan puanın yüksek olması müzakere becerilerinin yüksek olması anlamını taşırken; düşük olması ise müzakere becerilerinin zayıf olduğu anlamını içerir.

Müzakere Becerileri ölçeğinin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ölçeğin geliştirildiği çalışmada 0,98 olarak tespit edilmiştir. “Güven Ortamı Oluşturma” alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,96; “Çözümünden Yana Olma” alt boyutunun güvenilirlik katsayısı ise 0,94’tür. Toplam açıklanan varyans 70,698’dir. Bu bulgular alt boyutların iç tutarlılığına ilişkin güvenilirlik katsayılarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile öğretmenlerin muhalif davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı taşıyan bu çalışmada Müzakere Becerileri ölçeğinin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,97 olarak belirlenmiştir. Güven ortamı oluşturma alt boyutuna ait olan güvenilirlik katsayısı 0,94; çözümünden yana olma alt boyutuna ait olan güvenilirlik katsayısı ise 0,94 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu veriler ölçeğin hazırlanması sürecinde elde edilen verilerle uyumludur.

3.3.3. Muhalif Davranışlar Ölçeği

Muhalif Davranışlar ölçeği Özdemir tarafından 2010 yılında geliştirilmiştir. Araştırmacı, ölçeği kamu genel liselerinde görev yapan öğretmenlerin göstermiş oldukları muhalif davranışları belirlemek amacıyla kullanmıştır. Muhalif Davranışlar ölçeği 24 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek 5’li likert tipinde bir ölçektir. Her madde “hiçbir zaman”, “nadiren”, “ara sıra”, “çoğunlukla” ve “her zaman” şeklinde beş cevap içermektedir. Ölçek maddelerine verilen yanıtlarla ilgili değerlendirmede hiçbir zaman bir puan, nadiren iki puan, ara sıra üç puan, çoğunlukla dört puan ve her zaman beş puan olacak şekilde bir puanlama yapılmıştır.

Bu çalışmada öğretmenlerin muhalif davranışlarını belirlemek için kullanılan Muhalif Davranışlar ölçeği üç boyutludur. Özdemir (2010) birinci boyutu örtük muhalefet, ikinci boyutu haber uçurma ve üçüncü boyutu ise açık muhalefet olarak isimlendirmiştir. Faktör analizinde üç boyutun birlikte toplam varyansın % 63,68’ini açıkladığı belirlenmiştir.

Özdemir'in (2010) çalışmasında, Muhalif Davranışlar ölçeğinin birinci boyutu olan örtük muhalefet sekiz maddeden oluşmaktadır. Bu faktörün Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0.88'dir. Bu faktöre ait açıklanan varyans oranı ise % 25.23 olarak belirlenmiştir. Örtük muhalefet boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0.60 ile 0.81 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer taraftan bu boyutta yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonları ise 0.54 ile 0.72 arasındadır.

Özdemir'in (2010) çalışmasında Muhalif Davranışlar ölçeğinin ikinci boyutu olan haber uçurma beş maddeden oluşmaktadır. Bu boyutun Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0.87'dir. Haber uçurma boyutuna ait açıklanan varyans oranı ise % 20.29 olarak belirlenmiştir. Bu boyutta yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0.77 ile 0.82 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer taraftan boyutta yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonları ise 0.74 ile 0.79 arasındadır.

Özdemir'in (2010) çalışmasında, Muhalif Davranışlar ölçeğinin üçüncü boyutu olan açık muhalefet dört maddeden oluşmaktadır. Bu faktörün Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0.86'dır. Bu boyuta ait açıklanan varyans oranı ise % 18.16 olarak belirlenmiştir. Bu boyutta yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0.80 ile 0.84 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer taraftan boyutta yer alan maddelerin madde toplam korelasyonları ise 0.66 ile 0.76 arasındadır.

Okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile öğretmenlerin muhalif davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı taşıyan bu araştırmada Muhalif Davranışlar ölçeğine ait olan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,87 olarak belirlenmiştir. Örtük muhalefet alt boyutuna ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,74; haber uçurma alt boyutuna ait olan Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,59 ve açık muhalefet alt boyutuna ait olan Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ise 0,86 olarak tespit edilmiştir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırma verilerinin toplanması için öncelikle Afyonkarahisar Valiliği Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne başvurularak gerekli olan izinler alınmıştır. Uygulama izni verilen mühürlü ölçekler, çoğaltılmak suretiyle kullanılmıştır. Onaylanan mühürlü ölçeklerle Dazkırı, Başmakçı ve Evciler İlçeleri'nde belirlenen ilkokul, ortaokul ve liselere gidilerek bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri alınmıştır.

Ölçeklerden elde edilen bilgilerin yapılmakta olan bilimsel bir araştırma için kullanılacağı belirtilmiş ve gönüllü olan öğretmenlerin ölçeğe yanıt vermeleri istenmiştir. Ölçekler araştırmanın yapılacağı okullardaki öğretmenlere ders aralarında, okul bitiş

zamanlarında veya gün ortası zamanlarda uygulanmıştır. Verilerin toplanması planlanan süre doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde istatistiksel bir paket programdan faydalanılmıştır. Verilerin analizinde anlamlılık düzeyi olarak $\alpha = 0.05$ alınmıştır. Bu anlamlılık düzeyi çerçevesinde gerekli analizler yapılmıştır.

Tablo 3.3. *Müzakere Becerileri ve Muhalif Davranışlar Ölçekleri ile Bu Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri*

Ölçekler ve Alt Boyutları	N	\bar{X}	S	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Güven Ortamı Oluşturma	203	3,38	0,851	-0,301	-0,105
Çözümünden Yana Olma	203	3,44	0,890	-0,350	-0,522
MÜZAKERE BECERİLERİ	203	3,41	0,848	-0,355	-0,230
Haber Uçurma	203	1,83	0,622	0,627	0,792
Açık Muhalefet	203	2,95	1,050	-0,109	-0,955
Örtük Muhalefet	203	1,76	0,584	1,145	0,914
MUHALİF DAVRANIŞLAR	203	2,08	0,606	0,451	-0,278

Ölçeklerle elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için çarpıklık (skewness) - basıklık (kurtosis), ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmıştır. Her iki ölçeğe ve bu ölçeklerin tüm alt boyutlarına verilen yanıtlara ait çarpıklık-basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında yer aldığı görülmüştür. Buna ilişkin bulgular Tablo 3.3'te sunulmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 aralığında yer aldığı verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2007). Bu çerçevede araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Araştırma sorularına cevap bulmak için parametrik testlerin kullanılması kararlaştırılmıştır.

Tablo 3.4. *Ölçek Puan Aralıklarının Değerlendirilmesi*

Ölçek Puan Aralıkları	Düzye
5,00-4,20	Çok Yüksek
4,19-3,40	Yüksek
3,39-2,60	Orta
2,59-1,80	Düşük
1,79-1,00	Çok Düşük

Araştırmada kullanılan ölçeklerin değerlendirilmesinde Tablo 3.4'den yararlanılmıştır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin Müzakere Becerileri ölçeğine verdikleri cevapların ortalamaları bu tabloya göre değerlendirilmiştir. Ayrıca

öğretmenlerin Muhalif Davranışlar ölçeğine verdikleri yanıtların ortalamaları, benzer biçimde bu tablo doğrultusunda yorumlanmıştır.

Araştırmada ilk olarak katılımcıların kişisel bilgilerini içeren birinci bölüme ait veriler sunulmuştur. Katılımcıların betimsel durumlarını gösteren bu bölüm katılımcılara ait cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem yılı, sendikalara üyelik durumu, görev yapılan okul türü, görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı ve meslek yaşamı boyunca çalışılan okul sayısı hakkında bilgiler içermektedir.

Araştırmanın birinci alt problemine yanıt bulmak için Müzakere Becerileri ölçeğine ait ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Okul yöneticilerinin sahip olduğu müzakere becerilerinin düzeyi saptamak için Müzakere Becerileri ölçeğine verilen yanıtların ortalamalarına bakılmıştır.

Araştırmanın ikinci alt problemine cevap bulmak amacıyla Müzakere Becerileri ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutlarına verilen yanıtların öğretmenlerin sahip olduğu kişisel değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Veriler normal dağılım gösterdiğinden ikili grup ortalamalarının karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t testi; ikiden fazla olan grup ortalamalarının karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Ayrıca fark bulunan gruplarda farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla post hoc işlemi gerçekleştirilmiştir. Post hoc testlerinden grup varyansları homojen olduğunda Tukey testi, varyansların homojen olmadığı durumlarda Howell testi tercih edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü alt problemine cevap aramak için Muhalif Davranışlar ölçeğine ait ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Öğretmenlerin muhalif davranışlarını saptamak için Muhalif Davranışlar ölçeğine verilen yanıtların ortalamalarına bakılmıştır.

Araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin Muhalif Davranışlar ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutlarına verilen yanıtların öğretmenlerin sahip olduğu kişisel değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Veriler normal dağılım gösterdiğinden ikili grup ortalamalarının karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t testi; ikiden fazla olan grup ortalamalarının karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Ayrıca fark bulunan gruplarda farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla post hoc işlemi gerçekleştirilmiştir. Post hoc testlerinden grup varyansları homojen olduğunda Tukey testi, varyansların homojen olmadığı durumlarda Howell testi tercih edilmiştir.

Araştırmanın beşinci alt problemine yanıt bulmak için Müzakere Becerileri ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutları ile Muhalif Davranışlar ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutları arasındaki ilişkinin derecesine dönük olarak Pearson korelasyon testi uygulanmıştır. Her bir alt boyutun diğer alt boyutlarla ilişkisi incelenmiştir. Pearson korelasyon testi yapılarak okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile öğretmenlerin gösterdiği muhalif davranışlar arasındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır.

Araştırmanın altıncı alt problemine cevap bulmak için Müzakere Becerileri ölçeğine verilen yanıtlarla Muhalif Davranışlar ölçeğine verilen yanıtlar arasında basit doğrusal regresyon testi uygulanmıştır. Bu sayede okul yöneticilerinin müzakere becerilerine sahip olma düzeyinin öğretmenlerin muhalif davranış göstermeleri üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölüm dört alt başlıkta incelenmiştir. Birinci alt başlıkta okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle ilgili bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin müzakere becerileri hakkındaki görüşleri incelenmiş ve okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle ilgili öğretmen görüşlerinde çeşitli değişkenlerin etkili olup olmadığı araştırılmıştır. İkinci olarak öğretmenlerin sergilediği muhalif davranışlarla ilgili bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Öğretmenlerin muhalif davranış sergileme düzeyleri ele alınmış, bazı değişkenlerin öğretmenlerin muhalif davranış sergilemelerinde farklılık yaratıp yaratmadığı incelenmiştir. Üçüncü alt başlıkta okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin öğretmenlerin muhalif davranışlarıyla ilişkisi hakkındaki bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Son olarak okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin öğretmenlerin muhalif davranışlarında etkili olup olmadığına yönelik elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerine İlişkin Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar

Müzakere Becerileri ölçeği “Güven Ortamı Oluşturma” ve “Çözümünden Yana Olma” olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu bölümde Müzakere Becerileri ölçeği ile araştırmaya katılan öğretmenlerden toplanan veriler ele alınmıştır. Elde edilen verilerle araştırma sorularına yanıtlar aranmıştır.

Tablo 4.1. *Müzakere Becerileri Ölçeği ile Ölçeğin Alt Boyutlarına Ait Betimleyici İstatistikler*

Ölçek ve Alt Boyutları	N	\bar{X}	S	Düzyey
Güven Ortamı Oluşturma	203	3,38	0,851	Orta
Çözümünden Yana Olma	203	3,44	0,89	Yüksek
MÜZAKERE BECERİLERİ	203	3,41	0,848	Yüksek

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin müzakere becerisiyle ilgili görüşlerini belirlemek için öğretmenlerden toplanan verilerin ortalamalarına bakılmıştır. Müzakere becerileri ölçeğine verilen yanıtların ortalamaları 5,00-4,20 aralığında ise “Çok Yüksek”; 4,19-3,40 aralığında ise “Yüksek”; 3,39-2,60 aralığında ise “Orta”; 2,59-1,80 aralığında ise “Düşük”; 1,79-1,00 aralığında ise “Çok Düşük” biçiminde yorumlanmıştır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin güven ortamı oluşturma alt boyutundaki müzakere becerilerinin orta düzeyde olduğunu değerlendirmektedir ($\bar{X}_{\text{güven ortamı oluşturma}}=3,38$). Okul yöneticilerinin çözümünden yana olma alt boyutundaki müzakere

becerileri yüksek düzeyde olarak değerlendirilmiştir (\bar{X} çözümünden yana olma=3,44). Müzakere becerilerinin tamamına verilen yanıtlar incelendiğinde ise öğretmenler okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin yüksek düzeyde olduğunu belirtmişlerdir (\bar{X} müzakere becerileri=3,41). Elde edilen yanıtlar Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin müzakere becerilerini yüksek olarak değerlendirmesinde verdikleri cevapların okul yöneticileri veya başkaca kimselerle paylaşılmasından kaygı duymaları etkili olabilir. Diğer taraftan öğretmenler okul yöneticilerinin anlaşmazlıkları iyi bir müzakereciye yakışır şekilde çözümlediklerini gözlemlemiş olabilirler ve okul yöneticilerini müzakere konusunda yeterli olarak algılıyor olabilirler.

Kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin Müzakere Becerileri ölçeği ve alt boyutlarına verdikleri cevaplar arasında 0.05 manidarlık düzeyinde bir farkın olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.2. *Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Öğretmenlerin Cinsiyetine Bağlı Analizini Gösteren T Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar ve Ölçek	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	p
Güven Ortamı Oluşturma	Kadın	99	3,40	0,741	0,235	0,814
	Erkek	104	3,37	0,948		
Çözümünden Yana Olma	Kadın	99	3,46	0,789	0,220	0,826
	Erkek	104	3,43	0,980		
MÜZAKERE BECERİLERİ	Kadın	99	3,42	0,735	0,234	0,815
	Erkek	104	3,39	0,947		

“Güven Ortamı Oluşturma” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($t=0,235$; $p>0.05$). Buna göre kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler okul yöneticileri ile ilgili olarak “Güven Ortamı Oluşturma” alt boyutunda birbirine yakın görüşler sergilemişlerdir. Yani öğretmenler cinsiyetleri ne olursa olsun, okul yöneticilerinin okullardaki “Güven Ortamı Oluşturma” alt boyutuna yönelik olan müzakere becerilerini birbirlerine benzer biçimde algılamaktadır. Elde edilen bilgiler Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

“Çözümünden Yana Olma” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($t=0,220$; $p>0.05$). Buna göre kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler okul yöneticileri ile ilgili olarak “Çözümünden Yana Olma” alt boyutunda birbirine yakın

görüşler sergilemişlerdir. Yani öğretmenler cinsiyetleri ne olursa olsun, okul yöneticilerinin okullardaki “Çözümde Yana Olma” alt boyutuna yönelik olan müzakere becerilerini birbirlerine benzer biçimde algılamaktadır. Elde edilen bilgiler Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Ölçeğin tamamını oluşturan Müzakere Becerilerine verilen yanıtlara ilişkin kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($t=0,234; p>0.05$). Buna göre kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle ilgili birbirine yakın görüşler sergilemişlerdir. Yani öğretmenler cinsiyetleri ne olursa olsun, okul yöneticilerinin müzakere becerilerini birbirlerine benzer biçimde algılamaktadır. Elde edilen bilgiler Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle ilgili olarak benzer biçimde düşünmektedir. Bu yüzden öğretmenlerin cinsiyetinin okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle ilgili algılamalarında herhangi bir fark yaratmadığı söylenebilir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin müzakere becerilerini yüksek olarak belirttiği de göz önüne alındığında farklı cinsiyetteki öğretmenlerle ilgili okul yöneticilerinin anlaşmazlık durumlarında benzer çözüm yollarına gitmesi ve benzer biçimde müzakere etmesi kadın ve erkek öğretmenlerin aynı şekilde düşünmelerinde etkili olabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin müzakere hususunda herhangi bir cinsiyet ayrımı yapmadıklarını da söylemek mümkündür.

Evli öğretmenler ile bekâr öğretmenlerin Muhafif Davranışlar ölçeği ve alt boyutlarına verdikleri cevaplar arasında 0.05 manidarlık düzeyinde bir farkın olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.3. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Öğretmenlerin Medeni Haline Bağlı Analizini Gösteren T Testi Sonuçları

Alt Boyutlar ve Ölçek	Medeni Hal	N	\bar{X}	S	t	p
Güven Ortamı Oluşturma	Evli	127	3,43	0,835	0,921	0,358
	Bekâr	76	3,31	0,879		
Çözümde Yana Olma	Evli	127	3,54	0,917	1,981	0,049
	Bekâr	76	3,29	0,824		
MÜZAKERE BECERİLERİ	Evli	127	3,47	0,847	1,373	0,171
	Bekâr	76	3,30	0,845		

“Güven Ortamı Oluşturma” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin evli öğretmenler ile bekâr öğretmenler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($t=0,921; p>0.05$). Buna göre evli öğretmenler ile bekâr öğretmenler okul

yöneticileri ile ilgili olarak “Güven Ortamı Oluşturma” alt boyutunda birbirine yakın görüşler sergilemişlerdir. Yani öğretmenler medeni halleri ne olursa olsun, okul yöneticilerinin okullardaki “Güven Ortamı Oluşturma” alt boyutuna yönelik olan müzakere becerilerini birbirlerine benzer biçimde algılamaktadır. Elde edilen veriler Tablo 4.3’te sunulmuştur.

“Çözümde Yana Olma” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin evli öğretmenler ile bekâr öğretmenler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=1,981$; $p>0.05$). Tablo 4.3’te görüldüğü gibi evli öğretmenlerin ortalamaları ($\bar{x}_{evli}=3,54$), bekâr öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{bekâr}=3,29$) daha yüksektir. Buna göre evli öğretmenler, bekâr öğretmenlere göre okul yöneticilerinin “Çözümde Yana Olma” alt boyutunda daha fazla müzakere becerisine sahip olduğunu düşünmektedir.

Ölçeğin tamamını oluşturan Müzakere Becerilerine verilen yanıtlara ilişkin evli öğretmenler ile bekâr öğretmenler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($t=1,373$; $p>0.05$). Buna göre evli öğretmenler ile bekâr öğretmenler okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle ilgili birbirine yakın görüşler sergilemişlerdir. Yani öğretmenler medeni halleri ne olursa olsun, okul yöneticilerinin müzakere becerilerini birbirlerine benzer biçimde algılamaktadır. Elde edilen veriler Tablo 4.3’te gösterilmiştir.

Evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlerle okul yöneticilerinin müzakere becerileri hakkında genel olarak aynı şekilde görüşler içerisinde olduklarını söylemek mümkündür. Sadece okul yöneticilerinin çözümde yana olma alt boyutundaki görüşlerinde öğretmenlerin medeni durumları etkili olmuştur. Evli öğretmenler okul yöneticilerini daha çözüm yanlısı olarak belirtmişlerdir. Bu duruma etki edebilecek çeşitli sebepler vardır. Örneğin çocukları olan öğretmenlerin çocuklarını ya da eşlerini çeşitli şekillerde bahane ederek ders programı konusunda ayrıcalıklar talep etmesi, okul yöneticilerinin evli öğretmenlerin çeşitli mazeretlerini bekâr öğretmenlere göre daha fazla dikkate alması, bekâr öğretmenlerin mazeretlerinin daha az elle tutulur sayılması ve dikkate alınmaması gibi durumlarla karşılaşmaktadır. Bu tür durumlar evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha çözüm yanlısı olarak algılamalarına neden olabilir.

Herhangi bir sendikaya üye olan öğretmenler ile hiçbir sendikaya üye olmayan öğretmenlerin Müzakere Becerileri ölçeği ve alt boyutlarına verdikleri cevaplar arasında 0.05 manidarlık düzeyinde bir farkın olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.4. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Öğretmenlerin Sendikalara Üyelik Durumuna Bağlı Analizini Gösteren T Testi Sonuçları

Alt Boyutlar ve Ölçek	Sendika	N	\bar{X}	S	t	p
Güven Ortamı Oluşturma	Üyeyim	151	3,29	0,887	-3,222	0,002
	Üye Değilim	52	3,66	0,669		
Çözümünden Yana Olma	Üyeyim	151	3,33	0,911	-3,370	0,001
	Üye Değilim	52	3,76	0,746		
MÜZAKERE BECERİLERİ	Üyeyim	151	3,30	0,878	-3,364	0,001
	Üye Değilim	52	3,70	0,681		

“Güven Ortamı Oluşturma” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin sendika üyesi öğretmenler ile sendika üyesi olmayan öğretmenler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. ($t=-3,222$; $p<0.05$). Tablo 4.4’te sunulduğu gibi sendika üyesi öğretmenlerin ortalamalarının ($\bar{X}_{üyeyim}=3,29$) sendika üyesi olmayan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{X}_{değilim}=3,66$) daha düşük olduğu görülmüştür. Buna göre sendika üyesi olan öğretmenler, sendika üyesi olmayan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin “Güven Ortamı Oluşturma” alt boyutundaki müzakere becerilerini daha düşük bulmaktadır. Yani sendika üyesi olan öğretmenler, okul yöneticilerinin “Güven Ortamı Oluşturma” konusunda daha az müzakereci davrandığını düşünmektedir.

“Çözümünden Yana Olma” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin sendika üyesi öğretmenler ile sendika üyesi olmayan öğretmenler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=-3,370$; $p<0.05$). Tablo 4.4’te sunulduğu gibi sendika üyesi öğretmenlerin ortalaması ($\bar{X}_{üyeyim}=3,33$) sendika üyesi olmayan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{X}_{değilim}=3,76$) daha düşüktür. Buna göre sendika üyesi olan öğretmenler, sendika üyesi olmayan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin “Çözüm Ortamı Yaratma” alt boyutundaki müzakere becerilerini daha düşük bulmaktadır. Yani sendika üyesi olan öğretmenler, okul yöneticilerinin “Güven Ortamı Oluşturma” konusunda daha az müzakereci davrandığını düşünmektedir.

Ölçeğin tamamını oluşturan Müzakere Becerilerine verilen yanıtlara ilişkin sendika üyesi öğretmenler ile sendika üyesi olmayan öğretmenler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=-3,364$; $p<0.05$). Tablo 4.4’te sunulduğu gibi sendika üyesi öğretmenlerin ortalaması ($\bar{X}_{üyeyim}=3,30$) sendika üyesi olmayan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{X}_{değilim}=3,70$) daha düşüktür. Buna göre sendika üyesi olan öğretmenler, sendika üyesi olmayan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha düşük bulmaktadır. Yani sendika üyesi olan öğretmenler, okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin daha az olduğunu düşünmektedir.

Sendikalara üye olmayan öğretmenler sendika üyesi öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha yüksek olarak nitelendirmişlerdir. Buna sebep olarak sendika üyesi olmayan öğretmenlerin görüşlerini açıklamaktan kaygı duyması etkili olabilir. Çünkü sendika üyesi öğretmenler, sendika üyesi olmanın verdiği destekle hareket ederek görüşlerini daha rahat dile getirebilirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Müzakere Becerileri ölçeği ve alt boyutlarına verdikleri yanıtların yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.5. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Öğretmenlerin Yaşına Bağlı Analizini Gösteren Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Yaş	N	\bar{X}	S	F	p	Fark
Güven Ortamı Oluşturma	(a)22-26	35	3,55	0,57	7,368	0,000	a-c; b-d; c-d
	(b)27-31	81	3,32	0,96			
	(c)32-36	50	3,04	0,60			
	(d)37 ve üzeri	37	3,83	0,90			
Çözümünden Yana Olma	(a)22-26	35	3,51	0,51	9,728	0,000	a-c; a-d; b-d; c-d
	(b)27-31	81	3,32	0,95			
	(c)32-36	50	3,14	0,68			
	(d)37 ve üzeri	37	4,07	1,01			
Müzakere Becerileri	(a)22-26	35	3,53	0,52	8,474	0,000	a-c; b-d; c-d
	(b)27-31	81	3,32	0,94			
	(c)32-36	50	3,08	0,62			
	(d)37 ve üzeri	37	3,92	0,93			

a=22-26; b=27-31; c=32-36; d=37 ve üzeri

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonunda “Güven Ortamı Oluşturma” alt boyutu hakkında değişik yaş kategorilerinde bulunan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($F=7,368$; $p<0,05$). Bu farkın hangi yaş kategorisi lehine olduğunu belirlemek için varyansların eşit olmaması sebebiyle “Post Hoc” testlerinden Howell testi yapılmıştır. Yapılan Post Hoc işlemi sonunda 22-26 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalamalarının ($\bar{X}_{22-26}=3,55$), 32-26 yaş aralıklarında bulunan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{X}_{32-36}=3,04$) daha yüksek olduğu; benzer biçimde 37 ve üzeri yaşa sahip öğretmenlerin ortalamalarının ($\bar{X}_{37 \text{ ve üzeri}}=3,83$) hem 27-31 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{X}_{27-31}=3,22$) hem de 32-36 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{X}_{32-36}=3,04$) daha yüksek olduğu 0,05 manidarlık düzeyinde görülmüştür. Sonuç olarak 37 ve üzeri yaşa sahip öğretmenler, 27-31 yaş kategorisindeki ve 32-36 yaş kategorisindeki öğretmenlere göre okul yöneticilerinin

“Güven Ortamı oluşturma” alt boyutundaki müzakere becerilerinin düzeyini daha yüksek algılamaktadır. Bu sonuca paralel olarak 22-26 yaş kategorisindeki öğretmenler ise 32-36 yaş kategorisindeki öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha yüksek algılamaktadırlar. Elde edilen bulgular Tablo 4.5’te gösterilmiştir.

“Çözümünden Yana Olma” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin değişik yaş kategorilerinde bulunan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($F=9,728$; $p<0,05$). Bu farkın hangi yaş kategorisi lehine olduğunu belirlemek için varyansların eşit olmaması sebebiyle “Post Hoc” testlerinden Howell testi yapılmıştır. Elde edilen Post Hoc işlemi sonunda 22-26 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalamalarının ($\bar{x}_{22-26}=3,51$), 32-26 yaş aralıklarında bulunan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{32-36}=3,14$) daha yüksek olduğu; benzer biçimde 37 ve üzeri yaşa sahip öğretmenlerin ortalamalarının ($\bar{x}_{37 \text{ ve üzeri}}=4,07$) 22-26 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{22-26}=3,51$), 27-31 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{27-31}=3,32$) ve de 32-36 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{32-36}=3,14$) daha yüksek olduğu 0,05 manidarlık düzeyinde görülmüştür. Sonuç olarak 22-26 yaş aralığında bulunan öğretmenler, 32-36 yaş aralığında bulunan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin “Çözümünden Yana Olma” alt boyutundaki müzakere becerilerini daha yüksek algılamaktadır. Bu sonuca paralel biçimde 37 ve üzeri yaşa sahip öğretmenler; diğer bütün yaş kategorilerinde bulunan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin “Çözümünden Yana Olma” alt boyutundaki müzakere becerilerinin düzeyini daha yüksek algılamaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 4.5’te gösterilmiştir.

Boyutun tamamını oluşturan Müzakere Becerileri ölçeğine verilen yanıtlara ilişkin değişik yaş kategorilerinde bulunan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($F=8,474$; $p<0,05$). Bu farkın hangi yaş kategorisi lehine olduğunu belirlemek için varyansların eşit olmaması sebebiyle “Post Hoc” testlerinden Howell testi yapılmıştır. Yapılan Post Hoc işlemi sonunda 22-26 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalamalarının ($\bar{x}_{22-26}=3,53$), 32-26 yaş aralıklarında bulunan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{32-36}=3,08$) daha yüksek olduğu; benzer biçimde 37 ve üzeri yaşa sahip öğretmenlerin ortalamalarının ($\bar{x}_{37 \text{ ve üzeri}}=3,92$) hem 27-31 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{27-31}=3,32$) hem de 32-36 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{32-36}=3,08$) daha yüksek olduğu 0,05 manidarlık düzeyinde görülmüştür. Sonuç olarak 37 ve üzeri yaşa sahip öğretmenler, 27-31 yaş kategorisindeki ve 32-36 yaş kategorisindeki öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha yüksek algılamaktadır. Bu sonuca paralel şekilde 22-26 yaş

kategorisindeki öğretmenler de 32-36 yaş kategorisindeki öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha yüksek algılamaktadırlar. Elde edilen bulgular Tablo 4.5’te gösterilmiştir.

Yaşı 37 ve üzerinde olan öğretmenler okul yöneticilerinin müzakere becerilerini kendilerinden genç olan öğretmenlere göre daha yüksek olarak algılamaktadırlar. Bu yaş kategorisindeki öğretmenler genç öğretmenlere göre daha fazla okul yöneticisini tanıma tecrübesine sahip olabilirler. Farklı okul yöneticilerini tanımak bu yaş grubundaki öğretmenlere olayları daha etraflıca değerlendirme yetkinliği sağlamış olabilir. Okul yöneticilerinin aldığı kararları daha etraflıca düşünen böyle öğretmenler müzakerelerde okul yöneticisinden taraf olmanın kendilerine daha fazla yarar sağlayacağını düşünebilirler ve müzakerelerde muhalif davranmanın kendilerine fayda sağlamayacağı algısında olabilirler. Bu yüzden okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin daha yüksek olduğunu ifade edebilirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Müzakere Becerileri ölçeği ve alt boyutlarına verdikleri yanıtların kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.6. *Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Öğretmenlerin Kıdemine Bağlı Analizini Gösteren Anova Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar ve Ölçek	Kıdem	N	\bar{X}	S	F	p	Fark
Güven Ortamı Oluşturma	(a)1-5	81	3,34	0,76	2,433	0,090	---
	(b)6-10	67	3,26	0,92			
	(c)11 ve üzeri	55	3,59	0,86			
Çözümünden Yana Olma	(a)1-5	81	3,31	0,79	6,437	0,002	a-c; b-c
	(b)6-10	67	3,31	0,92			
	(c)11 ve üzeri	55	3,80	0,90			
Müzakere Becerileri	(a)1-5	81	3,33	0,76	3,892	0,022	b-c
	(b)6-10	67	3,28	0,90			
	(c)11 ve üzeri	55	3,67	0,87			

a=1-5; b=6-10; c=11 ve üzeri

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonunda “Güven Ortamı Oluşturma” alt boyutu hakkında farklı kıdem kategorilerinde bulunan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F=2,433$; $p>0,05$). Öğretmenler kıdemleri ne olursa olsun “Güven ortamı Oluşturma” alt boyutunda okul yöneticilerinin müzakere becerilerini birbirlerine benzer biçimde algılamaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

“Çözümünden Yana Olma” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin değişik kıdem kategorilerinde bulunan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($F=6,437$; $p<0,05$). Bu farkın hangi kıdem kategorisi lehine olduğunu belirlemek için “Post Hoc” testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Yapılan Post Hoc işlemi sonunda 11 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olan öğretmenlerin ortalamasının ($\bar{X}_{11 \text{ ve üzeri}}=3,80$), 1-5 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{X}_{1-5}=3,31$) ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{X}_{6-10}=3,31$) daha yüksek olduğu 0,05 manidarlık düzeyinde görülmüştür. Sonuç olarak 11 ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler, hem 1-5 yıllık kıdeme sahip olan öğretmenlere göre hem de 6-10 yıllık kıdeme sahip olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin “Çözümünden Yana Olma” alt boyutundaki müzakere becerilerini daha yüksek algılamaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

Boyutun tamamını oluşturan Müzakere Becerileri ölçeğine verilen yanıtlara ilişkin değişik kıdem kategorilerinde bulunan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($F=3,892$; $p<0,05$). Bu farkın hangi kıdem kategorisi lehine olduğunu belirlemek için “Post Hoc” testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Yapılan Post Hoc işlemi sonunda 11 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olan öğretmenlerin ortalamasının ($\bar{X}_{11 \text{ ve üzeri}}=3,67$), 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{X}_{6-10}=3,28$) daha yüksek olduğu 0,05 manidarlık düzeyinde görülmüştür. Sonuç olarak 11 ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler, 6-10 yıllık kıdeme sahip olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha yüksek algılamaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

Okul yöneticilerinin müzakere becerilerini 11 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenler diğer kıdem grubundaki öğretmenlere göre daha yüksek algılamaktadır. Özellikle 11 yıl ve üzerinde kıdemi olan öğretmenlerle 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenler arasında bir farklılık mevcuttur. Müzakere becerileri üzerindeki yaş değişkeninin etkisine paralel bir etkiden burada da söz etmek mümkündür. 37 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin belli bir kıdem yılına da sahip olacağı düşünülürse kıdem ile ilgili elde edilen sonuçların yaşla paralellik göstermesi şaşırtıcı değildir. Bu yüzden yaşla ilgili olarak yapılan değerlendirmelere kıdemle ilgili olarak da yapılabilir. 11 yıl ve üzerinde kıdemi olan öğretmenler tecrübelerinden dolayı daha fazla okul yöneticisi tanımış olabilirler. Daha fazla okul yöneticisi tanımak onlara okul yöneticilerinin müzakere becerilerini değerlendirmede daha fazla derinlemesine inceleme ve karşılaştırma yapma olanağı sunacaktır. 11 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olan bu tecrübeli öğretmenler, okullardaki

müzakerelerin okul yöneticileri lehine çözümlendiği düşüncesiyle hareket etmiş olabilirler. Ayrıca müzakerelerde okul yöneticisine karşı durmanın kendilerine fayda sağlamayacağı aksine zarar vereceği düşüncesiyle hareket etmiş olabilirler. Bu yüzden okul yöneticilerinin müzakerelerde daha becerikli olduklarını ifade etmiş olabilirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Müzakere Becerileri ölçeği ve alt boyutlarına verdikleri yanıtların kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.7. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Okul Türüne Bağlı Analizini Gösteren Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar ve Ölçek	Okul Türü	N	\bar{X}	S	F	p	Fark
Güven Ortamı Oluşturma	İlkokul	62	3,52	0,90	1,242	0,291	---
	Ortaokul	82	3,31	0,75			
	Lise	59	3,34	0,92			
Çözümünden Yana Olma	İlkokul	62	3,63	0,96	1,917	0,150	---
	Ortaokul	82	3,36	0,81			
	Lise	59	3,37	0,90			
Müzakere Becerileri	İlkokul	62	3,56	0,91	1,556	0,214	---
	Ortaokul	82	3,33	0,76			
	Lise	59	3,36	0,90			

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonunda “Güven Ortamı Oluşturma” alt boyutu hakkında farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F=1,242$; $p>0,05$). Öğretmenler hangi okul türünde görev yaparlarsa yapsınlar “Güven ortamı Oluşturma” alt boyutunda okul yöneticilerinin müzakere becerilerini birbirlerine benzer biçimde algılamaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

“Çözümünden Yana Olma” alt boyutu hakkında farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F=1,917$; $p>0,05$). Öğretmenler hangi okul türünde görev yaparlarsa yapsınlar “Çözümünden Yana Olma” alt boyutunda okul yöneticilerinin müzakere becerilerini birbirlerine benzer biçimde algılamaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Boyutun tamamını oluşturan Müzakere Becerileri ölçeğine verilen yanıtlara ilişkin farklı okul türünde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F=1,556$; $p>0,05$). Öğretmenler hangi okul

türünde görev yaparlarsa yapsınlar okul yöneticilerinin müzakere becerilerini birbirlerine benzer biçimde algılamaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Müzakere Becerileri ölçeği ve alt boyutlarına verdikleri yanıtların öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.8. *Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Okuldaki Öğretmen Sayısına Bağlı Analizini Gösteren Anova Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar ve Ölçek	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	S	F	p	Fark
Güven Ortamı Oluşturma	10 ve daha az	72	3,46	0,83	0,457	0,634	---
	11-15	58	3,35	0,91			
	16 ve üzeri	73	3,34	0,83			
Çözümünden Yana Olma	10 ve daha az	72	3,53	0,88	0,534	0,587	---
	11-15	58	3,39	0,96			
	16 ve üzeri	73	3,40	0,85			
Müzakere Becerileri	10 ve daha az	72	3,49	0,83	0,506	0,604	---
	11-15	58	3,36	0,91			
	16 ve üzeri	73	3,36	0,82			

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonunda “Güven Ortamı Oluşturma” alt boyutu hakkında farklı öğretmen sayısına sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F=0,457$; $p>0,05$). Öğretmenler, görev yaptıkları okulda bulunan öğretmen sayıları ne olursa olsun “Güven ortamı Oluşturma” alt boyutunda okul yöneticilerinin müzakere becerilerini birbirlerine benzer biçimde algılamaktadırlar. Elde edilen bulgular Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

“Çözümünden Yana Olma” alt boyutuyla ilgili farklı öğretmen sayısına sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F=0,534$; $p>0,05$). Öğretmenler görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı ne olursa olsun “Çözümünden Yana Olma” alt boyutunda okul yöneticilerinin müzakere becerilerini birbirlerine benzer biçimde algılamaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Boyutun tamamını oluşturan Müzakere Becerileri ölçeğine verilen yanıtlara ilişkin farklı öğretmen sayısına sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F=0,506$; $p>0,05$). Öğretmenler görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı ne olursa olsun okul yöneticilerinin müzakere becerilerini birbirlerine benzer biçimde algılamaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Müzakere Becerileri ölçeği ve alt boyutlarına verdikleri yanıtların meslek yaşamı süresince değiştirilen okul sayısına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.9. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Öğretmenlerin Okul Değiştirme Sayısına Bağlı Analizini Gösteren Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar ve Ölçek	Okul Değiştirme Sayısı	N	\bar{X}	S	F	p	Fark
Güven Ortamı Oluşturma	(a)1 veya 2	82	3,23	0,75	3,905	0,022	a-c
	(b)3 veya 4	83	3,39	0,87			
	(c)5 ve üzeri	38	3,69	0,95			
Çözümünden Yana Olma	(a)1 veya 2	82	3,25	0,80	3,894	0,022	a-c
	(b)3 veya 4	83	3,51	0,82			
	(c)5 ve üzeri	38	3,71	1,13			
Müzakere Becerileri	(a)1 veya 2	82	3,24	0,75	3,984	0,020	a-c
	(b)3 veya 4	83	3,44	0,83			
	(c)5 ve üzeri	38	3,70	1,01			

$a=1$ veya 2; $b=3$ veya 4; $c=5$ ve üzeri

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonunda “Güven Ortamı Oluşturma” alt boyutu hakkında meslek yaşamı süresince farklı sayılarda okul değiştiren öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($F=3,905$; $p<0,05$). Bu farkın hangi okul değiştirme sayısı kategorisi lehine olduğunu belirlemek için “Post Hoc” testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Yapılan Post Hoc işlemi sonunda 5 ve üzerinde farklı okul değiştiren öğretmenlerin ortalamasının ($\bar{X}_{5 \text{ ve üzeri}}=3,69$), 1 veya 2 farklı okul değiştiren öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{X}_{1 \text{ veya } 2}=3,23$) daha yüksek olduğu 0,05 manidarlık düzeyinde görülmüştür. Sonuç olarak 5 ve üzerinde okul değiştiren öğretmenler, 1 veya 2 farklı okul değiştiren öğretmenlere göre okul yöneticilerinin “Güven Ortamı Yaratma” alt boyutundaki müzakere becerilerini daha yüksek algılamaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

“Çözümünden Yana Olma” alt boyutu hakkında meslek yaşamı süresince farklı sayılarda okul değiştiren öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($F=3,894$; $p<0,05$). Bu farkın hangi okul değiştirme sayısı kategorisi lehine olduğunu belirlemek için varyansların eşit olmaması sebebiyle “Post Hoc” testlerinden Howell testi yapılmıştır. Yapılan Post Hoc işlemi sonunda 5 ve üzerinde farklı okul değiştiren öğretmenlerin ortalamasının ($\bar{X}_{5 \text{ ve üzeri}}=3,71$), 1 veya 2 farklı okul değiştiren öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{X}_{1 \text{ veya } 2}=3,25$) daha yüksek olduğu 0,05 manidarlık düzeyinde görülmüştür. Sonuç olarak 5 ve üzerinde farklı okul değiştiren

öğretmenler 1 veya 2 farklı okul değiştiren öğretmenlere göre okul yöneticilerinin “Çözümünden Yana Olma” alt boyutundaki müzakere becerilerini daha yüksek algılamaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Boyutun tamamını oluşturan Müzakere Becerileri ölçeğine verilen yanıtlara ilişkin farklı sayılarda okul değiştiren öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($F=3,984$; $p<0,05$). Bu farkın hangi okul değiştirme sayısı kategorisi lehine olduğunu belirlemek için “Post Hoc” testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Yapılan Post Hoc işlemi sonunda 5 ve üzerinde farklı okul değiştiren öğretmenlerin ortalamasının ($\bar{x}_{5 \text{ ve üzeri}}=3,70$), 1 veya 2 farklı okul değiştiren öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{x}_{1 \text{ veya } 2}=3,24$) daha yüksek olduğu 0,05 manidarlık düzeyinde görülmüştür. Sonuç olarak 5 ve üzerinde farklı okul değiştiren öğretmenler 1 veya 2 farklı okul değiştiren öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha yüksek algılamaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Okul yöneticilerinin müzakere becerilerini değerlendirirken 1 veya 2 okul değiştiren öğretmenlerle 5 ve üzerinde okul değiştiren öğretmenler arasında farklılık mevcuttur. 1 veya 2 okul değiştiren yani az sayıda okul değiştiren öğretmenler, 5 ve üzerinde okul değiştiren yani çok sayıda okul değiştiren öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakerelerde daha az beceriye sahip olduklarını belirtmişlerdir. 1 veya 2 okul değiştiren öğretmenler 5 ve üzerinde okul değiştiren öğretmenlere göre daha az okul yöneticisiyle görev yapmış olabilirler. Daha az okul yöneticisiyle görev yapmak 1 veya 2 okul değiştiren öğretmenlere daha sık değerlendirme yapma imkânı verebilir. Çünkü bu öğretmenler okul yöneticilerini karşılaştırma fırsatına daha az sahip olacaklardır. Bu yüzden 1 veya 2 okul değiştiren öğretmenler karşılaştıkları tekil durumlar nedeniyle okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha az değerlendirmiş olabilirler.

4.2. Öğretmenlerin Muhalif Davranışları ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Muhalif Davranışlar ölçeği haber uçurma, açık muhalefet ve örtük muhalefet olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu bölümde Muhalif Davranışlar ölçeğine verilen cevaplar üzerinde durulmuş ve bu cevapların öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin incelemelerde bulunulmuştur. İnceleme sırasında Muhalif Davranışlar ölçeğinin tamamına verilen yanıtlar ve ölçeğin her bir alt boyutuna verilen yanıtlar ayrı ayrı ele alınmıştır.

Tablo 4.10. *Muhالیف Davranışlar ve Muhالیف Davranışların Alt Boyutlarıyla İlgili Betimsel İstatistikler*

Ölçek ve Alt Boyutları	N	\bar{X}	S	Düzye
Haber Uçurma	203	1,83	0,622	Düşük
Açık Muhalefet	203	2,95	1,05	Orta
Örtük Muhalefet	203	1,76	0,584	Çok Düşük
MUHALİF DAVRANIŞLAR	203	2,08	0,606	Düşük

Araştırmaya katılan öğretmenlerin muhalif davranış gösterme durumlarını belirlemek amacıyla elde edilen verilerin ortalamalarına bakılmıştır. Ortalamalar 5,00-4,20 aralığında ise “Çok Yüksek”; 4,19-3,40 aralığında ise “Yüksek”; 3,39-2,60 aralığında ise “Orta”; 2,59-1,80 aralığında ise “Düşük”; 1,79-1,00 aralığında ise “Çok Düşük” biçiminde yorumlanmıştır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenler haber uçurma alt boyutunda düşük düzeyde muhalif davranış ($\bar{X}_{haber\ uçurma}=1,83$) sergilemekte; açık muhalefet alt boyutunda öğretmenler orta düzeyde muhalif davranış ($\bar{X}_{açık\ muhalefet}=2,95$) sergilemektedir. Öğretmenler örtük muhalefet alt boyutunda ise çok düşük düzeyde muhalif davranış ($\bar{X}_{örtük\ muhalefet}=1,76$) sergilediklerini belirtmişlerdir. Muhالیf Davranışlar ölçeğinin tümü değerlendirildiğinde ise öğretmenlerin düşük düzeyde muhalif davranış sergilediği görülmektedir ($\bar{X}_{muhالیf\ davranışlar}=2,08$). Elde edilen veriler Tablo 4.10’da sunulmuştur. Öğretmenlerin düşük düzeyde muhalif davranış sergilediklerini belirtmelerinde ölçek maddelerine cevap verirken sonuçların okul yöneticileri veya başkaca kimselerle paylaşılmasından duydukları kaygı etkili olabilir. Diğer taraftan öğretmenler okullarında yeterince hoşnutsuzluk yaşamıyor olabilirler. Bu durumda muhalif davranış göstermelerine yer olmadığını düşünebilirler. Öğretmenlerin düşük düzeyde muhalif davranış sergilemesine rağmen açık muhalefet boyutunda orta düzeyde muhalif davranış sergilemeleri önemli bir bulgudur. Çünkü açık muhalefet diğer adıyla dikey muhalefet, içinde bulunulan olumsuzlukların üstlere doğrudan yansıtılmasını içermektedir. Buna göre öğretmenlerin yaşadığı olumsuzlukları daha çok okul yöneticilerine iletmediği söylenebilir. Bu durum okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle öğretmenlerin muhalif davranışları arasındaki ilişkiyi göstermek amacı taşıyan bu araştırmada ilişkinin daha net görülebileceğine dair bir ışık uyandırmaktadır.

Cinsiyet değişkeninin muhalif davranışlar üzerinde bir etkisinin olup olmadığı belirlemek yani kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin Muhالیf Davranışlar ölçeği ve alt boyutlarına verdikleri cevaplar arasında 0.05 manidarlık düzeyinde bir farkın olup olmadığını saptamak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.11. *Muhaliif Davranışlar Ölçeğine ve Alt Boyutlarına Verilen Yanıtların Cinsiyet Değişkenine Göre Analizini Gösteren T Testi Sonuçları*

Ölçek ve Alt Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	p
Haber Uçurma	Kadın	99	1,63	0,627	-4,664	0,000
	Erkek	104	2,02	0,558		
Açık Muhalefet	Kadın	99	2,58	0,999	-5,225	0,000
	Erkek	104	3,31	0,976		
Örtük Muhalefet	Kadın	99	1,61	0,537	-3,628	0,000
	Erkek	104	1,90	0,595		
MUHALİF DAVRANIŞLAR	Kadın	99	1,86	0,59	-5,288	0,000
	Erkek	104	2,28	0,55		

“Haber Uçurma” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin kadınlar ve erkekler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=-4,664$; $p<0.05$). Tablo 4.11’de görüldüğü gibi erkek öğretmenlerin ortalamaları ($\bar{X}_{erkek}=2,02$) kadın öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{X}_{kadın}=1,63$) daha yüksektir. Buna göre erkekler, kadınlara göre haber uçurma boyutunda daha fazla muhalif davranış sergilemektedir.

“Açık Muhalefet” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin kadınlar ve erkekler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=-5,225$; $p<0.05$). Tablo 4.11’de görüldüğü gibi erkeklerin ortalamaları ($\bar{X}_{erkek}=3,31$) kadınların ortalamalarından ($\bar{X}_{kadın}=2,58$) daha yüksektir. Buna göre erkekler, kadınlara göre “Açık Muhalefet” alt boyutunda daha fazla muhalif davranış sergilemektedir.

“Örtük Muhalefet” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin kadınlar ve erkekler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=-3,628$; $p<0.05$). Tablo 4.11’de görüldüğü gibi erkeklerin ortalamaları ($\bar{X}_{erkek}=1,90$) kadınların ortalamalarından ($\bar{X}_{kadın}=1,61$) daha yüksektir. Buna göre erkekler, kadınlara göre “Örtük Muhalefet” alt boyutunda daha fazla muhalif davranış sergilemektedir.

Muhaliif Davranışlar ölçeğinin tümüne verilen yanıtlara ilişkin kadınlar ve erkekler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=-5,288$; $p<0.05$). Tablo 4.11’de görüldüğü gibi erkeklerin ortalamaları ($\bar{X}_{erkek}=2,28$) kadınların ortalamalarından ($\bar{X}_{kadın}=1,86$) daha yüksektir. Buna göre erkekler, kadınlara göre daha fazla muhalif davranış sergilemektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu’nun 2018 yılında yayımladığı verilere göre Türkiye’de yönetici pozisyonlarında bulunan kadınların oranı %17,3’tür. Dinçer’in (2017) çalışmasında 81 il milli eğitim müdürü, 299 il milli eğitim müdür yardımcısı ve 919 ilçe

milli eğitim müdürü olmak üzere toplamda bin 299 taşra üst düzey yöneticisi içerisinde kadın yöneticilerin sayısının 25 (%1,92), erkeklerin sayısının ise 1274 (%98,08) olduğu belirlenmiştir. Salman (2014), Türkiye’de 62333 okul yöneticisi içerisinde 6701 kişi kadınlardan oluştuğunu ve okul yöneticilerinin içindeki kadın okul yöneticileri oranının % 11’lik bir paya sahip olduğunu belirtmiştir. Ayrıca 81 il milli eğitim müdürü içerisinde ise bir kişinin, 718 ilçe milli eğitim müdüründen de üç kişinin kadın olduğunu ifade etmiştir. Bu verilere göre okul yöneticilerinin genel olarak erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Kadın öğretmenler bu yüzden daha çok erkek okul yöneticileriyle iletişim içerisinde olmak zorundadır. Bu durum kadın öğretmenlerin muhalif görüşlerini dile getirmelerine engel olmuş olabilir.

Evli öğretmenler ile bekâr öğretmenlerin Muhalif Davranışlar ölçeği ve alt boyutlarına verdikleri cevaplar arasında 0.05 manidarlık düzeyinde bir farkın olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.12. *Muhalif Davranışlar ve Alt Boyutlarına Verilen Yanıtların Medeni Hal Değişkenine Göre Analizini Gösteren T Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar ve Ölçek	Medeni Hal	N	\bar{X}	S	t	p																														
Haber Uçurma	Evli	127	1,71	0,629	-3,433	0,001																														
	Bekâr	76	2,02	0,566			Açık Muhalefet	Evli	127	2,93	1,075	-0,374	0,709	Bekâr	76	2,99	1,011	Örtük Muhalefet	Evli	127	1,75	0,548	-0,160	0,873	Bekâr	76	1,77	0,645	MUHALİF DAVRANIŞLAR	Evli	127	2,04	0,60	-1,102	0,272	Bekâr
Açık Muhalefet	Evli	127	2,93	1,075	-0,374	0,709																														
	Bekâr	76	2,99	1,011			Örtük Muhalefet	Evli	127	1,75	0,548	-0,160	0,873	Bekâr	76	1,77	0,645	MUHALİF DAVRANIŞLAR	Evli	127	2,04	0,60	-1,102	0,272	Bekâr	76	2,14	0,62								
Örtük Muhalefet	Evli	127	1,75	0,548	-0,160	0,873																														
	Bekâr	76	1,77	0,645			MUHALİF DAVRANIŞLAR	Evli	127	2,04	0,60	-1,102	0,272	Bekâr	76	2,14	0,62																			
MUHALİF DAVRANIŞLAR	Evli	127	2,04	0,60	-1,102	0,272																														
	Bekâr	76	2,14	0,62																																

“Haber Uçurma” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin evli öğretmenler ile bekâr öğretmenler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır ($t=-3,433$; $p<0.05$). Tablo 4.12’de görüldüğü gibi bekâr öğretmenlerin ortalamaları ($\bar{X}_{bekâr}=2,02$) evli öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{X}_{evli}=1,71$) daha yüksektir. Buna göre bekâr öğretmenler, evli öğretmenlere göre haber uçurma boyutunda daha fazla muhalif davranış sergilemektedir.

“Açık Muhalefet” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin evli öğretmenler ile bekâr öğretmenler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur ($t=-0,374$; $p>0.05$). Buna göre evli öğretmenler ile bekâr öğretmenler “Açık Muhalefet” alt boyutunda birbirine yakın bir muhalifet sergilemişlerdir. Yani öğretmenlerin medeni

halleri ne olursa olsun okullarda gösterdikleri açık muhalefet davranışları birbirine benzer bir yapıdadır. Elde edilen bilgiler Tablo 4.12’de sunulmuştur.

“Örtük Muhalefet” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin evli öğretmenler ile bekâr öğretmenler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur ($t=-0,160$; $p>0.05$). Buna göre evli öğretmenler ile bekâr öğretmenler “Örtük Muhalefet” alt boyutunda birbirine yakın bir muhalefet sergilemektedir. Yani öğretmenlerin medeni halleri ne olursa olsun okullarda gösterdikleri örtük muhalefet davranışları birbirine benzer bir yapıdadır. Elde edilen bilgiler Tablo 4.12’de sunulmuştur.

Ölçeğin tamamını oluşturan Muhalif Davranışlar ölçeğine verilen yanıtlara ilişkin evli öğretmenler ile bekâr öğretmenler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($t=-1,102$; $p>0.05$). Buna göre evli öğretmenler ile bekâr öğretmenler Muhalif Davranışlar boyutunda birbirine yakın davranışlar sergilemişlerdir. Yani öğretmenlerin medeni halleri ne olursa olsun okullarda gösterdikleri muhalif davranışlar birbirine benzer bir yapıdadır. Elde edilen bilgiler Tablo 4.12’de sunulmuştur.

Elde edilen bulgulara göre sadece haber uçurma alt boyutunda bekâr öğretmenler ile evli öğretmenler arasında bir farkın olduğu ve bekâr öğretmenlerin haber uçurma alt boyutunda daha fazla muhalif davranış sergiledikleri görülmektedir. Haber uçurma davranışı amacı dâhilinde ve bilinçli şekilde kullanıldığında etkili olabilir. Ancak tersi durumda yani muhalefet edenin bilinçsiz olduğu ve etkili biçimde süreci yönetemediği durumlarda ise haber uçurma davranışının yaptırımı ağır olabilmektedir. Çünkü haber uçurma davranışı sergilenirken yasal süreç geçersiz kılınır ve örgüt dışı kimi kurum ve kuruluşların bilgilendirilmesi söz konusudur. Bu bakımdan; evli öğretmenlerin bu tür davranışlarda bulunmaları aile içerisinde yapılacak istişareler sayesinde engelleniyor olabilir. Evli öğretmenler haber uçurma davranışını daha az göstermektedir. Çünkü aile içerisinde karı-koca bu tür davranışları tehlikeli olarak nitelendirebilir ve birbirlerine bu tür davranışların yaptırımlarının ağır olabileceği hatırlatmasını yapabilir. Bu bakımdan bekâr öğretmenler haber uçurma alt boyutunda daha cesaretli davranarak daha fazla muhalif davranış gösteriyor olabilirler.

Herhangi bir sendikaya üye olan öğretmenler ile hiçbir sendikaya üye olmayan öğretmenlerin Muhalif Davranışlar ölçeği ve alt boyutlarına verdikleri cevaplar arasında 0.05 manidarlık düzeyinde bir farkın olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklemeler t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.13. *Muhaliif Davranışlar ve Alt Boyutlarına Verilen Yanıtların Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Analizini Gösteren T Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar ve Ölçek	Sendika	N	\bar{X}	S	t	p
Haber Uçurma	Üyeyim	151	1,85	0,556	1,043	0,298
	Değilim	52	1,75	0,784		
Açık Muhalefet	Üyeyim	151	3,11	1,001	3,650	0,000
	Değilim	52	2,51	1,069		
Örtük Muhalefet	Üyeyim	151	1,76	0,539	0,055	0,956
	Değilim	52	1,75	0,706		
MUHALİF DAVRANIŞLAR	Üyeyim	151	2,12	0,540	1,572	0,121
	Değilim	52	1,94	0,760		

“Haber Uçurma” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin sendika üyesi öğretmenler ile sendika üyesi olmayan öğretmenler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($t=1,043$; $p>0.05$). Buna göre sendika üyesi öğretmenler ile sendika üyesi olmayan öğretmenler haber uçurma boyutunda benzer muhalif davranışlar sergilemektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.13’te sunulmuştur.

“Açık Muhalefet” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin sendika üyesi öğretmenler ile sendika üyesi olmayan öğretmenler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=3,650$; $p<0.05$). Buna göre sendika üyesi öğretmenlerin ortalamaları ($\bar{X}_{üyeyim}=3,11$) sendikalara üye olmayan diğer öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{X}_{değilim}=2,51$) daha yüksektir. Bu durumda sendika üyesi olan öğretmenlerin, üye olmayan öğretmenlere göre “Açık Muhalefet” alt boyutunda daha fazla muhalefet ettikleri söylenebilir. Elde edilen bulgular Tablo 4.13’te sunulmuştur.

“Örtük Muhalefet” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin sendika üyesi öğretmenler ile sendika üyesi olmayan öğretmenler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($t=0,055$; $p>0.05$). Buna göre sendika üyesi öğretmenler ile sendika üyesi olmayan öğretmenler “Örtük Muhalefet” alt boyutunda birbirine yakın bir muhalefet sergilemektedir. Yani öğretmenlerin sendikaya üyelik durumları ne olursa olsun okullarda gösterdikleri örtük muhalefet davranışları birbirine benzer bir yapıdadır. Elde edilen bulgular Tablo 4.13’te sunulmuştur.

Ölçeğin tamamını oluşturan Muhaliif Davranışlar ölçeğine verilen yanıtlara ilişkin sendika üyesi öğretmenler ile sendika üyesi olmayan öğretmenler arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($t=1,572$; $p>0.05$). Buna göre sendika üyesi öğretmenler ile sendika üyesi olmayan öğretmenler Muhaliif Davranışlar boyutunda birbirine yakın davranışlar sergilemişlerdir. Yani öğretmenlerin sendikaya üyelik

durumları ne olursa olsun okullarda gösterdikleri muhalif davranışlar birbirine benzer bir yapıdadır. Elde edilen bulgular Tablo 4.13'te sunulmuştur.

Elde edilen bulgulara göre sendika üyesi öğretmenlerle sendika üyesi olmayan öğretmenler arasında sadece açık muhalefet alt boyutunda bir farklılık vardır. Açık muhalefet alt boyutunda sendika üyesi öğretmenler sendika üyesi olmayan öğretmenlere göre daha fazla muhalif davranış gösterdiklerini belirtmişlerdir. Dikey muhalefet üstlere karşı direkt muhalefet etmeyi içerir. Sendika üyesi öğretmenler sendika üyesi olmanın kendilerinin haklarını korumalarına destek olduğunu düşünüyor olabilirler. Sendika üyesi olmanın iş yerinde konuşma özgürlüğünü arttıracakı düşüncesiyle hareket ederek açık muhalefet davranışı gösterebilirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Muhalif Davranışlar ölçeği ve alt boyutlarına verdikleri yanıtların yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.14. *Muhalif Davranışlar ve Alt Boyutlarına Verilen Yanıtların Yaş Değişkenine Göre Analizini Gösteren Anova Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar ve Ölçek	Yaş	N	\bar{X}	S	F	p	Fark
Haber Uçurma	(a)22-26	35	2,01	0,57	3,648	0,014	a-c; b-c
	(b)27-31	81	1,92	0,65			
	(c)32-36	50	1,63	0,60			
	(d)37 ve üzeri	37	1,73	0,56			
Açık Muhalefet	(a)22-26	35	3,18	0,91	4,161	0,007	a-c; b-c
	(b)27-31	81	3,15	1,01			
	(c)32-36	50	2,55	1,13			
	(d)37 ve üzeri	37	2,87	1,00			
Örtük Muhalefet	(a)22-26	35	2,06	0,77	6,167	0,000	a-c; b-c
	(b)27-31	81	1,77	0,55			
	(c)32-36	50	1,53	0,40			
	(d)37 ve üzeri	37	1,76	0,54			
MUHALİF DAVRANIŞLAR	(a)22-26	35	2,33	0,68	6,187	0,000	a-c; b-c
	(b)27-31	81	2,15	0,58			
	(c)32-36	50	1,81	0,54			
	(d)37 ve üzeri	37	2,03	0,55			

a=22-26; b=27-31; c=32-36; d=37 ve üzeri

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonunda “Haber Uçurma” alt boyutu hakkında değişik yaş kategorilerinde bulunan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($F=3,648; p<0,05$). Bu farkın hangi yaş kategorisi lehine olduğunu belirlemek için “Post Hoc” testlerinden Tukey testi yapılmıştır.

Yapılan Post Hoc işlemi sonunda 32-36 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin ortalamalarının ($\bar{x}_{32-36}=1,63$), 22-26 yaş aralıklarında bulunan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{22-26}=2,01$) ve 27-31 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{27-31}=1,92$) 0,05 manidarlık düzeyinde daha düşük olduğu görülmüştür. Yani okullarda 32-36 yaş aralığındaki öğretmenler, 22-26 yaş aralığı ve 27-31 yaş aralığındaki öğretmenlere göre “Haber Uçurma” alt boyutunda daha az muhalif davranış sergilemektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.14’te gösterilmiştir.

“Açık Muhalefet” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin değişik yaş kategorilerinde bulunan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($F=4,161$; $p<0,05$). Bu farkın hangi yaş kategorisi lehine olduğunu belirlemek için “Post Hoc” testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Yapılan Post Hoc işlemi sonunda 32-36 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalamalarının ($\bar{x}_{32-36}=2,55$), 22-26 yaş aralıklarında bulunan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{22-26}=3,18$) ve 27-31 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{27-31}=3,15$) 0,05 manidarlık düzeyinde daha düşük olduğu görülmüştür. Sonuç olarak okullarda 32-36 yaş aralığındaki öğretmenler, 22-26 yaş aralığı ve 27-31 yaş aralığındaki öğretmenlere göre “Açık Muhalefet” alt boyutunda daha az muhalif davranış sergilemektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.14’te gösterilmiştir.

“Örtük Muhalefet” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin değişik yaş kategorilerinde bulunan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($F=6,167$; $p<0,05$). Bu farkın hangi yaş kategorisi lehine olduğunu belirlemek için varyansların eşit olmaması ($levene=5,538$; $p<0,05$) sebebiyle “Post Hoc” testlerinden Howell testi yapılmıştır. Yapılan Post Hoc işlemi sonunda 32-36 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalamalarının ($\bar{x}_{32-36}=1,53$), 22-26 yaş aralıklarında bulunan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{22-26}=2,06$) ve 27-31 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{27-31}=1,77$) 0,05 manidarlık düzeyinde daha düşük olduğu görülmüştür. Sonuç olarak okullarda 32-36 yaş aralığındaki öğretmenler, 22-26 yaş aralığı ve 27-31 yaş aralığındaki öğretmenlere göre “Örtük Muhalefet” alt boyutunda daha az muhalif davranış sergilemektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.14’te gösterilmiştir.

Boyutun tamamını oluşturan Muhalif Davranışlar ölçeğine verilen yanıtlara ilişkin değişik yaş kategorilerinde bulunan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($F=6,187$; $p<0,05$). Bu farkın hangi yaş kategorisi lehine olduğunu belirlemek için “Post Hoc” testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Yapılan Post Hoc işlemi sonunda 32-36 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalamalarının (\bar{x}

$32-36=1,81$), 22-26 yaş aralıklarında bulunan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{22-26}=2,33$) ve 27-31 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{27-31}=2,15$) 0,05 manidarlık düzeyinde daha düşük olduğu görülmüştür. Sonuç olarak okullarda 32-36 yaş aralığındaki öğretmenler, 22-26 yaş aralığı ve 27-31 yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha az muhalif davranış sergilemektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.14’te gösterilmiştir.

32-36 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin özellikle 22-31 yaş aralığında bulunan öğretmenlere göre daha az muhalefet etmesi bu yaştaki öğretmenlerin daha az risk içeren davranışlarda bulunduğunu gösteriyor olabilir. Bu öğretmenler yaşları sebebiyle daha alt yaş gruplarında bulunan öğretmenlerden daha deneyimli olabilirler. Gerek yaşam tecrübesi gerekse mesleki deneyim göz önüne alınırsa 32-36 yaş grubundaki öğretmenler daha az risk içeren ifade ve eylemlerde bulunmak için görüşlerini açıkça ifade etmekten çekinmeleri sebebiyle daha az muhalif davranış sergiliyor olabilirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Muhalif Davranışlar ölçeği ve alt boyutlarına verdikleri yanıtların kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.15. *Muhalif Davranışlar ve Alt Boyutlarına Verilen Yanıtların Kıdem Değişkenine Göre Analizini Gösteren Anova Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar ve Ölçek	Kıdem	N	\bar{X}	S	F	p	Fark
Haber Uçurma	(a)1-5	81	2,02	0,55	6,707	0,002	a-b; a-c
	(b)6-10	67	1,71	0,69			
	(c)11 ve üzeri	55	1,70	0,57			
Açık Muhalefet	(a)1-5	81	3,15	0,98	2,600	0,077	---
	(b)6-10	67	2,88	1,10			
	(c)11 ve üzeri	55	2,76	1,05			
Örtük Muhalefet	(a)1-5	81	1,88	0,67	3,274	0,040	a-c
	(b)6-10	67	1,71	0,51			
	(c)11 ve üzeri	55	1,64	0,50			
MUHALİF DAVRANIŞLAR	(a)1-5	81	2,23	0,63	4,983	0,008	a-b; a-c
	(b)6-10	67	2,00	0,60			
	(c)11 ve üzeri	55	1,93	0,54			

a=1-5; b=6-10; c=11 ve üzeri

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonunda “Haber Uçurma” alt boyutu hakkında değişik kıdemlere sahip öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($F=6,707$; $p<0,05$). Bu farkın hangi kıdem kategorisi lehine olduğunu belirlemek için “Post Hoc” testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Yapılan Post Hoc işlemi sonunda 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarının ($\bar{x}_{1-5}=2,02$), 6-10

yıllık kıdeme sahip olan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{6-10}=1,71$) ve 11 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{11 \text{ ve üzeri}}=1,70$) 0,05 manidarlık düzeyinde daha yüksek olduğu görülmüştür. Sonuç olarak okullarda 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenler, 6-10 yıllık kıdeme sahip olan öğretmenlere ve 11 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre “Haber Uçurma” alt boyutunda daha fazla muhalif davranış sergilemektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.15’te gösterilmiştir.

“Açık Muhalefet” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin farklı kıdem kategorilerinde bulunan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=2,600$; $p>0,05$). Yani öğretmenlerin “Açık Muhalefet” alt boyutuna verdikleri cevaplar üzerinde farklı kıdemlere sahip olmaları belirgin bir etkiye sahip değildir. Öğretmenlerin kıdemleri ne olursa olsun “Açık muhalefet” olarak sergiledikleri davranışlar benzeşmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.15’te gösterilmiştir.

“Örtük Muhalefet” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin farklı kıdem kategorilerinde bulunan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($F=3,274$; $p<0,05$). Bu farkın hangi yaş kategorisi lehine olduğunu belirlemek için varyansların eşit olmaması ($levene=5,538$; $p<0,05$) sebebiyle “Post Hoc” testlerinden Howell testi yapılmıştır. Yapılan Post Hoc işlemi sonunda 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarının ($\bar{x}_{1-5}=1,88$), 11 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{11 \text{ ve üzeri}}=1,64$) 0,05 manidarlık düzeyinde daha yüksek olduğu görülmüştür. Sonuç olarak okullarda 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenler, 11 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler göre “Örtük Muhalefet” alt boyutunda daha fazla muhalif davranış sergilemektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.15’te gösterilmiştir.

Boyutun tamamını oluşturan Muhalif Davranışlar ölçeğine verilen yanıtlara ilişkin farklı kıdem kategorilerinde bulunan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($F=4,983$; $p<0,05$). Bu farkın hangi yaş kategorisi lehine olduğunu belirlemek için “Post Hoc” testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Yapılan Post Hoc işlemi sonunda 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarının ($\bar{x}_{1-5}=2,23$), 6-10 yıllık kıdeme sahip olan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{6-10}=2,00$) ve 11 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x}_{11 \text{ ve üzeri}}=1,93$) 0,05 manidarlık düzeyinde daha yüksek olduğu görülmüştür. Sonuç olarak okullarda 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenler, 6-10 yıllık kıdeme sahip olan öğretmenlere ve 11 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla muhalif davranış sergilemektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.15’te gösterilmiştir.

Kıdemleri 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin daha fazla muhalif davranış sergilemelerinde mesleğe başlangıç sürecinde olmaları etkili olabilir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenler diğer öğretmenlere göre gerek eğitim-öğretim sisteminin işleyişine gerekse öğretmenlik mesleğine daha eleştirel yaklaşabilirler. Öğretmenlik mesleğinin ilk yıllarını mesleğe uyum yılları olarak adlandırmak mümkündür. Uyum süreci içerisinde öğretmenler sahip oldukları düşüncelerle uygulamada bulunan durumlar arasında ilişki yakalamaya çalışabilir. Bu süreçte 1-5 yıllık kıdeme sahip olan öğretmenlerin daha eleştirel yaklaşımda bulunabilecekleri göz önüne alındığında diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlere göre daha fazla muhalif davranış sergilemeleri olasıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Muhalif Davranışlar ölçeği ve alt boyutlarına verdikleri yanıtların okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.16. *Muhalif Davranışlar ve Alt Boyutlarına Verilen Cevapların Okul Türüne Bağlı Analizini Gösteren Anova Sonuçları*

Alt Boyutlar ve Ölçek	Okul Türü	N	\bar{X}	S	F	p	Fark
Haber Uçurma	İlkokul	62	1,76	0,70	0,560	0,572	---
	Ortaokul	82	1,85	0,60			
	Lise	59	1,86	0,56			
Açık Muhalefet	İlkokul	62	3,04	1,12	0,374	0,689	---
	Ortaokul	82	2,89	1,02			
	Lise	59	2,96	1,03			
Örtük Muhalefet	İlkokul	62	1,73	0,59	0,317	0,729	---
	Ortaokul	82	1,80	0,60			
	Lise	59	1,74	0,57			
MUHALİF DAVRANIŞLAR	Ortaokul	82	2,08	0,60	0,021	0,979	---
	Lise	59	2,07	0,60			

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonunda “Haber Uçurma” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0,560$; $p>0,05$). Yani öğretmenlerin “Haber Uçurma” alt boyutuna verdikleri cevaplar üzerinde farklı okul türünde görev yapıyor olmaları belirgin bir etkiye sahip değildir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü ne olursa olsun “Haber Uçurma” alt boyutunda sergiledikleri muhalif davranışlar benzeşmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.16’da gösterilmiştir.

“Açık Muhalefet” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark

bulunmamıştır ($F=0,374$; $p>0,05$). Yani öğretmenlerin “Açık Muhalefet” alt boyutuna verdikleri cevaplar üzerinde farklı okul türünde görev yapıyor olmaları belirgin bir etkiye sahip değildir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü ne olursa olsun “Açık Muhalefet” alt boyutunda sergiledikleri muhalif davranışlar benzeşmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.16’da gösterilmiştir.

“Örtük Muhalefet” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında $0,05$ manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0,317$; $p>0,05$). Yani öğretmenlerin “Örtük Muhalefet” alt boyutuna verdikleri cevaplar üzerinde farklı okul türünde görev yapıyor olmaları belirgin bir etkiye sahip değildir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü ne olursa olsun “Örtük Muhalefet” alt boyutunda sergiledikleri muhalif davranışlar benzeşmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.16’da gösterilmiştir.

Muhalif Davranışlar ölçeğinin tamamına verilen yanıtlara ilişkin farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında $0,05$ manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0,021$; $p>0,05$). Yani öğretmenlerin Muhalif Davranışlar ölçeğinin tamamına verdikleri cevaplar üzerinde farklı okul türünde görev yapıyor olmaları belirgin bir etkiye sahip değildir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü ne olursa olsun sergiledikleri muhalif davranışlar birbiri ile benzeşmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.16’da gösterilmiştir.

Öğretmenlerin muhalif davranışlarında görev yaptıkları okul türü etkili olmamıştır. Farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin benzer şekilde muhalif davranış sergilemelerinde araştırmanın yapıldığı bölgelerdeki farklı okul türleri arasında öğretmen geçişlerinin fazla olması etkili olabilir. Yani araştırmanın yapıldığı bölgede örneğin ortaokul türündeki bir okulda görev yapan bir öğretmen ihtiyaçlar çerçevesinde lise türündeki başka bir okula geçici olarak görevlendirilebilmektedir. Araştırmanın yapıldığı bölgede okul türleri arasında öğretmen yetersizliğinden ve zorunluluktan kaynaklı olarak öğretmen geçişliliği söz konusudur. Farklı türdeki okullar buldukları bölge itibariyle yeterli sayıda öğretmen içermediklerinden ve birbirleri arasında öğretmen alışverişinde bulduklarından birbirlerine benzer şekilde öğretmen yapısı veya yönetim biçimi içeriyor olabilir. Bu sebeplerden farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenler okulları benzer olarak algılayarak benzer biçimde muhalif davranışta bulunabilirler.

Öğretmenlerin farklı okullarda görev yapmalarının muhalif davranış göstermeleri üzerinde etkili olmamasındaki bir diğer sebep de okulların sayıca birbirine yakın olması olabilir. Araştırmanın yapıldığı bölgelerin nüfus olarak birbirine benzer olduğu

söylenbilir. Bu yüzden okulların çok büyük ölçekli olmadığı göz önüne alınarak benzer sayıya öğretmen bulundurmaları okul türünün etkisini gölgelemiş olabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Muhalif Davranışlar ölçeği ve alt boyutlarına verdikleri yanıtların öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.17. *Muhalif Davranışlar ve Alt Boyutlarına Verilen Cevapların Okullardaki Öğretmen Sayısına Bağlı Analizini Gösteren Anova Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar ve Ölçek	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	S	F	p	Fark
Haber Uçurma	10 ve daha az	72	1,87	0,71	0,271	0,763	---
	11-15	58	1,79	0,56			
	16 ve üzeri	73	1,82	0,59			
Açık Muhalefet	10 ve daha az	72	3,00	1,12	0,284	0,753	---
	11-15	58	3,00	0,99			
	16 ve üzeri	73	2,88	1,04			
Örtük Muhalefet	10 ve daha az	72	1,82	0,69	0,661	0,518	---
	11-15	58	1,72	0,47			
	16 ve üzeri	73	1,73	0,56			
MUHALİF DAVRANIŞLAR	10 ve daha az	72	2,13	0,69	0,433	0,649	---
	11-15	58	2,06	0,52			
	16 ve üzeri	73	2,04	0,58			

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonunda “Haber Uçurma” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin farklı öğretmen sayısına sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0,271$; $p>0,05$). Yani öğretmenlerin “Haber Uçurma” alt boyutuna verdikleri cevaplar üzerinde farklı öğretmen sayısına sahip okullarda görev yapıyor olmaları belirgin bir etkiye sahip değildir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısı ne olursa olsun “Haber Uçurma” alt boyutunda sergiledikleri muhalif davranışlar benzeşmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.17’de gösterilmiştir.

“Açık Muhalefet” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin farklı öğretmen sayısına sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0,284$; $p>0,05$). Yani öğretmenlerin “Açık Muhalefet” alt boyutuna verdikleri cevaplar üzerinde farklı öğretmen sayısına sahip okullarda görev yapıyor olmaları belirgin bir etkiye sahip değildir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısı ne olursa olsun “Açık Muhalefet” alt boyutunda sergiledikleri muhalif davranışlar benzeşmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.17’de gösterilmiştir.

“Örtük Muhalefet” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin farklı öğretmen sayısına sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0,661$; $p>0,05$). Yani öğretmenlerin “Örtük Muhalefet” alt boyutuna verdikleri cevaplar üzerinde farklı öğretme sayısına sahip okullarda görev yapıyor olmaları belirgin bir etkiye sahip değildir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısı ne olursa olsun “Örtük Muhalefet” alt boyutunda sergiledikleri muhalif davranışlar benzeşmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.17’de gösterilmiştir.

Muhalif Davranışlar ölçeğinin tamamına verilen yanıtlara ilişkin farklı öğretmen sayısına sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0,433$; $p>0,05$). Yani öğretmenlerin Muhalif Davranışlar ölçeğinin tamamına verdikleri cevaplar üzerinde farklı öğretmen sayısına sahip okullarda görev yapıyor olmaları belirgin bir etkiye sahip değildir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayıları ne olursa olsun sergiledikleri muhalif davranışlar birbiri ile benzeşmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.17’de gösterilmiştir.

Farklı öğretmen sayıları içeren okullarda görev yapan araştırmaya katılan öğretmenler muhalif davranış gösterme konusunda benzer biçimde davranmaktadır. Araştırmanın yapıldığı bölgedeki okullarda öğretmen sayıları arasında kayda değer bir farkın olmadığı Tablo 4.17’den görülebilir. Öğretmen sayılarıyla ilgili olarak büyük bir farklılığın olmayışı öğretmenlerin muhalif davranışlarını etkilememiş olabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Muhalif Davranışlar ölçeği ve alt boyutlarına verdikleri yanıtların okul değiştirme sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.18. *Muhalif Davranışlar ve Alt Boyutlarına Verilen Cevapların Öğretmenlerin Okul Değiştirme Sayılarına Bağlı Analizini Gösteren Anova Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar ve Ölçek	Okul Değiştirme	N	\bar{X}	S	F	p	Fark
Haber Uçurma	1 veya 2	82	1,95	0,59	2,791	0,064	---
	3 veya 4	83	1,73	0,65			
	5 ve üzeri	38	1,76	0,60			
Açık Muhalefet	1 veya 2	82	3,11	0,95	1,579	0,209	---
	3 veya 4	83	2,85	1,12			
	5 ve üzeri	38	2,84	1,10			
Örtük Muhalefet	1 veya 2	82	1,74	0,63	0,121	0,886	---
	3 veya 4	83	1,78	0,55			
	5 ve üzeri	38	1,75	0,58			
MUHALİF DAVRANIŞLAR	1 veya 2	82	2,14	0,61	0,691	0,502	---
	3 veya 4	83	2,04	0,59			
	5 ve üzeri	38	2,02	0,64			

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonunda ‐Haber Uçurma‐ alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin meslek yaşamı boyunca görev yaptığı okul sayısı farklı olan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=2,791$; $p>0,05$). Yani öğretmenlerin ‐Haber Uçurma‐ alt boyutuna verdikleri cevaplar üzerinde meslek yaşamları boyunca görev yaptıkları okul sayılarının farklı olması belirgin bir etkiye sahip değildir. Öğretmenlerin meslek yaşamları boyunca görev yaptıkları okul sayıları ne olursa olsun ‐Haber Uçurma‐ alt boyutunda sergiledikleri muhalif davranışlar benzeşmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.18’de gösterilmiştir.

‐Açık Muhalefet‐ alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin meslek yaşamı boyunca görev yaptığı okul sayısı farklı olan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1,579$; $p>0,05$). Yani öğretmenlerin ‐Açık Muhalefet‐ alt boyutuna verdikleri cevaplar üzerinde meslek yaşamları boyunca görev yaptıkları okul sayılarının farklı olması belirgin bir etkiye sahip değildir. Öğretmenlerin meslek yaşamları boyunca görev yaptıkları okul sayıları ne olursa olsun ‐Açık Muhalefet‐ alt boyutunda sergiledikleri muhalif davranışlar benzeşmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.18’de gösterilmiştir.

‐Örtük Muhalefet‐ alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin meslek yaşamı boyunca görev yaptığı okul sayısı farklı olan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0,121$; $p>0,05$). Yani öğretmenlerin ‐Örtük Muhalefet‐ alt boyutuna verdikleri cevaplar üzerinde meslek yaşamları boyunca görev yaptıkları okul sayılarının farklı olması belirgin bir etkiye sahip değildir. Öğretmenlerin meslek yaşamları boyunca görev yaptıkları okul sayıları ne olursa olsun ‐Örtük Muhalefet‐ alt boyutunda sergiledikleri muhalif davranışlar benzeşmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.18’de gösterilmiştir.

Muhalif Davranışlar ölçeğinin tamamına verilen yanıtlara ilişkin meslek yaşamı boyunca görev yaptığı okul sayısı farklı olan öğretmenlerin görüşleri arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0,691$; $p>0,05$). Yani öğretmenlerin Muhalif Davranışlar ölçeğinin tamamına verdikleri cevaplar üzerinde meslek yaşamları boyunca görev yaptıkları okul sayılarının farklı olması belirgin bir etkiye sahip değildir. Öğretmenlerin meslek yaşamları boyunca görev yaptıkları okul sayıları ne olursa olsun sergiledikleri muhalif davranışlar birbiri ile benzeşmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4.18’de gösterilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı bölgeler öğretmenlik mesleğinde gerekli görülen zorunlu çalışma yükümlülüğü kapsamındadır. Yani bu bölgeler öğretmenlerin zorunlu hizmet yükümlülüklerini yerine getirebilecekleri bölgelerdir. Tablo 4.18 incelendiğinde öğretmenlerin çoğunun görev yaptığı okul sayısının 1 ile 4 okul arasında olduğu görülecektir. Bu bağlamda araştırmanın yapıldığı bölgelerdeki öğretmenlerin daha çok zorunlu hizmet yükümlüsü olan öğretmenlerden oluştuğu söylenebilir. Öğretmenler bu hizmetlerini tamamlayabilmek için görev yaptıkları okullarda kalmayı tercih etmiş ve az sayıda okul değiştirmiş olabilirler. Bu bağlamda araştırmanın yapıldığı okullardaki öğretmenlerin benzer nedenlerle bu bölgede görev yapıyor olmaları ve görev yaptıkları süre boyunca okul değiştirme sayılarının birbirine yakın olması muhalif davranışlarının da benzer biçimde şekillenmesinde etkili olabilir.

4.3. Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerileri ile Öğretmenlerin Muhalif Davranışları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorumlar

Muhalif Davranışlar ölçeğine ve alt boyutlarına verilen yanıtlar ile Müzakere Becerileri ölçeğine ve alt boyutlarına verilen yanıtlar arasında istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığına yanıt bulmak için Pearson korelasyon testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.19’da verilmiştir. Yapılan Pearson korelasyon testinin sonuçları korelasyon katsayısı ± 0.00 - ± 0.29 aralığında ise düşük ilişkili, ± 0.30 - ± 0.69 aralığında ise orta ilişkili, ± 0.70 - ± 1.00 aralığında ise yüksek ilişkili biçiminde yorumlanmıştır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012: 32).

Tablo 4.19. Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerileri ile Öğretmenlerin Muhalif Davranışları Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Testi ile Analizi

	Güven Ortamı Oluşturma	Çözümünden Yana Olma	MÜZAKERE BECERİLERİ
Haber Uçurma	r -0,157* p 0,025	-0,181** 0,010	-0,170* 0,015
Açık Muhalefet	r -0,182** p 0,009	-0,183** 0,009	-0,186** 0,008
Örtük Muhalefet	r -0,245** p 0,000	-0,248** 0,000	-0,252** 0,000
MUHALİF DAVRANIŞLAR	r -0,238** p 0,001	-0,245** 0,000	-0,246** 0,000

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

Yapılan Pearson korelasyon testi sonunda “Haber Uçurma” alt boyutu ile “Güven ortamı oluşturma alt boyutu arasında 0.05 manidarlık düzeyinde düşük ve zıt yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r=-0,157$; $p<0.05$). Bir başka ifade ile öğretmenlere göre okul yöneticilerinin “Güven Ortamı Oluşturma” alt boyutundaki müzakere becerileri arttıkça öğretmenlerin “Haber Uçurma” alt boyutundaki muhalif davranışları azalmaktadır. “Haber Uçurma” alt boyutu ile “Çözümünden Yana Olma” alt boyutu arasında 0.05 manidarlık düzeyinde düşük ve zıt yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r=-0,181$; $p<0.05$). Bir başka ifade ile öğretmenlere göre okul yöneticilerinin “Çözümünden Yana Olma” alt boyutundaki müzakere becerileri arttıkça öğretmenlerin “Haber Uçurma” alt boyutunda göstermiş oldukları muhalif davranışlar azalmaktadır. “Haber Uçurma” alt boyutu ile Müzakere Becerileri ölçeğinin tamamına verilen yanıtlar arasında 0.05 manidarlık düzeyinde düşük ve zıt yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=-0,170$; $p<0.05$). Bir başka ifade ile öğretmenlerin “Haber Uçurma” alt boyutunda sergiledikleri muhalif davranışlar okul yöneticilerinin müzakere becerilerindeki artışa bağlı olarak azalmaktadır.

“Açık Muhalefet” alt boyutu ile “Güven Ortamı Oluşturma” alt boyutu arasında 0.05 manidarlık düzeyinde düşük ve zıt yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r=-0,182$; $p<0.05$). Bir başka ifadeyle okul yöneticilerinin “Güven Ortamı Oluşturma” alt boyutundaki müzakere becerileri arttıkça öğretmenlerin “Açık Muhalefet” alt boyutundaki muhalif davranışları azalmaktadır. “Açık Muhalefet” alt boyutu ile “Çözümünden Yana Olma” alt boyutu arasında 0.05 manidarlık düzeyinde düşük ve zıt yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r=-0,183$; $p<0.05$). Bir başka ifadeyle okul yöneticilerinin “Çözümünden Yana Olma” alt boyutundaki müzakere becerileri arttıkça öğretmenlerin “Açık Muhalefet” alt boyutundaki muhalif davranışları azalmaktadır. “Açık Muhalefet” alt boyutu ile Müzakere Becerileri ölçeğinin tamamına verilen yanıtlar arasında 0.05 manidarlık düzeyinde düşük ve zıt yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=-0,186$; $p<0.05$). Bir başka ifadeyle öğretmenlerin “Açık muhalefet” alt boyutunda sergiledikleri muhalif davranışlar okul yöneticilerinin müzakere becerilerindeki artışa bağlı olarak azalmaktadır.

“Örtük Muhalefet” alt boyutu ile “Güven Ortamı Oluşturma” alt boyutu arasında 0.05 manidarlık düzeyinde düşük ve zıt yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=-0,245$; $p<0.05$). Bir başka ifadeyle okul yöneticilerinin “Güven Ortamı Oluşturma” alt boyutundaki müzakere becerileri arttıkça öğretmenler tarafından “Örtük Muhalefet” alt boyutunda gösterilen muhalif davranışlar azalmaktadır. “Örtük Muhalefet” alt boyutu ile “Çözümünden Yana Olma” alt boyutu arasında 0.05 manidarlık düzeyinde düşük ve zıt yönlü

anlamli bir iliŒki bulunmuŒtur ($r=-0,248$; $p<0.05$). Bir baŒka ifadeyle okul yöneticilerinin “zmden Yana Olma” alt boyutundaki müzakere becerileri arttika öğretmenler tarafından “rtk Muhalefet” alt boyutunda gösterilen muhalif davraniŒlar azalmaktadır. “rtk Muhalefet” alt boyutu ile Müzakere Becerileri leğinin tamamına verilen yanitlar arasında 0.05 manidarlık düzeyinde dŒk ve zıt yönlü anlamli bir iliŒki bulunmuŒtur ($r=-0,252$; $p<0.05$). Bir baŒka ifadeyle öğretmenlerin “rtk Muhalefet” alt boyutunda sergiledikleri muhalif davraniŒlar okul yöneticilerinin müzakere becerilerindeki artıŒa bağlı olarak azalmaktadır.

Muhalif DavranıŒlar leğinin tamamına verilen yanitlar ile “Güven Ortamı OluŒturma” alt boyutu arasında 0.05 manidarlık düzeyinde dŒk ve zıt yönlü anlamli bir iliŒki bulunmuŒtur ($r=-0,238$; $p<0.05$). Bir baŒka ifadeyle okul yöneticilerinin “Güven Ortamı OluŒturma” alt boyutundaki müzakere becerileri arttika öğretmenler tarafından gösterilen muhalif davraniŒlar azalmaktadır.

Muhalif DavranıŒlar leğinin tamamına verilen yanitlar ile “zmden Yana Olma” alt boyutu arasında 0.05 manidarlık düzeyinde dŒk ve zıt yönlü anlamli bir iliŒki bulunmuŒtur ($r=-0,245$; $p<0.05$). Bir baŒka ifadeyle okul yöneticilerinin “zmden Yana Olma” alt boyutundaki müzakere becerileri arttika öğretmenler tarafından gösterilen muhalif davraniŒlar azalmaktadır.

Muhalif DavranıŒlar leğinin tamamına verilen yanitlar ile Müzakere Becerileri leğinin tamamına verilen yanitlar arasındaki iliŒki incelendiğinde öğretmenlerin muhalif davraniŒları ile okul yöneticilerinin müzakere becerileri arasında 0.05 manidarlık düzeyinde dŒk ve zıt yönlü anlamli bir iliŒki bulunmuŒtur ($r=-0,246$; $p<0.05$). Bir baŒka ifadeyle öğretmenlerin muhalif davraniŒları okul yöneticilerinin müzakere becerilerindeki artıŒa bağlı olarak azalmaktadır.

Muhalif DavranıŒlar leğinin tamamı ve alt boyutları ile Müzakere Becerileri leğinin tamamı ve alt boyutları arasındaki iliŒkiler karŒılaŒtırıldıĖında tüm boyut ve alt boyutlar arasında zıt yönlü ve dŒk bir iliŒkinin olduğu görülmektedir. Bu yüzden öğretmenlerin muhalif davraniŒlarının okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle zıt yönlü ve dŒk bir iliŒki içerisinde olduğu söylenebilir. Bu iliŒkiden hareketle okul yöneticilerinin müzakereleri okulun çıkarları ve amaçlarını da gözeterek öğretmenlerin yararı doğrultusunda çözümleyebilmesi, müzakereleri gerçekten akılcı olarak ele alabilmesi, gerek yaŒanmıŒ gerekse yaŒanabilecek olaylarla ilgili doğru yer ve zamanda müzakerelere baŒvurması öğretmenlerin okul yöneticilerinin müzakere becerileri

konusunda yeterli olduğunu düşünmesine sebep olabilir. Okul yöneticilerinin yüksek düzeyde müzakere becerisine sahip olduğunu düşünen öğretmenler ise yaşanacak bir takım anlaşmazlıklarda çözümün doğru, gerçekçi ve zamanında olduğu düşüncesiyle hareket edebilir. Okul yöneticilerinin çözümden yana olduğunu bilen ve çözümü sağlayacağını düşünen öğretmenler okulda güven ortamı olduğuna inanarak daha az muhalif davranış sergileyebilirler.

Öğretmenlerin muhalif davranışları birçok değişkenle ilişkilendirilebilir. Bu araştırmada elde edilen bulgularla bu değişkenlerden birinin okul yöneticilerinin müzakere becerileri olduğunu söylemek doğru olur. Bu yüzden öğretmenlerin okullarda gösterebileceği muhalif davranışların azaltılmasına yönelik olarak yapılması gerekenlerden birinin de okul yöneticilerinin müzakere becerilerini arttırmak olduğu söylenebilir.

4.4. Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Öğretmenlerin Muhalif Davranışlarını Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin muhalif davranışları üzerindeki okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin etkisini ortaya koymak bu araştırmanın amaçlarından birisidir. Bu amaçla okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin öğretmenlerin muhalif davranışlarını yordayıp yordamadığını belirlemek için basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.20. *Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerilerinin Öğretmenlerin Muhalif Davranışlarını Yordama Düzeyine İlişkin Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	R	R ²	F
Değişken Sabiti	2,67	0,17	-	15,59	0,00	0,25	0,06	12,92
Müzakere Becerileri	-0,18	0,05	-0,25	-3,59	0,00			

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin öğretmenlerin muhalif davranışları üzerinde 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir ($R^2=0,06$; $p<0,05$). Tablo 4.20 incelendiğinde, öğretmenlerin muhalif davranışlarına ilişkin toplam varyansın % 6'sının okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile açıklandığı görülebilir. Yani okul yöneticilerinin müzakere becerileri, öğretmenlerin muhalif davranışlarının %6'lık bir kısmını açıklamaktadır. Bir başka ifade ile öğretmenlerin muhalif davranışlarına etki eden faktörlerin içinde okul yöneticilerinin müzakere becerileri %6'lık bir etkiye sahiptir.

Öğretmenlerin muhalif davranışlarının oluşmasında okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin çok büyük bir etki yaratmadığı görülebilir. Ancak öğretmenlerin muhalif

davranışlarında başkaca değişkenlerin de etkili olduğunu unutulmamalıdır. Öğretmenlerin göstermiş olduğu muhalif davranışların nedeninin belirlenmesi muhalif davranışların neye ya da kime dönük olduğunu ortaya çıkarabilir.

Örgütsel muhalefetin birçok nedeni vardır. Muhalefetin nedenleri örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişme, karar alma ve kararın içeriği, etkisizlik, görev ve sorumluluklar, örgütsel kaynaklar, etik dışı ve hukuk dışı uygulamalar, performans değerlendirme, zararın engellenmesi olarak gruplandırılabilir (Kassing & Armstrong, 2002). Görüldüğü gibi bu nedenler sadece okul yöneticilerinden kaynaklanmayabilir. Öğretmenlerin eğitim sistemine, uygulanan eğitim politikalarına, öğrencilerin akademik başarılarına ve öğrenci velilerine yönelik duyduğu hoşnutsuzluklar da bulunabilir ki bu durumlar da öğretmen muhalefetine etki edebilir. Bunlar ve daha fazla birçok değişkenin öğretmen muhalefetine etki edebileceği göz önüne alındığında okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik davranışlarının bu nedenlerden sadece biri olduğu görülecektir.

Okul yöneticilerinin de öğretmenlere yönelik birçok davranışı muhalefete neden olabilir. Özdemir (2010) araştırmasında, okul yöneticilerinin öğretmen muhalefetine neden olan davranışlarını kişisel nedenler ve yönetsel nedenler olmak üzere iki ayrı bölümde incelemiştir. Kişisel nedenlere bağlı öğretmen muhalefetine yol açan okul yöneticilerinin davranışları çok farklı şekillerde görülebilir. Bu davranışlar okul yöneticilerinin öğretmenlerin yasal haklarını kullanmalarını engellemeye çalışmaları, öğretmenlerden yasa dışı bir iş yapmalarını istemeleri, öğretmenlere karşı fiili tacizde bulunmaları, öğretmenlere hakaret etmeleri, öğretmenlere karşı sözlü tacizde bulunmaları, kendileri gibi düşünmeyen öğretmenleri baskı altına almaya çalışmaları, kendi politik görüşlerini öğretmenlere kabul ettirmeye çalışmaları, öğretmenlerin iş yapma biçimine müdahale etmeleri, işlerini yasalara aykırı bir biçimde yapmaları şeklindedir. Yönetsel nedenlere bağlı olarak öğretmenlerin muhalefetine yol açan okul yöneticilerinin davranışları da farklı biçimlerde görülebilir. Bunlar okul yöneticilerinin öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışmadan karar almaları, bazı öğretmenleri kayırmaları, görevleri adaletsiz dağıtmaları, öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapmaları, öğretmenlerle ciddi olmayan bir üslupla konuşmaları, kaynakları adaletsiz dağıtmaları, kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olmaları, okulda öğretmenlerin yaşadığı sorunlara karşı duyarsız olmaları, yetkilerini kişisel çıkarları için kullanmaları, öğretmenlerin verimli çalışabileceği bir çalışma ortamı yaratmamaları, işlerini özen göstermeden yapmaları, öğretmenlerin sicil puanını hak ettiğinden düşük vermeleri, okul kaynaklarını verimsiz kullanmaları, okul araç gerecini

kişisel amaçları için kullanmaları, politik görüşlerini açık seçik belli etmeleri olarak belirtilmiştir (Özdemir, 2010).

Farklı birçok sebep öğretmen muhalefetine neden olabilir. Görüldüğü gibi muhalefete sebep olan değişkenler bir yana muhalefete sebep olan okul yöneticilerinin davranışları bile çok fazladır. Okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin ise öğretmenlerin muhalif davranışlarına etki edebilecek sebeplerden yalnızca biri olabileceği göz önüne alınmalıdır. Bütün bu durumlar ele alındığında bu araştırmada elde edilen okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin öğretmenlerin muhalif davranışları üzerinde %6'luk bir etkiye sahip olduğu bulgusunun hiç de azımsanmayacak bir bulgu olduğu görülebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Bu araştırmada temel olarak okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile öğretmenlerin gösterdikleri muhalif davranışlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacı güdülmüştür. Buna yönelik olarak Afyonkarahisar İli'nin Dazkırı, Başmakçı ve Evciler ilçelerinde görev yapan 62 ilkokul, 82 ortaokul ve 59 lise öğretmeni olmak üzere toplam 203 öğretmenin görüşüne başvurulmuştur. Bu bölümde araştırmada elde edilen bulguların temel sonuçları diğer araştırmalarla ilişkilendirilerek çeşitli çıkarımlarda bulunulmuştur.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin sahip olduğu müzakere becerilerinin yüksek seviyede olduğunu düşünmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin güven ortamı oluşturma alt boyutunda orta düzeyde müzakere becerisine ve çözümden yana olma alt boyutunda ise yüksek düzeyde müzakere becerisine sahip olduğunu düşünmektedirler. Özgan ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan araştırmada öğretmenler okul yöneticilerinin müzakere becerilerini yüksek düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Yıldırım ve arkadaşları (2013) ile Yılmaz (2014) öğretmenlerin okul yöneticilerinin müzakere becerilerini orta düzeyde olarak algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin öğretmenlerce yüksek olarak algılanması eğitimde kalitenin artırılması yolunda önemli bir bulgudur. Çünkü yeterli müzakere becerilerine sahip olan yöneticiler ortaya çıkan ya da ortaya çıkabilecek problemlerin aşılması için gerekli çözümleri sağlamaya dönük olarak hareket edebilirler.

Sendikalara üyelik durumları, öğretmenlerin okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle ilgili görüşleri üzerinde etkili olmuştur. Sendika üyesi öğretmenler, sendika üyesi olmayan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha düşük olarak algılamaktadır. Yılmaz (2014) araştırmasında da benzer şekilde bir sonuca ulaşmıştır. Öğretmenlerin sendikalara üye olmaları onlara kendilerini bir gruba ait hissederek güç devşirme fırsatı verebilir. Sahip oldukları gücün etkisiyle de sendika üyesi öğretmenler görüşlerini daha kolay ifade ediyor olabilirler. Sendikalara üye olmayan öğretmenler ise bu açıdan bakıldığında fikirlerini rahatça ifade edemiyor olabilir.

Öğretmenlerin yaşları okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile ilgili olan görüşlerinde kayda değer bir etkiye sahiptir. 22-26 yaş kategorisindeki öğretmenler, 32-36 yaş aralığındaki öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha fazla müzakere becerisine sahip olduğunu düşünmektedir. Diğer taraftan 37 ve üzeri yaşa sahip öğretmenler 27-31 ve 32-36 yaş aralıklarındaki öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin

daha yüksek olduğunu düşünmektedir. 22-26 yaş aralığında bulunan ve 37 ve üzeri yaşa sahip öğretmenler ise okul yöneticilerinin müzakere biçimlerini benzer biçimde algılamaktadırlar. Yılmaz (2014), 31-40 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin 30 yaş ve altında bulunan öğretmenlere göre okul yöneticilerini müzakere konusunda daha becerikli olarak algıladıklarını ifade etmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlar Yılmaz (2014) ile kısmen uyumludur. Diğer taraftan Özgan ve arkadaşları (2010) ise yaşın öğretmen görüşlerinde etkili olmadığını belirtmişlerdir. Tüm bu sonuçlara göre öğretmenler meslek yaşamlarının başlarında ya da meslek yaşamlarının çok ileri aşamalarında okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin daha yüksek olduğunu düşünmektedir. Bu duruma sebep olarak öğretmenlerin ilk görev yapmaya başladıkları yıllarda mesleğe başlamanın verdiği mutluluğun okul yöneticileri ile yaşadıkları sorunları gölgelemiş olabileceği söylenebilir. İlerleyen yıllarda ise öğretmenlerin mesleki tecrübelerinin artması ve istedikleri okullarda görev yapabilmeleri sebebiyle okul yöneticileriyle görüş ayrılıklarına düşmelerinden dolayı muhalif davranışlarının artmaya başladığı belirtilebilir. Bu yıllarda öğretmenler okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha az olarak algılamaya başlayabilirler. Fakat daha ileri meslek yaşamlarında okul yöneticileri ile yaşanan sorunların artmaya başlaması öğretmenleri bazı sorunları görmezden gelmeye itebilir ve öğretmen zamanla duyarsızlaşabilir. Hal böyle olunca daha ileri yaşlarda öğretmenler okul yöneticilerini daha müzakereci olarak algılayabilirler.

Öğretmenlerin kıdemleri okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile ilgili düşünceleri üzerinde etkili olmuştur. 11 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler diğer kıdemlere sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerinin çözümden yana olma alt boyutundaki müzakere becerilerini daha yüksek bulmaktadırlar. Ayrıca 11 ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenler 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakerelerde daha fazla becerikli olduklarını düşünmektedirler. Yılmaz (2014) araştırmasında 11 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerin 5 yıl ve altında kıdeme sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha yüksek algıladığını belirtmiştir. Diğer taraftan Yıldırım ve arkadaşları (2013) ise 11 yıl ve üzerindeki kıdeme sahip öğretmenlerin 5-yıl ve altında kıdemi olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerini sadece çözümden yana olma alt boyutunda daha yüksek olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. Özgan ve arkadaşları (2010) kıdemin öğretmenlerin okul yöneticilerinin müzakere becerilerini değerlendirmelerinde etkili olmadığını belirtmişlerdir. Araştırmalar genel olarak ele alındığında 11 yıl ve üzerinde kıdemi olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha yüksek algıladıkları ortaya

çıkılmaktadır. Bu bakımdan araştırmanın sonucu diğer araştırmalarla kısmen paralellik göstermektedir. Kıdem yılının genel olarak yaş ile paralel olduğu göz önünde bulundurulursa bu sonuç kaçınılmazdır. Çünkü genel olarak fazla kıdeme sahip öğretmenler daha yaşlıdır. Meslek yaşamında ileri aşamada bulunan öğretmenler, okul yöneticileri ile daha iyi iletişim kurabildiklerinden daha az müzakere gerektiren durumlarla karşılaşabilir. Bu yüzden 11 ve üzerinde kıdeme sahip olan öğretmenler okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin daha yüksek olduğu algısına sahip olabilir.

Öğretmenlerin okul değiştirme sayıları yani meslek yaşamları boyunca görev yaptıkları okul sayıları okul yöneticilerinin müzakere becerileri üzerindeki algılamalarında etkilidir. Genel olarak araştırma sonuçlarına bakıldığında öğretmenlerin okul değiştirme sayılarının artmasıyla okul yöneticilerinin müzakere beceri düzeylerini algılamalarında artış meydana geldiğini ifade etmek mümkündür. Daha çok 5 ve üzerinde okul değiştiren öğretmenler, 1 veya 2 okul değiştiren öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha yüksek bulmaktadırlar. Çok okul değiştiren öğretmenlerin daha fazla kıdeme sahip olduğu söylenebilir. Bu yüzden öğretmenlerin kıdem durumlarının okul yöneticilerinin müzakere becerileri üzerinde yaptığı etki gibi bir etkiden bu konuda da bahsetmek mümkündür. Fazla okul değiştiren öğretmenler çok farklı okul yöneticilerini tanıma imkânı bulur. Yani farklı okullarda görev yapmak çok sayıda yöneticiyi tanımayı da beraberinde getirir. Bununla beraber çok okul değiştiren öğretmenler okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha geniş çerçevede karşılaştırma imkânına sahip olacaklardır. Ayrıca fazla okul değiştiren öğretmenler çok sayıda yönetici tanıma şansı elde etmelerinden dolayı okul yöneticileriyle iyi şekilde iletişim sağlayabilirler. Etkili şekilde iletişim kurabilen ve anlaşmazlık durumlarında daha fazla tecrübeye sahip öğretmenler müzakere sürecine mahal vermeden olayları çözme yoluna gidebilir. Bu yüzden okul yöneticisinin müzakere becerisini sergilemesine gerek kalmadan işler çözülebilir. Diğer taraftan genellikle az sayıda yani 1 veya 2 okul değiştiren öğretmenler meslek yaşamlarının başındadırlar. Daha çok teorik bilgilerle donanmışlardır. Ayrıca bu öğretmenler idealist bir eğitim felsefesi içerisinde olabilirler. Bu idealistlik tecrübesizlikle harmanlanırsa öğretmenlerin teorik bilgileri pratik uygulamalarla çatışabilir. Bu noktada da çeşitli anlaşmazlıklar söz konusu olabilir. Bu yüzden 1 veya 2 okul değiştiren öğretmenler okul yöneticilerinin müzakere becerilerini yetersiz kaldığını hissedebilir ve onların müzakere becerilerini yetersiz bulabilir.

Araştırmada ele alınan bazı değişkenler öğretmenlerin okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile ilgili algılamaları üzerinde belirgin bir etkiye sahip değildir. Bu

değişkenler cinsiyet, medeni durum, görev yapılan okul türü ve görev yapılan okuldaki öğretmen sayısıdır. Cinsiyet değişkeniyle ilgili olarak benzer şekilde Özgan ve arkadaşları (2010) cinsiyetin öğretmenlerin okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle ilgili görüşlerinde etkili olmadığını belirtirken Yıldırım ve arkadaşları (2013) ile Yılmaz (2014) erkeklerin kadınlara göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha yüksek algıladığını belirtmiştir. Medeni durumla ilgili olarak ise Yılmaz (2014) da bu araştırmanın sonucuna benzer şekilde öğretmenlerin medeni durumunun okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle ilgili görüşlerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüyle ilgili olarak bu araştırma ile benzer biçimde Yıldırım ve arkadaşları (2013) ile Yılmaz (2014) öğretmenlerin görev yaptıkları okul türünün okul yöneticilerinin müzakere becerileri üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı ile ilgili olarak bu araştırmanın sonucundan farklı biçimde Yıldırım ve arkadaşları (2013) 20'den az öğretmenin bulunduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin 20 ve üzerinde öğretmenin bulunduğu okullarda görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerini müzakere konusunda daha becerikli algıladığı sonucuna ulaşmıştır. Yine Yılmaz (2014) da 30 ve altında öğretmenin bulunduğu okullarda görev yapan öğretmenler 31 ve üzerinde öğretmenin bulunduğu okullarda görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerini daha yüksek algıladığını belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle ilgili olan öğretmen görüşleri öğretmenlerin eğitim sendikalarına üyelik durumları, yaşları, kıdemleri, meslek yaşamları boyunca görev yaptıkları okul sayısı değişkenlerinden etkilenmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin cinsiyetleri, medeni durumları, görev yaptıkları okul türleri, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenleri öğretmenlerin okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle ilgili olan görüşlerinde farklılığa sebebiyet vermemiştir.

Örgüt içerisinde koordinasyon ve iletişim sağlanırken gereksinimler artmaktadır ve buna bağlı olarak müzakereye olan ihtiyaç da artmaktadır. (Verhandlugen'den aktaran Özgan ve diğ., 2010). Ancak her zaman müzakereye başvurmak doğru değildir. Okullarda da müzakere etmek her zaman mümkün olmayabilir. Bazı kararların hızlı şekilde alınması ve hemen uygulanması gerekebilir. Eğer zaman yönünden kısıtlı bir durumda müzakere ediliyorsa okul yöneticisi daha rekabetçi ve kararlarında direnen konumunda davranabilir. Çünkü zaman baskısı yüksek iken müzakereci temsil ettiği gruba karşı kendini sorumlu hissettiğinde daha rekabetçi olmaktadır. Bu durum ise müzakereye anlaşmaya varılma oranını düşürebilir. (Mosterd & Rutte, 2000). Yani kısıtlı zamanda hızlı şekilde alınması ve uygulanması gereken kararlarda müzakere etmek faydalı olmayabilir.

Araştırmanın sonucuna göre öğretmenler okullarda düşük düzeyde muhalif davranış sergilemektedir. Bu sonuç Yıldız (2013) tarafından elde edilen öğretmenlerin muhalefet algılarının düşük düzeyde olması ile uyumludur. Diğer taraftan Uğurlu ve Bostancı (2017), tarafından ortaya konan muhalif davranışların öğretmenler tarafından orta düzeyde sergilendiği sonucu ile kısmen uyumlu olduğu söylenebilir. Korucuoğlu (2016) ise öğretmenlerin yüksek düzeyde muhalefet ettiklerini belirtmiştir. Ergün (2017), okul çalışanlarının örgütsel muhalefet algılarının orta ve orta üstü düzeyde bulgusuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar ele alındığında sonuçlar arasında farklılıkların olduğu görülebilir. Buna sebep olarak ise öğretmenlerin düşüncelerini açık olarak ifade edebilecekleri bir ortamda bulunmaması sunulabilir. Çünkü veriler genel olarak okullara gidilerek okul yöneticilerinin izni ile toplanmaktadır. Okul yöneticileri öğretmenlerin görüşlerini açıkça sunmalarını engelleyecek bir tutum sergilediklerinde öğretmenler görüşlerini rahat biçimde dile getiremeyecektir. Ayrıca öğretmenlerin ya muhalefet etmekten kaçındığı ya da muhalefet edecek durumlarla yeterince karşılaşmadığını da söylemek mümkündür. Eğer muhalefeti gerektirecek sebepler ortaya çıkmamışsa muhalefet etmenin gereksiz olduğu söylenebilir. Ancak öğretmenler haklarına sahip çıkmak ve birtakım olumsuzlukları gidermek yerine kayıtsız kalmayı tercih ederek muhalif davranış göstermekten kaçınıyorsa ortada sorgulanması gereken bir durum var demektir. Bu yüzden öğretmenlerin muhalefet etmemelerindeki nedenleri ortaya çıkarmak gerekir. Çünkü gerektiği yerde muhalefet etmek her zaman kötüye işaret değildir. Asıl yanlış olanın haksızlıklar karşısında susmak olduğunu söylemek de mümkündür.

Muhalif davranışların alt boyutları ele alındığında öğretmenler örtük muhalefeti çok düşük seviyede sergilediklerini, haber uçuurma davranışını düşük seviyede sergilediklerini ve açık muhalefet davranışını orta düzeyde sergilediklerini belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin okullarda gösterdiği muhalif davranışlar alt boyutlara göre incelendiğinde muhalif davranışların daha çok açık şekilde sergilendiği görülmektedir. Örtük biçimde gösterilen muhalif davranışlar ise diğer muhalif davranışlara göre daha az sergilenmektedir. Bu sonuçlar açık (dikey) muhalefetin daha çok görüldüğünün belirlendiği araştırmalarla (Yıldız, 2013; Aydın, 2015; Korucuoğlu, 2016) uyumluluk göstermektedir. Araştırmanın sonuçları, Yıldız (2013) tarafından yapılan araştırmada elde edilen öğretmenlerin açık muhalefet boyutunda orta seviyede; örtük muhalefet ve haber uçuurma alt boyutlarında ise az seviyede muhalif davranış sergilediği sonuçlarıyla kısmen uyumludur. Bu sonuçların yanında öğretmenlerin daha çok yatay muhalefet boyutunda muhalif davranış sergilediğini sonrasında ise dikey muhalif davranış sergilediklerini

belirten Arslan ve arkadaşları (2014) tarafından yapılmış bir araştırma da mevcuttur. Muhalif davranışların alt boyutları ele alındığında öğretmenlerin açık muhalefet göstermesinde okul yöneticilerinin direkt olarak öğretmenlere yönelik davranışları etkili olabilir. Okul yöneticilerinin bu tür davranışlarıyla karşılaşan öğretmenler muhalif davranışlarını örtük muhalefet biçiminde göstermeyebilir. Çünkü örtük muhalefet davranışı süreç içerisinde gösterilir ve yöneticiye karşı iş arkadaşlarının desteğini almak gibi bazı davranışlar içermektedir. Öğretmenler bunun yerine doğrudan muhataplara giderek açıkça ve hızlıca muhalefet etmek isteyebilir. Örtük muhalefet davranışları uzun zaman içerisinde gösterileceğinden öngörülemez durumlara sebebiyet verebilir. Öngörülemez eylemlerin öğretmenleri tedirgin etmesi de örtük muhalefet etmek yerine açık şekilde muhalefete yönelmelerine etki edebilir. Arslan ve arkadaşları (2014) tarafından ifade edilen ve öğretmenlerin yöneticiler tarafından kendilerine verilen bazı görevleri “angarya” olarak algılaması da öğretmenleri açık muhalefet davranışına yöneltebilir. Chisholm’e göre (1999) öğretmenler daha çok aşırı merkezi ve bürokrasiye dayanan okullarda muhalefet etmektedir. Kirk (2009) ile Cliggett ve Wyssmann (2009) ise öğretmen muhalefetine maaşlardaki yetersizliğin etkisini öne çıkarmışlardır. Özdemir (2010) ise öğretmen muhalefetine bazı yöneticilerin bazı olumsuz davranışlarının etki ettiğini ifade etmiştir. Çalışanların muhalefet türlerini sergilemelerinde etkili olan unsurlar incelendiğinde çalışanın yaş ve mesleki tecrübelerinin artmasıyla gösterdiği dışa aktarılmış muhalefetin azaldığı görülmüştür. Diğer taraftan çalışanların yaş ve mesleki tecrübeleri azaldıkça dışa aktarılmış muhalefet artmaktadır. Ayrıca yönetim görevi bulunmayan personelin, yönetim görevinde bulunan personele göre daha fazla dışa aktarılmış muhalefet sergilediği belirlenmiştir (Kassing ve DiCiocco, 2004, s.113-120). Öğretmenlerin dikey muhalefet yani açık muhalefet sergilemelerinde aile içindeki iletişimlerinin öneminin bulunduğu da söylenebilir. Buckner, Ledbetter ve Bridge (2013, s.263-279), ailelerinde yüksek iletişim ve düşük uyum özellikleri bulunan çalışanların, ailelerinde yüksek uyum ve yüksek iletişim özellikleri bulunan çalışanlara göre daha fazla yukarı yönlü muhalefet sergilediğini belirtmişlerdir. Yukarı yönlü muhalefetin sergilenmesinde etkili olabilecek nedenler arasında yöneticilerin karar almada uyguladıkları metotlar vardır (Arslan ve diğ., 2014). Ayrıca yöneticiye duyulan güven arttıkça dikey muhalefetin arttığı görülmüştür. Diğer taraftan yatay ve dışa aktarılmış muhalefetin ise azaldığı tespit edilmiştir (Payne, 2014, s.131). Örgütsel muhalefetin sergilenmesi sürecinde kullanılan mesaj çeşitlerinin incelenmesine yönelik yapılan bir çalışmada kişinin bulunduğu konumun ilişkilerden daha önemli olduğuna ulaşılmıştır. Yani kişinin muhalefet göstermesinde karşısındakinin

sahip olduğu konum ilişkiden daha önem bir yere sahiptir (Garner, 2006). Bu durumda kişinin sonuç alabileceği bir muhalefet davranışı için uygun konumdaki kişilere muhalefet etmesi gereklidir. Bu bulgular ile araştırmada elde edilen “açık muhalefetin diğer muhalefet türlerine göre daha fazla sergilendiği” bulgusu karşılaştırıldığında sonuçların birbirini tamamladığı söylenebilir. Çünkü açık muhalefet üste karşı sergilenmektedir. Garner’ın (2006) ifade ettiği kişinin konumu bu noktada değerlendirilir. Yani kişi üste karşı muhalefet ettiğinde daha fazla sonuç elde edebileceğini düşünmektedir.

Öğretmenlerin muhalif davranışları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır. Buna göre haber uçurma, örtük muhalefet ve açık muhalefet alt boyutlarının tümünde ve muhalif davranışların tamamında erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha fazla muhalif davranış sergilemektedir. Özdemir (2010) yalnızca haber uçurma alt boyutunda; Korucuoğlu (2016) yalnızca açık muhalefet alt boyutunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla muhalif davranış sergilediklerini belirtmiştir. Bunun yanında Dağlı ve Ağalday (2014) ile Aydın (2015), kadın öğretmenlerle erkek öğretmenler arasında muhalif davranışların gösterilmesi yönünden bir farkın olmadığını belirtmiştir. Diğer araştırma sonuçları ele alındığında bu araştırmanın diğerlerine göre farklı bir sonuç içerdiği söylenebilir. Bu duruma etken olarak araştırmanın yapıldığı bölgede okul yöneticilerinin daha çok erkeklerden oluşması sunulabilir. Erkek öğretmenler için erkek okul yöneticilerine muhalif davranışlar sergilemek daha kolay olabilir. Benzer şekilde kadın öğretmenlerin okul yönetimindeki muhatapları daha çok karşı cins yani erkek yöneticilerdir. Bu yüzden muhalif davranış göstermeleri erkek öğretmenlere göre daha zor olabilir.

Öğretmenlerin okullarda gösterdikleri muhalif davranışlarda evli ya da bekâr olmaları genel olarak belirgin bir etkiye sahip değildir. Ayrıca açık muhalefet ve örtük muhalefet alt boyutlarında da medeni durum değişkeni öğretmenlerin muhalif davranışlarında farklılık yaratmamaktadır. Ancak bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha fazla haber uçurma davranışı sergiledikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Cinsiyetin öğretmenler tarafından sergilenen muhalif davranışlarda farklılık yaratmadığını belirten araştırmalarda mevcuttur (Akada, 2015; Aydın, 2015). Haber uçurma davranışı öğretmenin yöneticiye karşı muhalefetini okul dışındaki bazı yollarla göstermesidir. Yöneticiyi bazı kuruluşlara şikâyet etme, yöneticiye karşı dava açma, sendikaları veya basın kuruluşlarını yaşanan sorunla ilgili bilgilendirme gibi davranışlar haber uçurma davranışı içerisinde yer almaktadır. Haber uçurma davranışları diğer muhalif davranışlara göre daha ağır sonuçlara sebep olabilecek davranışlardır. Evli öğretmenlerin bu davranışları daha az

sergilemelerinde durumu kendi aile üyeleri ile paylaşıp daha fazla istişare etme olanaklarının olması ve buna bağlı olarak olası gerçekçi sonuçlar üzerinde daha fazla değerlendirmeler yapmaları etkili olabilir.

Öğretmenlerin haber uçurma davranışı ile örtük muhalefet davranışları ve muhalif davranış sergilemelerinde genel olarak sendika üyeliği bir fark yaratmamıştır. Ancak açık muhalif davranışlar sergilenirken sendika üyeliğinin etkisinden bahsetmek mümkündür. Açık muhalif davranışlar sendika üyesi öğretmenler tarafından diğer öğretmenlere göre daha fazla sergilenmektedir. Akada (2015) araştırmasında yalnızca haber uçurma alt boyutunda sendikalı öğretmenlerin daha fazla muhalif davranış sergilediğini belirtmiştir. Özdemir (2010) tüm boyutlarda sendikalı öğretmenlerin daha fazla muhalif davranış gösterdiğini ifade etmiştir. Bunun yanında Aydın (2015) ise sendika üyeliğinin muhalif davranışlarda fark yaratmadığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırmalarda farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu araştırmanın yalnızca açık muhalefet alt boyutunda sendikaya üye olan öğretmenlerin daha fazla muhalif davranış sergilediği yönünde elde ettiği sonuç Özdemir'in (2010) elde ettiği sonuçla kısmen uyumludur. Sendikaya üye olan öğretmenler, kendisini o sendika grubunun sahip olduğu güce ortak etme amacını taşıyabilirler. Yani öğretmenler sendikalara daha fazla güce sahip olma amacıyla üye olabilirler. Açık muhalefet davranışını daha çok gösteren öğretmenlerin sendika üyesi olmaları sahip olduğunu düşündükleri sendika gücünden kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin yaşları muhalif davranış sergilemelerinde etkilidir. Öğretmenlerin yaşları dört kategoride ele alınmıştır. Genel olarak 32-36 yaş aralığındaki öğretmenler 22-31 yaş aralığındaki öğretmenlere göre düşük muhalif davranışlar sergilemektedir. Diğer taraftan belirgin bir fark belirlenmemiş olsa da yaş kategorilerindeki değişime bakıldığında genel olarak öğretmenlerin yaşları arttıkça sergiledikleri muhalif davranışların azaldığı söylenebilir. Araştırma sonucu Özdemir'in (2010) ve Aydın'ın (2015) elde ettikleri yaşın muhalif davranışlarda fark yaratmadığı sonucuyla uyumlu değildir. Bu sonuçlara kaynaklık edebilecek sebepler arasında öğretmenlerin meslek yaşamlarının başında karşılaştıkları olaylara daha fazla hassasiyet göstermeleri ve bu hassasiyetin zamanla yok olması gösterilebilir. Ayrıca öğretmenlerin genç yaşta gösterdikleri muhalif davranışlar sonucunda istediklerine ulaşamamaları da sebepler arasında sayılabilir. İstediklerini elde edemeyen öğretmenler zamanla muhalif davranış gösterme eğilimini yitirmiş olabilirler. Yani davranışçı bir yaklaşımla öğretmenlerin muhalif davranışları istedikleri sonuçları elde edememelerinden dolayı zamanla sönmüş olabilir.

Öğretmenlerin muhalif davranışları üzerinde sahip oldukları kıdem farklılığına sebep olmaktadır. 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenler genel olarak 6-10 ve 11 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla muhalif davranış sergilemektedirler. Kıdem değişkeninin muhalif davranışlarda farklılık yaratmadığını belirten araştırmalar mevcuttur (Özdemir, 2010; Akada, 2015; Aydın, 2015). Ayrıca başka bir araştırmada 16-20 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan sınıf öğretmenlerin diğer kıdem gruplarına göre okul yöneticilerinin davranışlarını daha fazla muhalefetin nedeni olarak algılamakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ağalday, 2013). Ağalday'ın (2013) bulgusu diğer bulguları tamamlar niteliktedir. Çünkü her ne kadar çok yıllık öğretmenler muhalif davranışları daha az gösterdiklerini ifade etseler de muhalefetin sebebinin daha çok okul yöneticilerinden kaynaklanabileceğini düşünmektedirler. Meslek yaşamının başında olan öğretmenlerin yaşlarının da küçük olduğu göz ardı edilmeden bu sonuçlar incelendiğinde; öğretmenlerin yaşlarının muhalif davranışlara etkisi ile kıdemlerinin muhalif davranışlara etkisinin paralel şekilde olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda öğretmenler meslek yaşamlarının başlarında daha fazla eleştirel yaklaşıma sahip olabilirler ve daha fazla muhalif davranış sergileyebilirler. Buna bağlı olarak kıdem yılı arttıkça muhalif davranışlar azalma eğilimine girebilir veya öğretmenler bu davranışları sergilemekten vazgeçebilir.

Öğretmenlerin muhalif davranış gösterme düzeylerinde görev yaptıkları okul türünün etkisi yoktur. İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri benzer biçimde muhalif davranış sergilemektedir. Araştırma sonucu Yıldız'ın (2014) muhalif davranışların gösterilmesinde ilkokul ve lise öğretmenleri arasında farklılık olduğu sonucuyla çelişmektedir. Diğer taraftan öğretmenlerin muhalif davranış sergilemelerinde görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısı etkili olmamıştır. Farklı sayılarda öğretmenin bulunduğu okullarda görev yapan öğretmenler benzer düzeyde muhalif davranış sergilemektedirler. Bu sonuç Özdemir (2010) tarafından elde edilen sonuçla uyumludur. Ancak Ağalday (2013), öğretmen sayısının çok olduğu okullardaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin davranışlarının muhalefete daha az sebep olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Çok öğretmenin bulunduğu okullarda görev yapan yöneticiler ile bu okullardaki öğretmenler arasındaki ilişki daha resmi olabilir. Okul yöneticisi sorumluluklarını daha hassas şekilde yerine getirebilir. Bu durumda öğretmenler muhalefetin sebebinin okul yöneticilerinin davranışları olduğu düşüncesinden uzaklaşabilir. Öğretmenlerin okul değiştirme sayısı da muhalif davranış sergileme düzeyleri üzerinde belirgin bir etkiye sahip değildir. Öğretmenler meslek yaşamlarında kaç okul değiştirirlerse değiştirsinler benzer şekilde muhalif davranış sergilemektedirler.

Öğretmenlerin muhalif davranışları üzerinde bazı değişkenlerin etkili olup olmadığına yönelik olarak elde edilen sonuçlarda muhalif davranışların öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, sendika üyeliği, yaş ve kıdem gibi değişkenlerden az veya çok biçimde etkilendiği belirlenmiştir. Öğretmenlerin yaptığı okul türünün, görev yaptıkları öğretmen sayısının ve meslek yaşamları boyunca görev yaptıkları okul sayısının muhalif davranışlar üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın amacına yönelik elde edilen temel sonuç okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin öğretmenlerin muhalif davranışları ile ilişkili olduğudur. Bu ilişki öğretmenlerin muhalif davranışlarının azalması için okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin artırılması gerektiğine işaret etmektedir. Diğer taraftan okul yöneticilerinin müzakere becerileri, öğretmenlerin muhalif davranışlarının oluşmasında etkiye sahiptir. Yani okul yöneticilerinin müzakere becerileri öğretmenlerin muhalif davranışları ile hem ilişkili hem de muhalif davranışlar üzerinde etkilidir. Bunun sebepleriyle ilgili olarak bazı çıkarımlarda bulunulabilir. Müzakere becerileri yüksek olan yöneticiler anlaşmazlıklardan kaçınmak istemeyebilirler. Çünkü anlaşmazlıkları çözebilecek yeterliliğe sahip olduklarını düşünürler. Bu yüzden açığa çıkmamış, somut olarak görülemeyen ancak her an ortaya çıkmaya müsait olan konular okul yöneticileri tarafından göz ardı edilmez. Hem var olan hem de açığa çıkmamış ancak pusuda bekleyen sorunların okul yönetimi ve öğretmen yararına akılcı şekilde çözümlerinin sağlanması öğretmenlerin gösterdikleri muhalif davranışları azaltabilir. En nihayetinde ise eğitimin kalitesinin artırılmasına katkı sağlanabilir.

Öğretmenler okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin yüksek seviyede olduğunu düşünmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin okulda güven ortamını oluşturmaktan çok çözüm odaklı olduklarına işaret etmişlerdir. Bu durumda muhalif davranışlar meydana geldiğinde okul yöneticileri tarafından gösterilen çabanın, muhalif davranışlar sergilenmeden önce gösterilen çabadan daha fazla olduğu çıkarımı yapılabilir.

Araştırmanın temel amacı okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile öğretmenlerin muhalif davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin yüksek seviyede olduğunu düşünmesi okullarda öğretmenler tarafından gösterilen muhalif davranışların az olacağı sonucunu beraberinde getirmektedir. Araştırmadan böyle bir sonuç çıkarmak mümkündür. Çünkü araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin yüksek seviyede olduğunu belirtmişlerdir. Kendilerinin ise okullarda düşük seviyede muhalif davranış gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile öğretmenlerin muhalif davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacı taşıyan bu araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin müzakere becerilerini yüksek düzeyde algıladıkları, öğretmenlerin gösterdikleri muhalif davranışları düşük düzeyde sergiledikleri sonuçları elde edilmiştir. Okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin öğretmenlerin muhalif davranışlarıyla az da olsa ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişkinin nasıl olduğuna dair ise okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin artırılmasının öğretmenlerin muhalif davranışlarını azaltabileceği yorumu yapılabilir. Diğer taraftan öğretmenlerin muhalif davranışlarında okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin etkisinin olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin muhalif davranışlarının oluşmasında okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin %6'lık bir etkiye sahip olduğu araştırmanın sonuçları arasındadır.

5.2. Sonuç

Araştırmada elde edilen sonuçlar ana hatlarıyla bu bölümde sunulmuştur. Ayrıca elde edilen sonuçların okullara sağlayabileceği katkılar belirtilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçların okullara nasıl yansıtılabileceği ifade edilmiştir.

Öğretmenler okul yöneticilerini müzakere konusunda yüksek düzeyde beceriye sahip olarak algılamaktadır. Evli öğretmenler, okul yöneticilerinin daha çözümden yana olduğunu düşünmektedir. Sendikalı olmayan öğretmenler okul yöneticilerinin daha müzakereci olduğunu düşünmektedir. 22-26 yaş aralığında bulunan öğretmenler ile 37 yaş ve üzerindeki öğretmenler okul yöneticilerini daha müzakereci algılamaktadır. Kıdem yılı 11 yıl ve üzerinde olan öğretmenler okul yöneticilerini daha müzakereci algılamaktadır. 5 okul ve daha fazla okulda çalışan öğretmenler okul yöneticilerini daha müzakereci bulmaktadır. Öğretmenin cinsiyeti, görev yaptığı okul türü, okulundaki öğretmen sayısı okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile ilgili öğretmen görüşleri üzerinde etkili olmamıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin sorunun engellenmesinden çok çözüm odaklı oldukları söylenebilir. Çünkü okul yöneticilerinin çözümden yana olma alt boyutundaki müzakere becerileri, güven ortamı oluşturma alt boyutundaki müzakere becerilerinden daha yüksektir. Yani okullarda yöneticiler bir sorun ortaya çıktıktan sonra müdahale etmekte ve sorunun çözümlenmesine yönelik daha fazla çaba sarf etmektedir. Sorunlar ortaya çıktıktan sonra çözümlenmesi, sorunlar ortaya çıkmadan engellenmesinden daha fazla çaba gerektirir. Bu yüzden okul yöneticilerinin önleyici müzakere becerilerinin artırılması daha işlevsel olabilir. Bu bağlamda okulun anlaşmazlıklar karşısında harcayacağı enerjiden de tasarruf sağlanabilir. Hem okul yöneticilerinin hem de

öğretmenlerin eğitimsel faaliyetler için daha fazla enerji harcamasının da önü açılmış olunur.

Öğretmenler okullarda düşük düzeyde muhalif davranış sergilemektedir. Öğretmenler en çok açık muhalefet davranışı sergilemekte, en az ise örtük biçimde muhalif davranışta bulunmaktadır. Erkek öğretmenler daha fazla muhalif davranış sergilemektedir. 1-5 yıllık kıdemi olan öğretmenler daha fazla muhalif davranış sergilemektedir. Bekâr öğretmenler daha fazla haber uçurma davranışında bulunmaktadır. Sendikalı öğretmenler açık muhalefet davranışını daha çok sergilemektedir. 32-36 yaş aralığında bulunan öğretmenler daha az muhalif davranış sergilemektedirler. Öğretmenlerin görev yaptığı okul türü, okulunda bulunan öğretmen sayısı, meslek yaşamı boyunca değiştirdiği okul sayısı, sergilediği muhalif davranışlar üzerinde etkili olmamıştır. Öğretmenlerin okullarda düşük düzeyde muhalif davranış sergilediklerini belirtmelerinde öne çıkabilecek iki durumdan bahsetmek mümkündür. Birincisi öğretmenler okullarda anlaşmazlık ya da memnuniyetsizlik durumlarını nadiren yaşamaktadır. İkinci durum ise öğretmenler yaşadıkları anlaşmazlıkları dile getirmekten çekinmektedirler. Eğer anlaşmazlıklar az ise gösterilen muhalif davranışlar da buna yönelik olacaktır. Fakat öğretmenler muhalif davranış sergilemekten korkuyor ise olumsuz bir durum var demektir. Öğretmenlerin okullarda fikirlerini ifade etmelerini kolaylaştırıcı uygulamalarda bulunmak ve özgür düşünme ortamı sağlamak eğitimin niteliğini arttırmak için gerekli olabilir. Mustafa Kemal Atatürk'ün 1924 yılında söylemiş olduğu “Öğretmenler; Cumhuriyet sizden fikri hür, vicdanı hür, irfanı hür nesiller ister.” sözü ışığında yeni nesiller yetiştirebilmek için öncelikle öğretmenlerin hür olması gereklidir. Ayrıca öğretmenlerin muhalif davranış sergilemelerine etken olan nedenleri açığa çıkarmak da gereklidir. Bu durumda muhalif davranışa sürükleyen sebepler düzeltilebilir veya ortadan kaldırılabilir. Okullar öğretmenlerin görevlerini daha iyi şekilde yerine getirebileceği kurumlar haline gelebilir. Eğitimin istendik hedeflere ulaşmasının yolu açılabilir.

Okul yöneticilerinin müzakere becerileriyle öğretmenlerin muhalif davranışları birbiriyle düşük ve zıt yönlü bir ilişki içindedir. Okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin arttırılması, öğretmenlerin sergileyeceği muhalif davranışların azalmasını sağlayabilir. Okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin öğretmenlerin muhalif davranışlarının oluşmasında bir etken olduğu da söylenebilir. Okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin iyileştirilmesi ve yöneticilerin müzakere konusunda daha duyarlı davranmaları öğretmenlerin daha güvende hissettikleri bir çalışma ortamını sağlayabilir. Bazen okul yöneticileri okulun yüzü olabilmekte yani okulun ismi söylendiğinde ilk akla

gelen kişiler okulun yöneticileri olabilmektedir. Böyle durumlarda gerek veliler gerekse öğretmenler okulu, okul yöneticisiyle özdeşleştirmektedirler. Bu yüzden okullarda gerekli güven ortamının oluşturulması ve okulların çözüm odaklı olması öğretmenlerin gösterecekleri muhalif davranışları azaltabileceği gibi okulun tercih edilme oranını da arttırabilir.

5.3. Öneriler

Öğretmenler okul yöneticilerinin müzakere becerilerini yüksek olarak algılamaktadır. Bu durum eğitimsel açıdan iyi bir sonuçtur. Ancak en üst seviyede bir yeterlilikten bahsetmek mümkün değildir. Bu bakımdan okul yöneticilerinin daha üst seviyede yeterlilik sahibi olması için okul yöneticisi adaylarına müzakere becerileri eğitimi verilebilir. Bu eğitim teorik şekilde olabileceği gibi örnek olay çalışmalarıyla uygulamalı olarak da desteklenmelidir.

Araştırmaya göre okullarda öğretmenler düşük düzeyde muhalefet etmektedir. Bunun sebeplerini sorgulamak gerekir. Yapılacak yeni araştırmalarla öğretmenlerin düşük seviyede gösterdikleri muhalif davranışların sebebinin okulların iyi şekilde yönetilmesinden mi yoksa öğretmenlerin bazı çekincelerinden mi kaynaklandığı açığa çıkarılabilir. Ayrıca bürokratik sistemin dayatmalarının öğretmenlerin muhalif davranışları üzerindeki etkisi de yapılacak araştırmalarla ortaya konabilir. Bu araştırmalar nicel biçimde olabileceği gibi nitel olarak da gerçekleştirilebilir.

Muhalefet etmenin demokratik bir yol olduğu düşünüldüğünde öğretmenlerin muhalif davranışlarını gösterirken doğru, yapıcı ve çözüm odaklı muhalefet etmelerini sağlamaları için bazı eğitimler almaları teşvik edilebilir. Öğretmenlik mesleğinin gereklerinden biri de iyi şekilde iletişim kurmaktır. Öğretmenlerin birbirleriyle, yöneticilerle veya okulun diğer paydaşlarıyla daha iyi iletişim kurmalarını sağlamak hem muhalif davranışlara neden olan sebepleri azaltabilir hem de eğitimin kalitesini arttırabilir. Bunun gerçekleştirilmesi için öğretmenlere hizmet öncesi veya hizmet içi eğitimler verilebilir.

Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri öğretmenlerin muhalif davranışları üzerinde sınırlı bir etkiye sahiptir. Bu araştırmayı destekleyecek başka nitelikte araştırmalar yapılarak öğretmenlerin muhalif davranışlarına etki eden diğer faktörler üzerinde de çalışılabilir. Bu sayede öğretmenlerin muhalif davranışları azaltılabilir veya ortadan kaldırılabilir.

Bu araştırma imkânlar dâhilinde sınırlı bir bölgede gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarının daha genellenebilir olması bakımından daha geniş bölgelerde yapılacak farklı araştırmalarla bu araştırma desteklenebilir. Ayrıca öğretmenlerin branşlarına göre düşüncelerinde farklılaşmaların olup olmadığı konusu da yeni araştırmalara dâhil edilebilir.

Öğretmenler ve okul yöneticileri okul örgütünden kaynaklanan sebeplerden memnuniyetsizlik duydukları gibi Milli Eğitim Bakanlığı'nın bazı uygulamalarından da memnuniyetsizlik duyabilirler. Yani okullardaki muhalif davranışların sebepleri arasında merkez teşkilatından kaynaklanan uygulamalar da bulunabilir. Milli Eğitim Bakanlığına düşen, uygulamaları planlı-tutarlı biçimde gerçekleştirmek ve okul yöneticiliğini kariyer meslek haline getirecek adımlar atmaktır. Bu sayede daha donanımlı ve birçok alanda olduğu gibi müzakere konusunda da becerileri yüksek olan nitelikli yöneticiler yetiştirilebilir. Nitelikli okul yöneticileri sayesinde öğretmenlerin muhalif davranışları iyi şekilde yönlendirilebilir ve eğitim-öğretimin niteliği daha da artabilir.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1995). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Adair, W. L., Okumura, T., & Brett, J. M. (2001). Negotiation behavior when cultures collide: the United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 371.
- Adıgüzel, Z. (2010). *İlköğretim Okullarında Çalışan Fen ve Teknoloji Öğretmenlerinin İş Tatmini*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ağalday, B. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Akada, T. (2015). *Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmen Görüşleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Akdemir, A. (2009). İşletmeciliğin Temel Becerileri. *Bursa: Ekin Kitabevi*.
- Akdere, M. (2003). The Action Research Paradigm: An Alternative Approach in Negotiation. *Systemic Practice and Action Research*, 16, 339-354.
- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 1(13), 1-13.
- Allen, N., & Meyer, J. P. (1998). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 2, 1-15.
- Arslan, M. C., Özgan, H. ve Ağalday, B. (2014). İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Yöneticilerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Algıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4(3), 35-50. doi:10.14527/pegegog.2014.015
- Ashcroft, S. (2004). Commercial negotiation skills. *Industrial and Commercial Training*, 36(6), 229-233.
- Aydın, I. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: PEGEM-A Yayıncılık.
- Aydın, M. (2014). *Çağdaş Eğitim Denetimi* (6. Baskı ed.). Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi* (10. Baskı ed.). Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Aydın, M. A. (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

- Buckner, M. M., Ledbetter, A.M. ve Bridge M. C. (2013). Raised to Dissent: Family-of-Origin Family Communication Patterns as Predictors of Organizational Dissent. *Journal of Family Communication*, 13(4), 263-279. DOI:10.1080/15267431.2013.823433.
- Buckner, M.M. (2015). Parents' Expressed Educational Dissent in Middle School Education Systems. (Yayımlanmamış Doktora tezi). University of Kentucky, Lexington, USA.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (13. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (13. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Chisholm, L. (1999). The democratization of schools and the politics of teachers' work in South Africa. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 29(2), 111-126.
- Cliggett, L., & Wyssmann, B. (2009). Crimes against the future: Zambian teachers' alternative income generation and the undermining of education. *Africa Today*, 25-43.
- Cochran, W. (1962). *Sampling Techniques*. Newyork: John Wiley Sons Inc.
- Cohen, S. (2002). *Negotiating Skills For Managers*. America: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Çetin, C. (2002). *Müzakere Teknikleri, İlke, Süreç, Uygulama* (1. Baskı ed.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması : Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 198-218.
- Dinçer, A. (2017). *Eğitimde ve Yönetimde Demokratikleşme İstiyoruz*. <https://www.egitimajansi.com/alaaddin-dincer/egitimde-ve-yonetiminde-demokratiklesme-istiyoruz-kose-yazisi-1187y.html> sayfasından erişilmiştir.
- Dolan, J. P. (2006). *Smart Negotiating*. Canada: Entrepreneur Press.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International journal of management reviews*, 7(4), 207-230.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (13. baskı ed.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

- Erkuş, A., ve Tabak, A. (2008). İş Yaşamında Müzakereler: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarıyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 381-396.
- Ertel, D. (2003). *Turning Negotiation Into a Corporate Capability*. USA: Harvard Business Scholl Publishing Guide to Smart Negotiation.
- Fells, R. (2009). *Effective Negotiation*. Australia: Cambridge University Press.
- Foo M.D., Elfenbein H.A., Tan,H.H. & Aik V.C. (2004). Emotional Intelligence and Negotiation: The Tension Between Creating and Claiming Value, *International Journal of Conflict Management*, 15, 4.
- Fowler, A. (1986). *Effective Negotiation*. London: Institute of Personnel Management.
- Fowler, A. (1996). *Negotiation Skills & Strategies* (2. Baskı ed.). London: Institute of Personel Development.
- Garner, J. T. (2006). *When things go wrong at work: expressions of organizational dissent as interpersonal influence*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Texas A&M University.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon* (2. baskı ed.). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in organizational behavior*.
- Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi: İlke, Yöntem ve Süreçler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Hoy, K. W., & Miskel, C. G. (2015). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* (S. Turan, Trans.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (28. Baskı ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Karip, E. (2000). *Çatışma yönetimi* (2. baskı ed.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332. doi:10.1080/10510979709368510
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396.

- Kassing, J. W. (2001). From the looks of things: Assessing perceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442-470.
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355.
- Kassing, J. W. (2011). Stressing Out about Dissent: Examining the Relationship Between Coping Strategies and Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 28(3), 225-234. doi:10.1080/08824096.2011.586075
- Kassing, J. W., & Amstrong, T. A. (2002). *Management Communication Quarterly Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employee's Dissent Expressions* (Vol. 16).
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W., & DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120.
- Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*: Harvard Business Review Press.
- Kirk, J. A. (2009). The Naacp Campaign for Teachers' Salary Equalization: African American Women Educators and the Early Civil Rights Struggle. *The Journal of African American History*, 94(4), 529-552.
- Korucuoğlu, T. (2016). *Örgütsel Güç Oyunları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Kray, L. J., & Haselhuhn, M. P. (2007). Implicit negotiation beliefs and performance: Experimental and longitudinal evidence. *Journal of personality and social psychology*, 93(1), 49.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 1-27.
- Luecke, R. A., & Patterson, J. G. (2008). *How to become a better negotiator*: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi* (G. Arastaman, Trans.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Ma, Z. (2005). *Exploring Cross-Cultural Differences In Conflict Management Styles: A Sino-Canadian Comparison*. Toronto: ASAC (Administrative Sciences Association of Canada)



- McConnon, S., & McConnon, M. (2008). *Conflict management in the workplace* (3. baskı ed.). Oxford: How To Books.
- McShane, S., & Von Glinow, M. (2008). *Organizational behavior: Essentials*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2018). *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği*.
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm> sayfasından erişilmiştir.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-organizational psychology*: McGraw-Hill Book Company.
- Moore, C. W., & Woodrow, P. J. (2010). *Handbook of Global and Multicultural Negotiation*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Mosterd, I. & Rutte, C.G. (2000). Effects of Time Pressure and Accountability to Constituents in Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 11, 3.
- Ogilvie, J.R. & Carsky, M.L. (2002). Building Emotional Intelligence in Negotiations. *International Journal of Conflict Management*, 13, 4.
- Oliver, D. (2000). *Etkili Müzakerenin 101 Yolu* (H. T. Dursun, Trans.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ötken, A. B. ve Cenkci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. 41-51.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Ankara İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 38(168).
- Özgan, H., Çelik, Ç. ve Bozbayındır, F. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Müzakere Becerilerinin İncelenmesi. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5. cilt, sayı 1-2, 95-103.
- Özmen, F., & Güngör, A. (2008). Eğitim denetiminde etik. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15).
- Payne, H. J. (2014). Examining the Relationship Between Trust in Supervisor–Employee Relationships and Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 31 (2), 131–140.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış* (İ. Erdem, Trans. 14. Baskı ed.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Salman, U. (2014). *Öğreten Kadın, Yöneten Erkek*. <https://www.memurlar.net/haber/492404/ogreten-kadin-yoneten-erkek.html> sayfasından erişilmiştir.
- Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L. (2004). Successful intelligence in the classroom. *Theory into practice, 43*(4), 274-280.
- Stuhlmacher, A. F., & Champagne, M. V. (2000). The impact of time pressure and information on negotiation process and decisions. *Group Decision and Negotiation, 9*(6), 471-491.
- Şekerci, M. ve Aypay, A. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 15, Sayı 57, 133-160.
- T.C. Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Kurumu, Atatürk Araştırma Merkezi Başkanlığı (2013). *Muallimler Birliği Kongresi Üyelerine*. <http://www.atam.gov.tr/ataturkun-soylev-ve-demecleri/muallimler-birliigi-kongresi-uyelerine> sayfasından erişilmiştir.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*: Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Tok, E. ve Sevinç, M. (2010). Düşünme Becerileri Eğitiminin Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerilerine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27*, 67-82.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi, 88*, 87-108.
- Tutar, H. ve Sadykova, G. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi, 2*(1), 1-16.
- Türk Dil Kurumu. (2017). *Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük*. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b51a2839525d8.27023564 sayfasından erişilmiştir.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2018). *İstatistiklerle Kadın, 2017*. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27594> sayfasından erişilmiştir.
- Türkkan, O. (1998). *İkna ve Uzlaşma Sanatı* (2. Baskı ed.). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Uçar, A. (2016). *Yöneticilerin Kayırmacı Davranışlarının, Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Uğurlu, E. ve Bostancı, A. B. (2017). Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences, 14*(4), 4050-4064.

- Uys, T. (2008). Rational loyalty and whistleblowing: The South African context. *Current Sociology*, 56(6), 904-921.
- Uysal, G. (2004). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama*. (Uzman Yeterlilik Tezi), Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Varoğlu, A. K., ve Sığırı, Ü. (2008). *İş, yönetim ve diplomasi dünyasında müzakere*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Yıldırım, M. C., Kaya, A., Balay, R., & Yılmaz, S. (2013). Okul Müdürlerinin Müzakere Becerilerine İlişkin Bir Analiz. *Electronic Turkish Studies*, 8(8).
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 853-879.
- Yıldız, K. (2014). Örgütsel Muhalefet. *Akademik Bakış Dergisi*, 43, 173-193.
- Yılmaz, S. (2014). *Okul Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stilleri ile Müzakere Becerileri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), T.C. Harran Üniversitesi.

EKLER

Ek 1. Ölçek Onay Belgesi

 T.C.
AFYONKARAHİSAR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü 

Sayı : 86649407 -605.01-E.4929481
Konu : Araştırma İzni
(Serkut SARIÇAY)

11.04.2017

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : Valilik Makamı'nın 10/04/2017 tarih ve 605.E/4896240 sayılı Olurları.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlanması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Serkut SARIÇAY'ın "Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerileri ile Öğretmen Davranışları Arasındaki İlişkileri " konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere İlimiz Dazkırı, Başmakçı ve Evciler ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde anket uygulaması yapabilmesine dair ilgili izin talebiniz;

Müdürlüğümüz AR-GE Birimi tarafından "Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü" 07/03/2012 tarihli genelgesi ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı Bakanlık onayı ile yayınlanan Genelge doğrultusunda incelemiş olup "Valilik Oluru" ve "Onaylanmış Veri Toplama Aracı" ekte gönderilmiştir.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Metin YALÇIN
İl Millî Eğitim Müdürü

Ekler:
- Valilik Oluru (1 sayfa)
- Onaylanmış Veri Toplama Aracı (2 sayfa)

(Not: Anket çalışmalarında Müdürlüğümüz tarafından onaylanmış (mühürlü) veri toplama araçlarının çoğaltılarak kullanılması zorunludur.)

Karaman İş Merkezi K:5 Ar-Ge Birimi
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: avbir03@meb.gov.tr / afyonstrateji@gmail.com

Bu evrakın 5070 Sayılı Karar Gözetimi
E-İMZA ile imzalandığı tasdik olmuştur.
11.04.2017
Ayrıntılı bilgi için: Osman BAYRAMOĞLU/Memur
Tel: (0 272) 2137603/208
Faks: (0 272) 2137605

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden bb5d-bd61-3621-ba0e-7837 kodu ile teyit edilebilir



T.C.
AFYONKARAHİSAR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 86649407 -605.01-E.4896240
Konu : Araştırma İzni
(Serkut SARIÇAY)

10/04/2017

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 21/03/2017 tarih ve 302.08.01/ 6123 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlanması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Serkut SARIÇAY'ın "Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerileri ile Öğretmen Davranışları Arasındaki İlişkileri " konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere İlimiz Dazkırı, Başmakçı ve Evciler ilçelerindeki ilkökul, ortaokul ve liselerde anket uygulaması yapması ve çalışmalarını tamamlandıktan sonra sonuçlarının birer örneğinin İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne teslim edilmesi şartıyla, Müdürlüğümüz AR -GE birimi teklifi doğrultusunda, Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görülmesi halinde gereğini olurlarınıza arz ederim.

Metin YALÇIN
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
10/04/2017

Erhan GÜNAY
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu evrakın 5070 Sayılı Kanun ile
E-İMZA ile imzalandığı tasdık olmaktadır.
10.04.2017

Kanunlar İy Merkezi K:5 Ar-Ge Birimi
Elektronik Ağı: www.meb.gov.tr
e-posta: avbir03@meb.gov.tr / afyonstrateji@gmail.com

Ayrıntılı bilgi için: Osman Bayramoğlu/ AR-GE Görevlisi
Tel: (0 272) 2137603/208
Faks: (0 272) 2137605

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evrakaorgu.meb.gov.tr> adresinden 672c-0f52-3262-b9e0-26d7 kodu ile teyit edilebilir.

Ek 2. Müzakere Becerileri Ölçeği Kullanım İzni Belgesi

Müzakare Beceri Ölçeği İzni

FATİH BOZBAYINDIR <fatihbozbayindir@gmail.com>

2.3.2017 (Per) 08:27

Kime:serkut2247@hotmail.com <serkut2247@hotmail.com>;

📎 1 ekin (338 KB)

müzakere becerileri ölçeği; geçerlik ve güvenirlik çalışması.pdf;

Sayın Serkut;

Müzakere beceri ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar...


--

Yrd.Doç.Dr. Fatih BOZBAYINDIR
Gaziantep Üniversitesi
Nizip Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanı


Ek 3. Muhalif Davranışlar Ölçeği Kullanım İzni Belgesi

Yanıtla | Sil Gereksiz | ...

Re: Tez Çalışmaları

 murat özdemir <mrtozdem@gmail.com>
Dün, 18:14
Siz

Gelen Kutusu

 DR. Tezi.pdf
1 MB

İndir OneDrive - Kişisel konumuna kaydet

Serkut Bey merhaba,

tarafımca geliştirilmiş olan "Örgütsel Muhalefet Ölçeğini" tezinizde kullanabilirsiniz. Ölçek maddeleri ile ölçeğin psikometrik özelliklerine, doktora tezimden ulaşmanız mümkündür. Tez ekte yer almaktadır.

Başarılar dilerim.

Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR

Hacettepe Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
Beytepe Kampüsü, Çankaya, Ankara, Türkiye.

Tel: +90 312 297 85 50 (119)
E-mail: mrtozdem@gmail.com mrtozdem@hacettepe.edu.tr
Özgeçmiş: <https://aes.hacettepe.edu.tr/mrtozdem>

Ek 4. Araştırmada Kullanılan Onaylı Ölçekler

Değerli Öğretmenim;

İsminizi yazmanıza gerek yoktur. Görüşleriniz yapmakta olduğum araştırma için büyük önem taşımaktadır. Araştırmada bilimsel bir amacın gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Araştırma 3 bölümden oluşmakta ve toplam 48 soru içermektedir. Lütfen size en yakın gelen cevaba (X) işareti koyunuz. Araştırmama katkı sağladığınız için çok teşekkür ederim.

TEL: 0554-360-84-31

Serkut SARIÇAY

Pamukkale Üniversitesi- Eğitim Bilimleri Enstitüsü

--BÖLÜM I: KİŞİSEL BİLGİ FORMU--

(Bu bölüm 9 maddeden oluşmaktadır.)

- 1) Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
- 2) Yaşınız:.....
- 3) Medeni Durumunuz: Evli () Bekâr ()
- 4) Eğitim Durumunuz: Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü ()
- 5) Kıdem Yılıınız:.....
- 6) Sendikalara Üyelik Durumunuz: Üyeyim () Üye değilim ()
- 7) Görev Yaptığınız Okul Türü: İlkokul () Ortaokul () Lise ()
- 8) Okulunuzdaki Öğretmen Sayısı: 5 ve daha az () 6-10 () 11-15 () 16 ve üzeri ()
- 9) Meslek Hayatınızda Çalıştığınız Okul Sayısı:.....

--BÖLÜM II: ÖĞRETMEN DAVRANIŞLARI--

(Bu bölüm 16 maddeden oluşmaktadır.)

(Aşağıdaki ifadeyi, her maddenin başına getirerek cevaplandırınız)

Yöneticilerimle görüş ayrılığına düştüğüm durumlarda;

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
1 Üst makamlara gider, durumu onlara anlatırım	1	2	3	4	5
2 Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm	1	2	3	4	5
3 Yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikâyet ederim	1	2	3	4	5
4 Yöneticiye dava açarım	1	2	3	4	5
5 Yöneticinin kendisine itiraz ederim	1	2	3	4	5
6 Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltilmesini talep ederim	1	2	3	4	5
7 Yöneticiyi uyarırım	1	2	3	4	5
8 Derslerim dışında okulda zaman geçirmem	1	2	3	4	5
9 Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım	1	2	3	4	5
10 Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımla desteğini kazanmaya çalışırım	1	2	3	4	5
11 Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam	1	2	3	4	5
12 Gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerinden el çekerim	1	2	3	4	5
13 Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim	1	2	3	4	5
14 Yöneticiye küserim	1	2	3	4	5
15 Yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim	1	2	3	4	5
16 Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım	1	2	3	4	5

---BÖLÜM III: İLETİŞİM BECERİLERİ---

(Bu bölüm 23 maddeden oluşmaktadır.)

(Aşağıdaki maddeleri, okul yöneticilerinizin sizinle iletişim kurarken nasıl davrandıklarını düşünerek cevaplandırınız)

Okulumdaki yöneticiler;		Hiç Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Müzakere sürecine önceden hazırlık yapar.	1	2	3	4	5
2	Karşısındakinin durumunu inceleyerek pozitif yaklaşımlarda bulunur.	1	2	3	4	5
3	Müzakere sürecinde olaylara farklı açılardan bakılmasına özen gösterir.	1	2	3	4	5
4	Müzakere sürecinde güç kullanımı ve baskıcı taktikler kullanma, köşeye sıkıştırma gibi yöntemler kullanmamaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
5	Müzakere sürecinde karşılıklı olumlu duygularla güven ortamı yaratmaya çalışır.	1	2	3	4	5
6	Müzakere sürecinde fikirlerini empoze etmeyi sevmez.	1	2	3	4	5
7	Müzakere sürecinde eleştiriye açıktır.	1	2	3	4	5
8	Müzakere sürecinde olaylara hakimdir.	1	2	3	4	5
9	Kendini karşısındakinin yerine koymaya, onun duygu ve düşüncelerini hissetmeye çalışır.	1	2	3	4	5
10	Müzakere sürecinde iletişim engellerini ortadan kaldırmaya çalışır.	1	2	3	4	5
11	Gerginlik, sıkıntı ve hayal kırıklığı yaratan durumlarda duygularını kontrol eder.	1	2	3	4	5
12	Kendi çıkarlarından daha çok ortak çıkarlar üzerine odaklanır.	1	2	3	4	5
13	Gerekli bilgiyi almak için doğru zamanlamayla sorular sorar.	1	2	3	4	5
14	Müzakere sürecinde iletişimin kesintiye uğramamasına önem verir.	1	2	3	4	5
15	Müzakere sürecinde durumu açıklayıcı değerlendirme ve özet sunar.	1	2	3	4	5
16	Müzakere sürecinde karşıdakini kontrol etmeyi sevmez.	1	2	3	4	5
17	Müzakere sürecinde karşı tarafa bir anlamda ayna olup göremediği yönleri göstermeye çalışır.	1	2	3	4	5
18	Tartışmalı konulardan daha çok uzlaşılan konulara vurgu yapar.	1	2	3	4	5
19	Beklentilerini ve fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde ortaya koyar.	1	2	3	4	5
20	Müzakere sürecinde tepki oluşturabilecek durumlara dikkat eder.	1	2	3	4	5
21	Kendini ve karşısındakini çözüme inandırır.	1	2	3	4	5
22	Müzakere sürecinde farklı görüşler arasında denge kurar.	1	2	3	4	5
23	Karşı tarafın çözüm için düşünmesini ve çaba göstermesini sağlar.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı	Serkut
Soyadı	Sarıçay
Doğum Yeri ve Tarihi	Denizli – 27/05/1991
Uyruğu	T.C
İletişim Adresi ve E-Mail Adresi	Merkezefendi/DENİZLİ serkut2247@hotmail.com
Eğitim	
İlköğretim	Müftü Ahmet Hulusi İlköğretim Okulu
Ortaöğretim	Maltepe Askeri Lisesi
Yükseköğretim (Lisans)	Pamukkale Üniversitesi
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	
Yabancı Dil	
Yabancı Dil Adı	İngilizce
Sınav Adı	Yükseköğretim Kurumları Yabancı Dil (YÖKDİL) Sınavı
Sınavın Yapıldığı Ay ve Yıl	Mart-2017
Alınan Puan	72,5
(Varsa) Mesleki Deneyim	
Yıl (lar)	Mesleki Deneyim
2014- Devam ediyor	MEB-Öğretmen