



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

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET
DÜZEYLERİ**

Şahin ARSLAN

DENİZLİ 2024

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

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET DÜZEYLERİ

Şahin ARSLAN

Danışman

Dr. Suna ÇÖĞMEN

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı – Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Şahin ARSLAN tarafından hazırlanan “Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Düzeyleri” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Dr. Suna ÇÖĞMEN
Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
..... /...../2024 tarih vesayılı kararıyla 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

Şahin ARSLAN

TEŞEKKÜR

Bu çalıőmamın tamamlanması aőamasında desteklerini esirgemeyen danıőmanım Dr. Suna ÇÖĞMEN'e, yüksek lisans derslerime giren hocalarım Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN, Prof. Dr. Kazım ÇELİK, Doç. Dr. Funda NAYIR, Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU, Dr. ÖĞretim Üyesi Gökhan TUZCU, Doç. Dr. Aydan ORDU, Doç. Dr. Eren Can AYBEK ve Doç. Dr. Metin YAŐAR'a, bu süreçte sabır gösterip bana destek olan sevgili eşim Serap ARSLAN'a, çalışma esnasında beraber geçireceğimiz zamandan kıstığım sevgili oğlum Doruk Alp ARSLAN ve sevgili kızım Dila Yaren ARSLAN'a teşekkür ederim.

Şahin ARSLAN

ÖZET

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Düzeyleri

ARSLAN, Şahin

Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Dr. Suna ÇÖĞMEN

Ocak 2024, 45 sayfa

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının farklı değişkenlerle ilişkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma nicel ve ilişkisel tarama modelinde olup Denizli ili Merkezefendi ilçesinde çalışan öğretmenlerden seçkisiz örneklem ile 392 öğretmenden veri toplanarak yapılmıştır. Çalışmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları en yüksek düzeyde dikey muhalefet boyutunda yüksek düzeyde olduğu görülürken bunu yatay muhalefet boyutu izlemiştir. En düşük düzey ise “Orta” düzeyde ve dışa aktarılmış muhalefet boyutundadır. Genel örgütsel muhalefet düzeyi ise “Yüksek” düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermez iken cinsiyet, öğrenim düzeyi, yaş, kıdem, sendikalılık üyelik durumu, çalıştığı kademe ve okul müdürünün yöneticilik kademine göre farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre dikey muhalefet boyutunda kadınlar lehine, dışa aktarılmış muhalefet boyutunda ise erkekler lehine daha yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim düzeylerine göre dışa aktarılmış muhalefet boyutunda ve genel örgütsel muhalefet algısında lisans mezunlarına göre lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Yaşa göre dışa aktarılmış muhalefet boyutunda ve genel örgütsel muhalefet algılarında öğretmen yaşı düştükçe örgütsel muhalefet algısının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde kıdem azaldıkça örgütsel muhalefet düzeyinin dışa aktarılmış muhalefet ve genel olarak arttığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Sendika üyelik durumuna göre yatay muhalefet boyutunda ortalamalara bakıldığında, sendikaya üye olan öğretmenlerin ortalamalarının üye olmayan öğretmenlerden daha yüksektir. Kademelerine göre yatay muhalefet boyutunda ilkokul kademesinde çalışan öğretmenlerle lise kademesinde çalışan öğretmenler arasında ve liselerde çalışanlar lehine yüksektir. Yönetici kademine göre en yüksek muhalefet düzeyinin bütün boyutlarda yöneticisinin kıdemi daha az olanlarda olduğu görülmüştür.

Yöneticilerinin kıdemi az olan okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Öğretmen, eğitim, örgütsel muhalefet, yatay muhalefet, dikey muhalefet

İÇİNDEKİLER

PROJE ONAY SAYFASI	iii
ETİK BEYANNAMESİ	v
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ	xi
BİRİNCİ BÖLÜM – GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi	2
1.1.2. Alt Problemler	2
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Varsayımlar	3
1.5. Sınırlılıklar	3
1.6. Tanımlar	3
İKİNCİ BÖLÜM – KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	5
2.1. Örgütsel Muhalefet	5
2.2. Örgütsel Muhalefet ile İlişkili Değişkenler	6
2.3. Örgütsel Muhalefet Davranışları	7
2.4. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Muhalefet.....	9
2.5. İlgili Araştırmalar	10
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – YÖNTEM	13
3.1. Araştırmanın Modeli	13
3.2. Evren ve Örneklem	13
3.3. Veri Toplama Aracı	15
3.4. Verilerin Toplanması	15
3.5. Verilerin Analizi	15
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - BULGULAR VE YORUMLAR	17

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	17
4.1. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	17
BEŞİNCİ BÖLÜM – TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER.....	24
5.1. Tartışma ve Sonuç	24
5.2. Öneriler	27
KAYNAKÇA	28
EKLER	32
ÖZGEÇMİŞ	37

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. <i>Okul Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımları</i>	14
Tablo 3.2. <i>Araştırma Verilerinin Cronbach's Alpha Analizi Sonuçları</i>	15
Tablo 3.3. <i>Verilerin Basıklık ve Çarpıklık Analizi Sonuçları</i>	16
Tablo 4.1. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algı Düzeyleri</i>	17
Tablo 4.2. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Cinsiyetlerine Göre Analiz Sonuçları</i>	18
Tablo 4.3. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Analiz Sonuçları</i>	18
Tablo 4.4. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Yaşa Göre Analiz Sonuçları</i>	19
Tablo 4.5. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Kıdeme Göre Analiz Sonuçları</i>	20
Tablo 4.6. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Sendika Üyelik Durumuna Göre Analiz Sonuçları</i>	20
Tablo 4.7. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Medeni Duruma Göre Analiz Sonuçları</i>	21
Tablo 4.8. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Kademelerine Göre Analiz Sonuçları</i>	22
Tablo 4.9. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Yönetici Kıdemlerine Göre Analiz Sonuçları</i>	22

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ve bunun öğretmenlerin demografik özelliklerine göre değişiklik gösterip/göstermediği araştırılmıştır. Öğretmenlerin gerek iş yükü yoğunluğu gerek müfredatı yetiştirme endişesi gerekse veli ve çevre etkileri nedeniyle çalışma koşulları her geçen gün zorlaşmaktadır. Bunun üzerine yöneticilerle çalışan ilişkilerinde sorun yaşanması, örgütteki iş ve işleyişte çalışanlarla örgütün fikir ayrılıkları yaşaması gibi durumlar örgütsel muhalefete zemin hazırlamaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde problem durumu, problem ve alt problemler, amaç, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Dilimizde "muhalefet" terimi genellikle olumsuz bir anlam taşır, çatışan fikirlere işaret eder veya anlaşmazlıkları ifade eder. Ancak muhalefet, değerli geri bildirimler sağladığı için örgütsel iletişimde yapıcı bir rol oynar (Kavak, 2016). Farklı bakış açıları sayesinde kuruluşlar eksikliklerini tespit edebilir ve düzeltebilirler. "Örgüt hakkında en fazla bilgiye sahip olan ve sorunlardan doğrudan etkilenen çalışanlar, sorunları örgütsel bağlam içinde tanımlayıp dile getirerek güvenilir ve etkili çözümler sunabilirler" (Kavak, 2016: 3). Örgütsel muhalefet, bir kurum içindeki çalışanların yönetim kararları ve uygulamalarına ilişkin karşıt düşünce ve bakış açılarını açıkça ifade etme kapasitesini ifade eder (Erdal, 2020). Farklı bireylerin görüşlerini dile getirerek kurumların yönetimine dahil olması, karar alma sürecine değer kattığı, uygulama sürecini iyileştirdiği, kararların ve eylemlerin şeffaf ve anlaşılır olmasını sağladığı için demokrasiyi güçlendirir (Toksöz, 2008). Başka bir deyişle, çalışanlar farklı fikir ve görüşlerini ortaya koyarak yönetime katıldıklarında demokrasinin kurumlarda geliştiği söylenebilir. Bu bağlamda muhalefet, demokrasiyi tamamlayan önemli bir bileşendir (Erdal, 2020). Aynı şekilde, okul yönetimleri de çeşitli çelişkili bakış açıları sunarak okulun büyümesini teşvik edebilir.

Özdemir (2013) ve Ötken ve Cenkeci'ye (2013) göre, öğretmenlerin direnç davranışları ile demokratik liderlik arasında kayda değer bir bağlantı vardır. Bilyay, Yalçın ve Özpolat (2020) ve Erdal (2020) katılımcılık, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi okul yönetişimi ilkelerini içeren örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulmuşlardır. Erkasap ve Ülgen (2020) katılım, şeffaflık ve hesap verebilirliğin örgütsel muhalefet ile pozitif ve anlamlı ilişkileri olduğunu bulmuştur.

Yıldırım (2020) da benzer şekilde katılım ve şeffaflığın örgütsel muhalefeti olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. De Dreu ve West (2001), bireylerin muhalif görüşlerini özgürce ifade edebildiklerinde, bunun kurum için olumlu sonuçlara yol açabileceğini bulmuştur. Bunun nedeninin, karar alma sürecine katılımın daha geniş bir perspektif yelpazesinin dikkate alınmasını sağlaması ve bunun da daha yaratıcı ve yenilikçi çözümlere yol açabilmesi olduğunu savunmaktadırlar. Karalar ve Usta Kara (2020), katılım algılarının muhalif davranışlar üzerinde önemli bir etkisi olduğunu bulmuştur.

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerinin ortaya çıkarılması ve bunun öğretmenlerin demografik özelliklerine göre değişip-değişmediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

1.1.1 Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi; “Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları ne düzeydedir” şeklinde belirlenmiştir.

1.1.2 Alt Problemler

Araştırmanın alt problemleri şunlardır.

1. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri; cinsiyet, öğrenim düzeyi, yaş, kıdem, sendikalılık üyelik durumu, medeni durum, çalıştığı kademe ve okul müdürünün yöneticilik kademine göre farklılık göstermekte midir? şeklinde ifade edilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile 2022-2023 Eğitim yılında Denizli ili Merkezefendi ilçesinde resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerinin tespit edilmesi ve bunun demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Son yıllarda örgütsel muhalefet kavramı, eğitim yönetimindeki güncel kavramların ilk sıralarında gelmektedir. Çoğu öğretmen meslek hayatının birçok noktasında fark ederek ya da fark etmeyerek örgütsel muhalefet davranışında bulunabilir. Bu davranış çeşitli kuramsal temellere dayanarak ortaya çıkabilir. Kuramsal temellere dayandırılmasının yanında örgüt çalışanı bir strateji belirleyerek davranışı sergileyebilmektedir. Bu davranışta hangi stratejiyi kullanacağı, bireyin kişilik özelliklerine, örgütteki duruşuna ya

da olumsuzluğun seviyesine göre değişebilir. Örgütsel muhalefeti tetikleyen birçok sebep olabilir. Ama ilk sıralarda gelen sebebin, yönetimin örgüt çalışanına karşı olan olumsuz tavrı olduğu görülmüştür. Bu olumsuzluktan kurtulmaya çalışan örgüt çalışanı muhalif davranışta bulunduğu zaman, yönetim buna karşılık çeşitli tepkilerde bulunabilir. Bu tepkiler kimi zaman yapıcı olabilirken kimi zaman da can sıkıcı olabilir.

Eğitim örgütlerinde muhalefet, öğretmenler ve yönetim açısından önemli bir yerdedir. Örgütsel muhalefet ile ilgili yapılan birçok çalışma, bu konuda çalışan birçok kişiye de yol gösterme potansiyeline sahiptir. Araştırmanın analizinden elde edilecek sonucun alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Böylelikle yöneticiler, öğretmenler muhalif tutumlar sergilediklerinde örgüte ne gibi katkılar sağlayacağını fark edebilir. Örgütsel muhalefet davranışı gösteren öğretmene karşı dışlama gibi olumsuz davranışlar sergilemek yerine eleştirilerini dikkate alıp okulun lehine kullanabilir. Dahası araştırmanın problem durumunda da belirtildiği üzere okullarda demokrasi işleyişine olumlu katkı sağlayabilir. Yönetici ve öğretmenlere farkındalık sağlayacağı düşünüldüğünden araştırma alana önemli bir katkı sağlama beklentisine sahiptir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Araştırmaya katılan öğretmenler ölçme araçlarına doğru cevap vermişlerdir.
- Ölçme aracı araştırmanın amacını ortaya çıkarabilecek niteliktedir.

1.5. Sınırlılıklar

- 2022-2023 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ilçesinde resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.
- Veri toplama aracı olarak “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılmıştır.
- Araştırma, konu ile ilgili literatür taraması ve öğretmenlerin ölçme aracına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgüt: Koçel'e (2018) göre bir yapı, iki veya daha fazla kişiden oluşan bir grup tarafından gerçekleştirilecek görevleri, bunları tamamlamaktan sorumlu bireyleri ve aralarındaki iletişim ve hiyerarşiyi belirlemek için kurulur. Bu, ortak hedeflere ulaşmak için çabalarının ve kaynaklarının dikkatli bir şekilde planlanması ve koordinasyonu yoluyla gerçekleştirilir.

Muhalefet: Mevcut koşullardan memnuniyetsizlik, örgütsel faaliyetlere alternatif bir yaklaşımın savunulması ve başta örgütsel ilkeler olmak üzere itirazların açıkça dile getirilmesi bu kavramın kapsamına girmektedir (Kassing, 1997).

Örgütsel Muhalefet: Örgütsel muhalefet, bir örgütün ast üyelerinin, üstlerinin emirlerine uyma ve bağılılıklarının yanı sıra, yerleşik politikalara yönelik anlaşmazlıklarını açıkça ifade ettikleri dinamik süreci ifade eder. Bu tür bir muhalefet, doğasında riskler barındırsa da örgütlerde sağlam karar alma süreçlerinin kolaylaştırılmasında önemli bir bileşen olarak kabul edilmektedir (Yıldırım, 2020).

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, konuya ilişkin alan yazın taramasına ve bu alanda yürütülmüş ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Örgütsel Muhalefet

Örgütsel muhalefet, toplumsal yaşamda yaygın olarak gözlemlenen bir olgu olan karşıtlık kavramını yansıtan bir kavramdır. Örgütsel direnç olarak da ifade edilebilen örgütsel muhalefet, bir örgütün çalışanlarının örgütsel çerçevede uygulanan belirli uygulama ve politikalara karşı sahip olunan farklı duygu ve düşüncelerin tezahürünü ifade eder (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefetin varlığı, tetikleyici bir olaya bağlıdır (Kassing, 1997).

Kassing ve Armstrong (2002), örgüt çalışanlarının tetikleyici olayın bir sonucu olarak muhalif görüşlerini dile getirmek zorunda hissettiklerini bulmuştur. Araştırmacılar aynı zamanda, örgüt çalışanları tarafından ifade edilen muhalif görüşlerin, örgütsel sorunların teşhis edilmesinde ve örgütsel demokrasinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığını savunmaktadır. Şeffaflık, verimlilik, üretkenlik, başarı ve sürekli yenilenme ile karakterize edilen örgütlerin oluşturulmasında örgütsel sorunların tanımlanması ve analizi büyük önem taşımaktadır (Özdemir, 2010). Örgütsel muhalefetin olumlu yönleri de vardır, zira çalışanlar için örgütsel başarı ve iş tatmininin artmasına yol açabilir. Bununla birlikte, örgütsel muhalefetin her zaman olumlu sonuçlar doğurmadığını kabul etmek çok önemlidir. Aslında, potansiyel olarak çalışanların yıpranması, örgüt içi şiddet eylemlerinde artış ve örgütün kendi saflarındaki muhalif bakış açılarını göz ardı ederek otokratik bir varlığa dönüşmesi gibi olumsuz sonuçlara neden olabilir (Özdemir, 2010).

Örgütsel muhalefet ve örgütsel çatışma, tezahürlerinde belirli benzerlikler gösterebilir. Bu nedenle, kapsamlı bir anlayış için bu iki yapı arasındaki farklı yönleri ve ortak noktaları ayırt etmek zorunlu hale gelmektedir. Örgütsel çatışma, bir örgüt içindeki bireyler arasında veya bir örgüt ile çevresi arasındaki statü, değer ve hedef farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ve uyumsuzluk olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefet ise, bir örgüt içinde karşıt görüşlerin ve anlaşmazlıkların ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997). Akademik yorumlara dayanarak, örgütsel muhalefet ve örgütsel çatışma kavramlarının, her ikisinin de çatışma kavramını içermesi bakımından temel bir özelliği paylaştığı ileri sürülmüştür (Ağalday, 2013). Örgütsel çatışma, iletişim sorunları, insan faktörleri, kültürel farklılıklar, kıt kaynaklar ve çeşitli

seçenekler arasında seçim yapamama gibi çeşitli faktörlere bağlanabilir (Ağalday, 2013; Elma ve Demir, 2000). Örgütsel çatışmayı yaratan değişkenler, örgütsel muhalefeti hızlandıran olaylarla benzerlik göstermektedir. Örgütsel muhalefeti tetikleyen olaylar karar verme, rol/sorumluluk, etik, performans değerlendirme, örgüt üyelerine muamele, örgütsel değişim, kaynaklar, etkisizlik ve zararın önlenmesi olarak kategorize edilmiştir.

2.2. Örgütsel Muhalefet ile İlişkili Değişkenler

Örgüt içinde yaşanan anlaşmazlık bireysel değişkenler, ilişkisel değişkenler ve örgütsel değişkenler olarak üç başlık altında incelenebilir (Aydın, 2015).

Bireysel faktörler: Bireylerdeki farklılıklar, örgüt içindeki kişiler tarafından sergilenen muhalif davranışları etkiler. Muhalif davranışın ortaya çıkmasını ve seyrini etkileyen unsurlar, bireyin iletişim yeteneği, etik ve ahlaki ilkeleri, kendine güveni, kendine verdiği değer, örgütsel hiyerarşi içindeki konumu ve örgüte adanmışlık düzeyinden oluşmaktadır (Kassing 1997). Bireylerin doğuştan gelen özellikleri bazen beklenmedik durumlarda öngörülemeyen muhalefet eylemleri olarak ortaya çıkabilir (Aydın, 2015). Sonuç olarak, yöneticiler karar alma sürecine rasyonel ve diplomatik bir şekilde yaklaşmalıdır.

Örgütlerin optimal işlevselliklerini sürdürebilmeleri için, örgüt içindeki kişiler arası dinamiklerin olumlu bir yörüngede seyretmesi zorunludur. Ast-üst ilişkileri ve eşler arası ilişkiler olmak üzere iki farklı boyut göz önünde bulundurularak bir örgütün iç dinamikleri mercek altına alınmaktadır (Kassing, 2000). Özdemir (2010) ast-üst ilişkilerindeki iletişimi dikey iletişim olarak nitelendirmektedir. Kassing'in (2000) aktardığına göre, bir kurum içindeki ilişkilerin yapılandırılması, çalışanların muhalefete yönelik eğilimlerinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt çalışanlarının yöneticilerle etkili iletişim kurma becerisi, örgüt içindeki dikey muhalefetin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Öte yandan, yöneticilerle olumlu ilişkiler kuramayan çalışanlar, modifiye muhalefet veya yatay muhalefet gibi alternatif muhalefet biçimlerine başvurmaktadır (Özdemir, 2010).

Örgütsel değişkenler: Yöneticilerin tutum ve davranışları, değişkenlik göstermeye eğilimli olan örgütsel muhalefet davranışının tezahürünü etkileyebilir. Bu durum, örgütsel muhalefet davranışı bağlamında örgütsel adaletin önemi düşünüldüğünde özellikle önemlidir. Örgütsel adalet kavramı, örgüt içindeki bireylerin işe bağlılıklarını ve iş tutumlarını doğrudan etkilediği için önem taşımaktadır (Özdemir, 2010). Bilimsel

araştırmalara dayanarak, örgütsel adalet ilkelerini benimsediğine inanılan örgütlerde yatay muhalefet davranışlarının azaldığı tespit edilmiştir (Kassing ve McDowel, 2008).

2.3. Örgütsel Muhalefet Davranışları

Kassing'e (1997) göre, bir kurum içinde çalışma ortamlarından hoşnutsuzluk duyan bireyler, muhalif bakış açılarını çeşitli kanallar aracılığıyla ifade ederler. Bir kurum içindeki muhalif davranışlar, çalışanların bu tür muhalefete yol açan olaylara, durumlara veya uygulamalara karşı hissettikleri algılanan sorumluluk düzeyinden etkilenebilir (Özdemir, 2010). Kassing'e (1998) göre, karşıt görüşlerin ifade edilmesinde dikkatli bir değerlendirme ve uygun iletişim yaklaşımının bilinçli bir şekilde seçilmesi esastır. Muhalefet ifadesi, dikey, yatay ve yer değiştirmiş muhalefet kavramları aracılığıyla incelenebilecek çeşitli muhalefet kategorilerini kapsar.

2.3.1. Dikey (Açık) Muhalefet

Kassing ve Armstrong'a (2002) göre dikey (açık) muhalefet, çalışanların karşıt görüşlerini üstlerine dile getirmeleri olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel muhalefet kavramı, bir örgüt içindeki üyelerin, başta üstleri olmak üzere diğer üyelere karşı doğrudan ve yetkin iletişim yöntemleri kullanarak gösterdikleri açık direnişi ifade etmektedir (Goodboy vd., 2008). Dikey çatışmanın gösterilmesi, ilgili bireyin yapıcı muhalif davranışının varlığını gerektirir (Şahin, 2019). İş istikrarı kavramı ve mevcut örgütlerine uzun vadeli bağlılık beklentisi de bireylerin hiyerarşik yapılara karşı direnç göstermesine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Şahin, 2019). Bu ifadeden, bir kurumdaki her çalışanın dikey muhalefet yapmayacağı sonucu çıkarılabilir. Dikey muhalefet, kurum içindeki bireyler muhalif görüşlerini ifade ettiklerinde ve yöneticilerinin otoritesine doğrudan meydan okuyan davranışlarda bulduklarında ortaya çıkar (Kassing, 2002). Eklemlenmiş muhalefet olarak da adlandırılan dikey muhalefet, Kassing (2002) tarafından beş farklı stratejiyi kapsayacak şekilde tanımlanmıştır:

- Gerçek durumdan kaynaklı olarak ortaya konulan muhalif davranış,
- Devamlı olarak aynı duruma karşı ortaya konulan muhalif davranış,
- Ortaya çıkan muhalefet davranışı tetikleyen olay ve duruma karşı sunulan çözüm önerisi,
- Ast olarak yöneticisinin sorumlu olduğu üste başvurmak,
- İstifa ile tehdit etmek.

Ayrıca yapılan araştırmalarda dikey muhalefet gösteren örgüt üyelerinin ortak bazı özellikleri olduğu saptanmış olup bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Tartışmaya eğilimli
- İçdenetim sahibi
- Yöneticileriyle iyi ilişkiler içinde olduklarını düşünmeleri
- Örgüt içerisinde yüksek konumlarda bulunmaları
- Örgüt içerisinde yüksek etki gücüne sahip olduklarını düşünmeleri
- İş doyumlarının yüksek olması
- Örgüt içi kararlar alınırken karar sürecinde olduklarını düşünme

2.3.2. Yatay (Örtük- Gizli) Muhalefet

Farklı görüşlere sahip bireyler, bakış açılarını kurum içinde doğrudan otorite veya etki sahibi olmayan bireylere ileterek yatay muhalefet yaparlar (Özdemir, 2010). Garner'a (2006) göre bu durum, bir kurumdaki çalışanlar arasında rahatlama duygusunu teşvik ettiği için önem taşımakta ve böylece, herhangi bir gerçek değişikliğe yol açmasa bile, gerekli görüldüğünde koalisyonların kurulmasını kolaylaştırmaktadır (Aydın, 2015). Kassing (1997) ilk çalışmalarında yatay muhalefetten "antagonistik muhalefet" olarak bahsetmiştir; ancak sonraki araştırmalarında bu olguyu tanımlamak için yanal muhalefet terimini kullanmaya başlamıştır. Ayrıca, yatay muhalefet olarak da bilinen gizli muhalefet, hakim görüşlere meydan okuyan davranışlara yönelik kabul açısından kuruluşlar arasında farklılık göstermektedir. Yatay muhalefet davranışı eğilimi gösteren bireyler, tanınmış statü, kıdem veya uzmanlık gibi avantajlı koşullara sahiptir ve bu da onlara örgüt içindeki istihdamları açısından bir güvenlik duygusu sağlar (Öztürk, 2020). Yatay muhalefet davranışı sergileyen çalışanlar, muhalif eylemlerini üstlerine yöneltmekten kaçınmakta, bunun yerine benzer pozisyonlardaki iş arkadaşlarına yöneltmektedirler. Bu davranış, muhalefeti doğrudan yöneticilerine yöneltmeleri halinde ortaya çıkabilecek ceza, reddedilme veya aşağılanma gibi potansiyel yansımalarından duydukları endişeden kaynaklanmaktadır (Zaini, Elmes, Pavlov ve Saeed, 2017).

2.3.3. Dışsal (Yer Değiştirmiş- Dışa Aktarılmış) Muhalefet

Öztürk'e (2020) göre, pozisyonlarında yerinden edilmiş hisseden örgüt çalışanları, muhalefetlerini eşleri, arkadaşları ve aile üyeleri gibi örgüt dışındaki bireylere ifade etmektedir. Bir kurumdaki çalışanlar, onaylamadıkları eylemlerin mesleki açıdan kendileri üzerinde herhangi bir olumsuz sonuç doğurmayacağına inanıyorlarsa, görüşlerini,

muhalefetlerinin hedeflenen alıcıları olmayan iş arkadaşlarına ifade etme eğilimi gösterebilirler. Dış anlaşmazlık açısından, bir kurum içindeki çalışanların birincil amacı, olası tepkileri veya düşmanlığı en aza indirmek amacıyla, karşıt bakış açılarını kurumsal bağlam dışındaki bireylere etkili bir şekilde iletmektir (Avtgis, Thomas Maddox, Taylor ve Patterson, 2007). Örgüt çalışanları, muhalif davranışlarda bulunmaktan kaynaklanabilecek olumsuz yansımaları bertaraf etmenin bir yolu olarak yerinden edilmiş muhalefete başvurabilirler. Çeşitli çalışmalar, düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların muhalif görüşlerini dış muhalefet yoluyla ifade etme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Genç ve deneyimsiz bireyler ile yönetici olmayan çalışanların memnuniyetsizliklerini ifade etme aracı olarak dış muhalefete başvurma olasılıkları daha yüksektir. Ayrıca, işten ayrılmayı planlayan örgüt üyeleri memnuniyetsizliklerini ifade etme aracı olarak dış muhalefete başvurmaya daha meyillidir (Kassing ve Diciocci, 2004).

2.4. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Muhalefet

Okullar, veliler, öğrenciler, öğretmenler, personel ve bağlı kuruluşlarla sürekli etkileşim içinde olan kurumlardır. Bu yüksek insan ilişkileri çerçevesinde hem iç hem de dış iletişimde bireyler arasında çatışmalar ortaya çıkabilir. Eğitim kurumlarında örgütsel muhalefet konusu öğretmenlerin bakış açısından incelendiğinde, öğretmenlerin birçok nedenden ötürü muhalefetle karşılaştıkları ortaya çıkmaktadır. Alan yazın, öğretmenler tarafından benimsenen zıt yaklaşımları kapsamlı bir şekilde incelediği için bu durum özellikle dikkate değerdir (Gürcan 2020; Kavak, 2020; Koçmar, 2019; Aktürk, 2019). Öğretmenlerin memnuniyetsizliği, standartların altında eğitim ortamları, eğitime yetersiz kaynak ayrılması, aşırı bürokratik ve merkezi bir sistem ve öğretmen atamalarında taraflı uygulamalar gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir.

Eğitim, toplumsal açıdan sosyal kalkınmanın teşvik edilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Toplumların sosyal, politik ve ekonomik alanlarda sürekli gelişen ihtiyaçları göz önünde bulundurulduğunda, eğitimin de buna göre adapte olması ve dönüşmesi zorunludur. Okul yönetimi, eğitim kurumlarındaki değişimlere uyum sağlamada öncüdür. Değişimi başlatan bireyler olarak okul yöneticileri engellerle karşılaşabilir ve bu engellerin başında muhalefet gelir.

Eğitim eleştirmenleri, eğitim kurumlarının değişimi benimseme konusunda isteksiz davrandıkları konusunda hemfikirdir. Bu kurumlarda gözlemlenen direnç, ekonomik, sosyal ve siyasi etkiler de dahil olmak üzere çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998). Bunlar gibi birçok faktör nedeniyle eğitimler değişime

direnebilir ve eski sistemi sürdürmeye çalışabilir. Buna karşılık, okul yönetiminin öğretmenlerin değişim talebine karşı gösterdiği direnç, yenilikçi uygulamaların hayata geçirilmesinden kaynaklanabilecek potansiyel belirsizliklere karşı duydukları endişeden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, bu endişe eğitim kurumlarında yöneticiler ve öğretmenler arasında karşıtlık durumlarına yol açabilir.

Eğitim kurumlarında öğretmenler arasındaki muhalefet davranışı, yöneticilerden gördükleri muamele, ders dağılımında kullanılan kriterler, izin verme yaklaşımı, öğretmenlerin karar alma süreçlerine ne ölçüde dahil edildikleri ve önyargılı davranışların varlığı gibi faktörlerden etkilenerek çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Okulların hatalı uygulamaları etkili bir şekilde tespit edip düzeltebilmeleri, inovasyon yoluyla değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri ve arzu edilen sonuçlara ulaşabilmeleri için, öğretmenler tarafından sergilenen çeşitli dirençli davranış biçimlerine dikkat etmeleri zorunludur. Okulun çıkarları öncelikli olduğu sürece her türlü muhalif hareket yapıcı bir şekilde değerlendirilmelidir. Bu yaklaşıma bağlı kalındığında, öğretmenlerin kuruma olan bağlılıkları artacak, dolayısıyla gelişen bir okul atmosferi oluşacak ve eğitim kurumlarında güvenilirlik ortamı gelişecektir. Bu durum sadece okula avantaj sağlamakla kalmaz, aynı zamanda öğretmenlerin yapıcı katkılarını da beraberinde getirir.

2.5. İlgili Araştırmalar

Gürcan'ın (2020) yüksek lisans tezi, ilkökul öğretmenlerinin kişilik özellikleri ile kendi kurumlarına yönelik muhalif davranışlar sergileme eğilimleri arasındaki bağlantıyı araştırmayı üstlenmiştir. Bu çalışmanın temel amacı, öğretmenlerin sergiledikleri kişilik özelliklerini analiz etmek ve kurumlarına karşı ne ölçüde muhalif davranışlarda bulduklarını değerlendirmek ve nihayetinde bu değişkenler arasındaki potansiyel ilişkileri belirlemektir. Çalışma, nicel metodolojinin kullanıldığı ilişkisel tarama modeli kullanılarak yapılandırılmıştır. Bu araştırmanın katılımcıları, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Sincan ilçesinde bulunan devlet ilkokullarında görev yapan 344 eğitimciden oluşmaktadır. Araştırma bulguları, öğretmenlerin orta derecede muhalif davranışlar sergilediğini gösterirken, dışadönük kişilik özellikleri ile dikey muhalefet davranışları arasında negatif, anlamlı ve sınırlı bir korelasyon gözlenmiştir.

Taçyıldız (2020) tarafından yürütülen "Liderlik Tarzlarının Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerine Bir İnceleme" başlıklı araştırmasında, farklı liderlik tarzlarının örgütsel muhalefete ilişkin davranışlar üzerindeki etkisini analiz etmeyi amaçlamıştır. Tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilen araştırmanın

örneklemi Trakya Üniversitesi'nde görev yapan 342 akademik çalışan oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, liderlik tarzları ile örgütsel muhalefet davranışları arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuş ve liderlik tarzlarının katılımcıların sergilediği örgütsel muhalefet davranışı düzeyleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Kavak'ın (2020) "Algılanan Örgütsel Kronizmin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü: Adıyaman İlinde Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinin amacı, örgütsel güven ve algılanan örgütsel kronizm arasındaki etkileşimi ve bunun örgütsel muhalefeti nasıl etkilediğini analiz etmektir. Nicel bir yaklaşımın kullanıldığı araştırmanın örneklemini, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Adıyaman ili özelinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan 350 eğitimci oluşturmaktadır. Soruşturma, kurumun güven eksikliğinin öğretmenlerin dikey muhalefeti nasıl algıladıkları üzerinde zararlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Karalar ve Usta Kara'nın (2020) çalışmasının amacı, aralarındaki ilişkiyi daha derinlemesine anlamak için katılımcı iklim algısı ile örgütsel muhalefet algısı arasındaki korelasyonu araştırmaktır. Nicel bir yaklaşımın benimsendiği araştırmanın örneklemini Tekirdağ merkez ilçede bulunan resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan 188 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, katılımcı iklim algısı ile dikey muhalefet algısı arasında sınırlı ölçüde olumlu bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, yatay muhalefet ile katılımcı iklim algısı arasında fark edilebilir bir ilişki yoktur.

Öztürk (2020) tarafından yapılan "Örgütsel Direnişe Katkı Sağlayan Faktörlere İlişkin Öğretmen Görüşleri (Sakarya İli Örneği)" başlıklı araştırmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefete yol açan faktörlere ilişkin görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden biri olan betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Sakarya ilinin Adapazarı, Serdivan ve Erenler ilçelerinde bulunan devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan 573 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, öğretmenlerin okul yöneticilerinin algılanan yönetim yaklaşımına ilişkin görüş ayrılıklarının nedenlerinde kayda değer bir çeşitlilik olduğunu göstermiştir.

Koçmar (2019) tarafından yürütülen "Örgütsel Kimlik Algısının Örgütsel Muhalefet ile İlişkisi ve Kişilik Özelliklerinin Yönetici İşlevi" başlıklı doktora tez çalışmasında, örgütsel kimlik algısı ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Nicel bir yaklaşımın kullanıldığı araştırmanın örneklemini Trakya, Kırklareli ve Namık Kemal Üniversitelerinden 867

akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmanın bulgularına dayanarak, beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel kimlik algısının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi üzerinde yönlendirici ve önemli bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Aktürk (2019) tarafından yapılan "Öğretmenlerin Damgalama Eğilimi ve Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Örgütsel Depresyona Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinin amacı, öğretmenlerin damgalama eğilimi ve örgütsel muhalefet davranışlarının örgütsel depresyon üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırma ilişkisel tarama metodolojisi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın katılımcıları, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Konya ili merkez ilçelerinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan 462 eğitimciden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel umutsuzluk ve örgütsel direnç davranışlarına ilişkin sahip oldukları bakış açılarının, örgütsel damgalama eğilimlerinin bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir.

Enginar (2022) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel muhalefet seviyesi orta düzeyde bulmuştur. Bununla birlikte çalışma sonuçlarına göre öğretmenlerin en çok yaygın biçimde gösterdikleri muhalefet "dikey muhalefet" iken en az gösterdikleri muhalefet ise "dışa aktarılmış muhalefet"tir.

Yaşa (2018) araştırmasında lise öğretmenlerinin örgütsel muhalefet düzeylerini orta düzeyde tespit etmiştir. Öğretmenlerin demografik değişkenlere göre muhalefet düzeyleri farklılık göstermiştir. Dikey muhalefet boyutunun ve örgütsel özdeşleşme uyum boyutuyla yatay muhalefet boyutunu yordadığı saptanmıştır.

Tavşancıoğlu (2022) araştırmasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin algılarına göre örgütsel demokrasiyle örgütsel muhalefetleri arasında düşük seviyede negatif yönlü ve anlamlı ilişki saptamıştır.

Özyurt (2021) araştırmasının sonuçları öğretmenlerin dikey muhalefet algılarının düşük seviyede olduğunu göstermektedir. Öğretmenler genel olarak yatay muhalefet davranışları sergilemektedir. Öğretmenlerin muhalefet etme düzeyleri cinsiyete göre erkek öğretmenler lehinedir. Kıdeme göre 1-5 yıl kıdemlilerin yatay muhalefet eğilimleri daha yüksektir.

İpek (2020) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri cinsiyet, hizmet süresi ve yaşa göre farklılık gösterirken eğitim düzeyi ve medeni hale göre farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin kıdemlerine göre genel ve yatay muhalefette 11-15 yıl kıdemliler lehine yüksektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde “araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi” yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel olarak desenlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelendiği bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Karasar (2012) ilişkisel tarama modellerini iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında bulunan birlikte değişim varlığını veya değişimin derecesini belirlemeyi amaçlayan çalışmalar olarak tanımlamıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2022-2023 Eğitim-Öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ilçesinde çalışan 3468 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma örneklemini ise evreni temsil edecek şekilde öğretmenler arasından “Seçkisiz örnekleme” yöntemiyle seçilen en az 357 öğretmenden oluşması gerekmektedir. Bu rakama Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) çalışmasında belirttikleri aşağıda verilen tablonun incelenmesinden ulaşılmıştır.

Evren Büyüklüğü	- + 0.03 örnekleme hatası (d)			- + 0.05 örnekleme hatası (d)			- + 0.10 örnekleme hatası (d)		
	P=0.5 q=0.5	P=0.8 q=0.2	P=0.3 q=0.7	P=0.5 q=0.5	P=0.8 q=0.2	P=0.3 q=0.7	P=0.5 q=0.5	P=0.8 q=0.2	P=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	258	409	254	185	226	85	57	73
1.000	516	406	472	278	198	244	88	58	75
2.500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5.000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10.000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25.000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50.000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100.000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1 Milyon	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 Milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004, s.50).

Araştırmada 392 okul yöneticisine seçkisiz örnekleme seçimiyle ulaşılarak veri toplanmıştır. Araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin kişisel özellikleri dağılımları Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. *Okul Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımları*

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Erkek	258	65,8
	Kadın	134	34,2
Eğitim düzeyi	Lisans	326	83,2
	Lisansüstü	66	16,8
Yaş	35 yaş ve altında	51	13,0
	36-40 yaş	118	30,1
	41-45 yaş	104	26,5
	46-50	54	13,8
	51 yaş ve üstü	65	16,6
Kıdem	10 yıl ve altı	58	14,8
	11-20 yıl	181	46,2
	21 yıl ve üstü	153	39,0
Sendika üyelik durumu	Üye değil	64	16,3
	Üye	328	83,7
Medeni durum	Evli	333	84,9
	Bekar	59	15,1
Kademe	Anaokulu	57	14,5
	İlkokul	233	59,4
	Ortaokul	48	12,2
	Lise	54	13,8
Yönetici kıdemi	10 yıl ve altı	157	40,1
	11-20 yıl	138	35,2
	21 yıl ve üstü	97	24,7

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre dağılımları cinsiyete göre % 65,8’i erkeklerden oluşurken % 34,2’si kadınlardan oluşmaktadır. Öğretmenlerin % 83,2’si lisans mezunu iken % 16,8’i lisansüstü mezunudur. Yaş olarak % 30,1’i 36-40 yaşlarında, % 26,5’i 41-45 yaşlarındadır. Kıdem olarak % 46,2’si 11-20 yıl ve % 39,0’u 21 yıl ve üstünde kıdeme sahiptir. Sendika üyelik durumu ile ilgili olarak % 83,7’si sendika üyesi iken % 16,3’ü herhangi bir sendikaya üye değildir. Öğretmenlerin % 84,9’u evli % 15,1’i bekarıdır. Kademe olarak % 59,4’ü ilkokullarda, % 14,5’i anaokulu ve % 13,8’i lise kademelerinde çalışmaktadır. Öğretmenlerin % 40,1’i 10 yıl ve daha az hizmet süresinde % 35,2’i 11-20 yıl ve % 24,7’si 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahiptir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı; iki bölümden meydana gelmektedir. 1. Bölümde öğretmenlerin “cinsiyet, öğrenim düzeyi, yaş, kıdem, sendikalılık üyelik durumu, medeni durum, çalıştığı kademe ve okul müdürünün yöneticilik kıdemi” şeklinde 8 soru yer almaktadır.

İkinci bölümde öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerini ölçmek için “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” yer almaktadır. Toplam 17 madde ve 3 boyuttan (dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet) oluşan ölçek Ergün ve Çelik (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Likert tipi ölçekte yer alan olumsuz ifadeler ters puanlanmıştır ve madde seçenekleri Hiç katılmıyorum (1), Az katılıyorum (2), Orta düzeyde katılıyorum (3), Büyük oranda katılıyorum (4) ve Tamamen katılıyorum (5) şeklindedir. Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayıları “Dikey Muhalefet” boyutunda .96, “Yatay Muhalefet” boyutunda .96 ve “Dışa Aktarılmış Muhalefet” boyutunda .97 olup yüksek güvenilirlik düzeyindedir.

3.4. Verilerin Toplanması

Verileri toplamada kullanılan ölçekleri uyarlayanlardan ölçek kullanımı için izin alınmıştır. Veri toplayabilmek için MEB ilgili web sitesinden başvuru yapılmış ve araştırma izni başvuru yapılmıştır. Araştırma izninin verilmesinden sonra ölçekler çoğaltılarak okullara gidilmiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenlere izin gösterilerek gerekli bilgiler verilmiştir. Araştırmaya gönüllü olarak destek sağlamak isteyenlere ölçekler verilmiştir. Ölçekleri dolduranlardan ölçekler geri toplanmıştır. Ölçekleri doldurma süresi 10-15 dakika sürmüştür.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Veriler bu programa kodlanarak girilmiştir. Bu araştırmada toplanan verilerin güvenilirlik analizinde Cronbach’s Alpha testi kullanılmış ve bulgular Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2. *Araştırma Verilerinin Cronbach’s Alpha Analizi Sonuçları*

Boyutlar ve ölçek geneli	Cronbach’s Alpha Katsayısı
Dikey muhalefet	,78
Yatay muhalefet	,71
Dışa aktarılmış muhalefet	,76
Genel örgütsel muhalefet	,74

Tablo 3.2’de araştırmada toplanan verilerin Cronbach’s Alpha katsayılarının ,71 ile ,78 arasında olduğu ve güvenirliğinin yüksek olduğu görülmektedir (Yüzüak, Yüzüak ve Kaptan, 2015).

Verilerin normal dağılım analizi için basıklık ve arpıklık testi yapılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3.3’te verilmiştir.

Tablo 3.3. *Verilerin Basıklık ve arpıklık Analizi Sonuçları*

	Basıklık (Kurtosis) Değeri	arpıklık (Skewness) Değeri
Dikey muhalefet	-,519	-,265
Yatay muhalefet	,134	-,219
Dışa aktarılmış muhalefet	,001	,140
Genel rgtsel muhalefet	,094	,336

Tablo 3.3’te araştırmada toplanan verilerin normallik analizi basıklık ve arpıklık analizi ile yapılarak “Basıklık ve arpıklık” değerleri $-+1$ aralığında olduğu görülmektedir. Kalaycı (2016) alışmalarında skewness (arpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerinin $-+1$ arasında olması halinde normal dağılım kabul edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre veriler normal dağılım göstermekte olup bundan dolayı analizlerde parametrik testlerin kullanılması gerekmektedir. Bundan dolayı analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.

Analizlerin yorumlanmasında anlamlılık değeri, ,05 olarak alınmıştır. Analizlerde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, t testi ve varyans analizleri yapılmıştır. Ortalamaların yorumlanmasında puan aralıkları şöyle kabul edilmiştir.

1.00 - 1.80	çok düşük
1.81 - 2.60	Düşük
2.61 - 3.40	Orta
3.41 - 4.20	Yüksek
4.21 – 5.00	çok yüksek

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde verilerin analiziyle ulaşılan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları ne düzeydedir?” şeklinde oluşturulmuştur. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarına ilişkin bulgular Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algı Düzeyleri*

	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s</i>	Düzeyi
Dikey muhalefet	392	3,89	,66	Yüksek
Yatay muhalefet	392	3,51	,59	Yüksek
Dışa aktarılmış muhalefet	392	3,03	,77	Orta
Genel örgütsel muhalefet	392	3,50	,46	Yüksek

Tablo 4.1 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının en yüksek düzeyde dikey muhalefet boyutunda ($\bar{X}=3,89$) ortalamayla “Yüksek” düzeyde iken bunu ($\bar{X}=3,51$) ortalamayla “Yüksek” düzeyinde yatay muhalefet boyutu izlemiştir. En düşük düzey ise ($\bar{X}=3,03$) ortalamayla “Orta” düzeyde ve dışa aktarılmış muhalefet boyutundadır. Genel örgütsel muhalefet düzeyi ise ($\bar{X}=3,50$) ortalamayla “Yüksek” düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerinin dikey ve yatay muhalefet boyutlarında yüksek düzeyde iken dışa vurulmuş muhalefet düzeyinde ise orta düzeydedir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri; cinsiyet, öğrenim düzeyi, yaş, kıdem, sendikalılık üyelik durumu, medeni durum, çalıştığı kademe ve okul müdürünün yöneticilik kademine göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde oluşturulmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre analizi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Cinsiyetlerine Göre Analizi

	Cinsiyet	n	\bar{X}	s	t	p
Dikey muhalefet	Erkek	258	3,83	,67	-2,19	,02*
	Kadın	134	3,99	,61		
Yatay muhalefet	Erkek	258	3,49	,58	-1,16	,25
	Kadın	134	3,56	,60		
Dışa aktarılmış muhalefet	Erkek	258	3,14	,74	-3,83	,00*
	Kadın	134	2,83	,79		
Genel örgütsel muhalefet	Erkek	258	3,51	,47	,23	,81
	Kadın	134	3,49	,44		

*p<0,05

Tablo 4.2 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre yatay muhalefette ($t=-1,16$; $p>0,05$) ve genel örgütsel muhalefet algısında ($t=,23$; $p>0,05$) farklılık görülmemiştir. Ancak dikey muhalefette ($t=-2,19$; $p<0,05$) ve dışa aktarılmış muhalefet boyutunda ($t=-3,83$; $p<0,05$) farklılık görülmemiştir. Fark olan boyutlarda ortalamalara bakıldığında dikey muhalefette kadınlar lehine dışa aktarılmış muhalefette ise erkekler lehine daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre analizi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Analizi

	Eğitim düzeyi	n	\bar{X}	s	t	p
Dikey muhalefet	Lisans	326	3,88	,66	-,33	,73
	Lisansüstü	66	3,91	,63		
Yatay muhalefet	Lisans	326	3,49	,58	-1,60	,11
	Lisansüstü	66	3,62	,63		
Dışa aktarılmış muhalefet	Lisans	326	2,99	,76	-2,34	,01-*
	Lisansüstü	66	3,23	,80		
Genel örgütsel muhalefet	Lisans	326	3,48	,46	-2,04	,04*
	Lisansüstü	66	3,61	,45		

*p<0,05

Tablo 4.3 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının eğitim düzeylerine göre dikey muhalefette ($t=-,33$; $p>0,05$) ve yatay muhalefette ($t=-1,60$; $p>0,05$) farklılık göstermediği görülürken dışa aktarılmış muhalefette ($t=-2,34$; $p<0,05$) ve genel örgütsel muhalefet algısında ($t=-2,04$; $p<0,05$) farklılık görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında dışa aktarılmış muhalefette ve genel örgütsel muhalefet algısında lisans mezunlarına göre lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Bu durum lisansüstü mezunu olan

öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet ve genel örgütsel muhalefet düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının yaş değişkenine göre analizi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Yaşa Göre Analizi*

	Yaş	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Dikey muhalefet	35 yaş ve altında	51	3,91	,55	1,59	,17	-
	36-40 yaş	118	4,00	,62			
	41-45 yaş	104	3,87	,72			
	46-50	54	3,75	,67			
	51 yaş ve üstü	65	3,82	,66			
Yatay muhalefet	35 yaş ve altında	51	3,65	,56	1,45	,21	-
	36-40 yaş	118	3,50	,53			
	41-45 yaş	104	3,53	,63			
	46-50	54	3,52	,54			
	51 yaş ve üstü	65	3,39	,67			
Dışa aktarılmış muhalefet	35 yaş ve altında	51	3,24	,77	3,95	,00*	1-5; 3-5
	36-40 yaş	118	3,04	,85			
	41-45 yaş	104	3,15	,67			
	46-50	54	2,86	,68			
	51 yaş ve üstü	65	2,79	,79			
Genel örgütsel muhalefet	35 yaş ve altında	51	3,62	,55	3,30	,01*	1-5
	36-40 yaş	118	3,54	,42			
	41-45 yaş	104	3,54	,50			
	46-50	54	3,41	,39			
	51 yaş ve üstü	65	3,36	,44			
* <i>p</i> <0,05	1. 35 yaş altında 4. 46-50 yaş	2. 36-40 yaş 5. 51 yaş ve üstü	3. 41-45 yaş				

Tablo 4.4 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının yaşa göre dikey muhalefette ($F=1,59$; $p>0,05$) ve yatay muhalefette ($F=1,45$; $p>0,05$) farklılık göstermediği görülürken dışa aktarılmış muhalefette ($F=3,95$; $p<0,05$) ve genel örgütsel muhalefet algısında ($F=3,30$; $p<0,05$) farklılık göstermiştir. Farklılık olan boyutlarda post hoc Tukey analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde dışa aktarılmış muhalefette 35 yaş ve altında olan öğretmenlerle 51 yaş ve üstündeki öğretmenler arasında 35 yaş ve altında olan öğretmenler lehine ve 41-45 yaş olan öğretmenlerle 51 yaş ve üstündeki öğretmenler arasında 41-45 yaş olan öğretmenler lehine yüksek olduğu görülmüştür. Genel örgütsel muhalefet algılarının 35 yaş ve altında olan öğretmenlerle 51 yaş ve üstündeki öğretmenler arasında 35 yaş ve altında olan öğretmenler lehine yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre analizi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Kıdeme Göre Analizi*

	Kıdem	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Dikey muhalefet	10 yıl ve altı	58	4,01	,51	2,45	,08	-
	11-20 yıl	181	3,92	,65			
	21 yıl ve üstü	153	3,80	,70			
Yatay muhalefet	10 yıl ve altı	58	3,59	,48	1,12	,32	-
	11-20 yıl	181	3,53	,59			
	21 yıl ve üstü	153	3,46	,61			
Dışa aktarılmış muhalefet	10 yıl ve altı	58	3,16	,84	4,20	,00*	1-3;
	11-20 yıl	181	3,12	,79			
	21 yıl ve üstü	153	2,87	,70			
Genel örgütsel muhalefet	10 yıl ve altı	58	3,61	,45	4,59	,00*	1-3;
	11-20 yıl	181	3,55	,47			
	21 yıl ve üstü	153	3,41	,44			

**p*<0,05 1. 10 yıl altı 2. 11-20 yıl 3. 21 yıl ve üstü

Tablo 4.5 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının kıdemlerine göre dikey muhalefette ($F=2,45$; $p>0,05$) ve yatay muhalefette ($F=1,12$; $p>0,05$) farklılık göstermediği görülürken dışa aktarılmış muhalefette ($F=4,20$; $p<0,05$) ve genel örgütsel muhalefet algısında ($F=4,59$; $p<0,05$) farklılık göstermiştir. Farklılık olan boyutlarda post hoc Tukey analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde dışa aktarılmış muhalefette ve genel örgütsel muhalefet algılarında 10 yıl ve daha az kıdemli öğretmenlerle 21 yıl ve üstünde kıdemi olan öğretmenler arasında ve 10 yıl ve daha az kıdemi olanlar lehine; kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenlerle 21 yıl ve üstünde kıdemi olan öğretmenler arasında ve kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenler lehine yüksektir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının sendika üyelik durumu değişkenine göre analizi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Sendika Üyelik Durumuna Göre Analizi*

	Sendika üyelik	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Dikey muhalefet	Üye değil	64	3,87	,61	-,18	,85
	Üye	328	3,89	,66		
Yatay muhalefet	Üye değil	64	3,36	,54	-2,20	,02*
	Üye	328	3,54	,59		
Dışa aktarılmış muhalefet	Üye değil	64	3,00	,91	-,30	,76
	Üye	328	3,04	,74		
Genel örgütsel muhalefet	Üye değil	64	3,44	,39	-1,22	,22
	Üye	328	3,51	,47		

*p<0,05

Tablo 4.6 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının sendika üyelik durumuna göre dikey muhalefet boyutunda ($t=-,18$; $p>0,05$), dışa aktarılmış muhalefette ($t=-,30$; $p>0,05$) ve genel örgütsel muhalefet algısında ($t=-1,22$; $p>0,05$) farklılık göstermediği görülürken yatay muhalefette farklılık göstermektedir ($t=-2,20$; $p<0,05$). Yatay muhalefette ortalamalara bakıldığında sendikaya üye olan öğretmenlerin ortalamalarının üye olmayan öğretmenlerden daha yüksektir. Bu durum yatay muhalefette sendika üyesi öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre analizi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Medeni Duruma Göre Analizi*

	Medeni durum	n	\bar{X}	s	t	p
Dikey muhalefet	Evli	333	3,90	,65	,70	,48
	Bekar	59	3,83	,70		
Yatay muhalefet	Evli	333	3,51	,60	-,37	,70
	Bekar	59	3,54	,41		
Dışa aktarılmış muhalefet	Evli	333	3,02	,76	-,76	,44
	Bekar	59	3,10	,82		
Genel örgütsel muhalefet	Evli	333	3,50	,46	-,19	,84
	Bekar	59	3,51	,46		

*p<0,05

Tablo 4.7 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının medeni duruma göre dikey muhalefette ($t=,70$; $p>0,05$), yatay muhalefet boyutunda ($t=-,37$; $p>0,05$) ve dışa aktarılmış muhalefette ($t=-,76$; $p>0,05$) ve genel örgütsel muhalefet algısında ($t=-,19$; $p>0,05$) farklılık göstermediği görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının medeni duruma göre alt boyutlar ve genel olarak örgütsel muhalefet algılarında farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının kademe değişkenine göre analizi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Kademelerine Göre Analizi

	Kademe	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Dikey muhalefet	Anaokulu	57	3,87	,60	,27	,84	-
	İlkokul	233	3,87	,67			
	Ortaokul	48	3,96	,66			
	Lise	54	3,91	,67			
Yatay muhalefet	Anaokulu	57	3,58	,55	4,70	,00*	2-4
	İlkokul	233	3,42	,61			
	Ortaokul	48	3,58	,51			
	Lise	54	3,76	,50			
Dışa aktarılmış muhalefet	Anaokulu	57	2,97	,80	1,42	,23	-
	İlkokul	233	3,08	,77			
	Ortaokul	48	2,84	,81			
	Lise	54	3,05	,69			
Genel örgütsel muhalefet	Anaokulu	57	3,50	,48	1,06	,36	-
	İlkokul	233	3,48	,49			
	Ortaokul	48	3,49	,37			
	Lise	54	3,60	,35			
* <i>p</i> <0,05	1. Anaokulu	2. İlkokul	3. Ortaokul	4. Lise			

Tablo 4.8 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının kademelerine göre dikey muhalefette ($F=,27$; $p>0,05$), dışa aktarılmış muhalefette ($F=1,42$; $p>0,05$) ve genel örgütsel muhalefet algısında ($F=1,06$; $p>0,05$) farklılık göstermediği ancak yatay muhalefette ($F=4,70$; $p<0,05$) farklılık göstermektedir. Farklılıkla ilgili olarak post hoc Tukey analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde yatay muhalefet boyutunda ilkokul kademesinde çalışan öğretmenlerle lise kademesinde çalışan öğretmenler arasında ve liselerde çalışanlar lehine yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre lise kademelerinde çalışan öğretmenlerin yatay örgütsel muhalefet düzeylerinin ilkokullarda çalışanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının yönetici kıdemi değişkenine göre analizi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9. Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Yönetici Kıdemlerine Göre Analizi

	Yönetici kıdemi	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Dikey muhalefet	10 yıl ve altı	157	3,95	,66	3,10	,04*	1-3
	11-20 yıl	138	3,92	,66			
	21 yıl ve üstü	97	3,74	,64			
Yatay muhalefet	10 yıl ve altı	157	3,58	,56	6,68	,00*	1-3;
	11-20 yıl	138	3,61	,56			
	21 yıl ve üstü	97	3,27	,60			

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.9. Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Yönetici Kıdemlerine Göre Analizi (Devamı)

	Yönetici kıdemi	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Dışa aktarılmış muhalefet	10 yıl ve altı	157	3,11	,78	3,11	,04*	1-3
	11-20 yıl	138	3,06	,80			
	21 yıl ve üstü	97	2,86	,70			
Genel örgütsel muhalefet	10 yıl ve altı	157	3,57	,45	6,80	,00*	1-3; 2-3
	11-20 yıl	138	3,56	,46			
	21 yıl ve üstü	97	3,32	,44			
* <i>p</i> <0,05	1. 10 yıl ve altı	2. 11-20 yıl	3. 21 yıl ve üstü				

Tablo 4.9 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının yönetici kademine göre dikey muhalefette ($F=3,10$; $p<0,05$), yatay muhalefet boyutunda ($F=6,68$; $p<0,05$), dışa aktarılmış muhalefette ($F=3,11$; $p<0,05$) ve genel örgütsel muhalefet algısında ($F=6,80$; $p<0,05$) farklılık göstermektedir. Farklılık gösteren gruplarla ilgili olarak post hoc Tukey analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde dikey muhalefette yöneticilerinin kıdemi 10 yıl ve altı olan öğretmenlerle yöneticilerinin kıdemi 21 yıl ve üstünde olanlar arasında ve yöneticilerinin kıdemi 10 yıl ve altı olanların daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Yatay muhalefette yöneticilerinin kıdemi 10 yıl ve altı olan öğretmenlerle yöneticilerinin kıdemi 21 yıl ve üstünde olanlar arasında ve yöneticilerinin kıdemi 10 yıl ve altı olanların daha yüksek düzeyde olduğu ve yöneticilerinin kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenlerle yöneticilerinin kıdemi 21 yıl ve üstünde olanlar arasında ve yöneticilerinin kıdemi 11-20 yıl olanların daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Dışa aktarılmış muhalefette yöneticilerinin kıdemi 10 yıl ve altı olan öğretmenlerle yöneticilerinin kıdemi 21 yıl ve üstünde olanlar arasında ve yöneticilerinin kıdemi 10 yıl ve altı olanların daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Genel örgütsel muhalefet algısında yöneticilerinin kıdemi 10 yıl ve altı olan öğretmenlerle yöneticilerinin kıdemi 21 yıl ve üstünde olanlar arasında ve yöneticilerinin kıdemi 10 yıl ve altı olanların daha yüksek düzeyde olduğu ve yöneticilerinin kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenlerle yöneticilerinin kıdemi 21 yıl ve üstünde olanlar arasında ve yöneticilerinin kıdemi 11-20 yıl olanların daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

En yüksek muhalefetin bütün boyutlarda yöneticisinin kıdemi daha az olanlarda olduğu görülmüştür. En düşük örgütsel muhalefet düzeyinin 21 yıl ve üstünde yöneticilik kademine sahip yöneticilerle çalışan öğretmenlerde olduğu görülmektedir. Buradan yöneticilerinin kıdemi az olan okullardaki öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Örgütsel muhalefet ile değerli geri bildirimler sağlanabildiği, örgütsel iletişimde yapıcı bir rol oynadığı, farklı bakış açıları sağladığı böylelikle eksikliklerini tespit edilebildiği ve düzeltilebildiği, güvenilir ve etkili çözümler sunulabildiği ileri sürülmektedir (Erdal, 2020; Kavak, 2016). Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının en yüksek düzeyde dikey muhalefet boyutunda olduğu görülürken bunu yatay muhalefet boyutu izlemiştir. En düşük düzey ise “Orta” düzeyde ve dışa aktarılmış muhalefet boyutundadır. Genel örgütsel muhalefet düzeyi ise “Yüksek” düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerinin dikey ve yatay muhalefet boyutlarında yüksek düzeyde iken dışa vurulmuş muhalefet düzeyinde ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin muhalefet algılarının yüksek olduğu ve farklı bakış ve yaklaşımlar sergiledikleri düşünülebilir. Bu durum ise örgütsel yenileşme ve gelişmeye imkan aralayabilir (Toksöz, 2008).

Örgütsel muhalefetin kişisel özelliklere göre farklılaşabildiği çalışmalarda ifade edilmektedir (Aydın, 2015; Aktürk, 2019; Karalar ve Usta Kara, 2020). Bu konunun literatürde bireysel değişkenler, ilişkisel değişkenler ve örgütsel değişkenler olarak üç başlıkta incelendiği görülmektedir (Aydın, 2015). Kişisel değişkenler ise bireysel değişkenler olarak görülebilir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermez iken cinsiyet, öğrenim düzeyi, yaş, kıdem, sendikalılık üyelik durumu, çalıştığı kademe ve okul müdürünün yöneticilik kademine göre farklılık göstermektedir. Farklılıkların olması olağan bir durum olup kişisel özellikler, yaklaşım ve duygu durumları gibi pek çok etkenden etkilenebilmektedir (Erkasap ve Ülgen, 2020).

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre dikey muhalefet boyutunda kadınlar lehine, dışa aktarılmış muhalefet boyutunda ise erkekler lehine daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre kadın öğretmenlerin dikey muhalefet algıları daha yüksek iken, erkek öğretmenlerin ise dışa aktarılmış muhalefet algıları daha yüksektir. Araştırma bulgularıyla benzer şekilde Gürcan (2020) çalışmasında dışa dönük ve dikey muhalefet boyutlarında farklılık olduğunu belirtmektedir. Bahsi geçen çalışmada erkek öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algılarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu ve erkeklerin muhalefetlerini dışa aktardıkları şeklinde yorumlanmıştır. Gül (2020) ise çalışmasında elde ettiği araştırma bulgularından farklı

olarak erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre dikey muhalefet boyutunda daha fazla muhalefet ettiklerini belirtmektedir.

Eğitim düzeylerine göre dışa aktarılmış muhalefet boyutunda ve genel örgütsel muhalefet algısında lisans mezunlarına göre lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Araştırma bulguları Tavşancioğlu'nun (2022) çalışmasında ulaştığı lisansüstü mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlerden muhalefet algılarının daha yüksek olduğu bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Bu durum lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet ve genel örgütsel muhalefet düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Lisansüstü mezunu öğretmenler, gerek kurum kültürü ile ilgili birikimlerini aldıkları eğitim sürecindeki kuramsal bilgilerle ilişkilendirme şansına daha fazla sahip olabilirler. Bu durumda çalıştıkları kurumun örgütsel yapısı ve işleyişi ile ilgili farkındalıkları ve ilgileri daha yüksek olabilir. Bu bağlamda lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin kurum işleyişi ile ilgili düşüncelerini paylaşma istekliliğinin daha yüksek olduğu sonucuna varılabilir.

Yaşa göre dışa aktarılmış muhalefet boyutunda 35 yaş ve altında olan öğretmenlerle 51 yaş ve üstündeki öğretmenler arasında 35 yaş ve altında olan öğretmenler lehine ve 41-45 yaş olan öğretmenlerle 51 yaş ve üstündeki öğretmenler arasında 41-45 yaş olan öğretmenler lehine bir fark bulunmuştur. Genel örgütsel muhalefet algılarının 35 yaş ve altında olan öğretmenlerle 51 yaş ve üstündeki öğretmenler arasında 35 yaş ve altında olan öğretmenler lehine yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum öğretmen yaşı düştükçe örgütsel muhalefet algısının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Araştırma bulgularını destekler nitelikte Enginar (2022) ve Taçyıldız (2020) araştırmalarında da dışa aktarılmış muhalefet boyutunda yaşa göre öğretmenlerin yaşı arttıkça muhalefet düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Uzun süren çalışma koşullarında öğretmenlerin edindikleri deneyimler bazı olumsuzlukların ya da işleyişlerin değişmeyeceği olabilir. Özellikle ne yaparsanız yapın değişmeyen durumlar insanı duyarsız kalmaya ve sessizliğe itebilmektedir. Bunun sonucu olarak yaş ilerledikçe boş vermişlik hissedilebilir. Bir başka açı da yaşı daha büyük öğretmenlerin daha uzun süre aynı okulda çalıştığı varsayıldığında ortaya çıkabilir. Bu varsayımdan hareket edilirse daha uzun süre aynı okulda görev yapan yaşı ileride öğretmenlerin çalışma arkadaşları ve amirleriyle geliştirdiği ilişkiler, okullarındaki işleyişe ilişkin eleştirel yaklaşımı engelleyici bir faktör olarak ele alınabilir.

Kıdeme göre dışa aktarılmış muhalefet boyutunda ve genel örgütsel muhalefet algılarında 10 yıl ve daha az kıdemli öğretmenlerle 21 yıl ve üstünde kıdemi olan öğretmenler arasında ve 10 yıl ve daha az kıdemi olanlar lehine; kıdemi 11-20 yıl olan

öğretmenlerle 21 yıl ve üstünde kıdemi olan öğretmenler arasında ve kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenler lehine yüksektir. Bulgular kıdem azaldıkça örgütsel muhalefet düzeyinin dışa aktarılmış muhalefet ve genel olarak arttığı ve daha yüksek olduğunu göstermiştir. İpek (2020) ve Özyurt (2021) araştırmalarında meslekte yeni öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlar araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Bunun sebebi meslekte yeni öğretmenlerin idealistliklerinin daha yüksek olması ve yaşlarının gençliğinin de etkisiyle daha muhalif ve eleştirel yaklaşımlar sergilemeleri olabilir. Araştırmanın bu bulgusu yaşı genç öğretmenlerin muhalefet düzeylerinin yaşı ileride olan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde çıkması ile de uyumlu görünmektedir.

Sendika üyelik durumuna göre yatay muhalefet boyutunda ortalamalara bakıldığında sendikaya üye olan öğretmenlerin ortalamalarının üye olmayan öğretmenlerden daha yüksektir. Bu durum yatay muhalefet boyutunda sendika üyesi öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Sendika üyeliğinin hali hazırda mesleki koşulların iyileştirilmesine yönelik bir hareket alma durumu olduğu düşünüldüğünde, herhangi bir sendikaya üye olmanın örgütsel muhalefet düzeyini arttıracığı var sayılabilir.

Kademelerine göre yatay muhalefet boyutunda ilkokul kademesinde çalışan öğretmenlerle lise kademesinde çalışan öğretmenler arasında ve liselerde çalışanlar lehine yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre lise kademelerinde çalışan öğretmenlerin yatay örgütsel muhalefet düzeylerinin ilkokullarda çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularıyla benzer şekilde Uçar (2016) araştırmasında lise öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlerinden muhalefet algı düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yıldırım (2023) çalışmasında da yatay muhalefet boyutunda anlamlı farklılık bulmuşlardır. Lise kademelerinde yatay muhalefetin fazla olmasının nedeni liselerdeki çalışma ortamının daha resmi olması, okulların kalabalık ve prosedürlerin daha katı olması ve öğretmenler arası iletişim ve etkileşimin ilkokullardaki gibi olmaması olabilir.

Yönetici kıdemine göre en yüksek muhalefet düzeyi bütün boyutlarda yöneticisinin kıdemi daha az olanlarda olduğu görülmüştür. En düşük örgütsel muhalefet düzeyinin 21 yıl ve üstünde yöneticilik kıdemine sahip yöneticilerle çalışan öğretmenlerde olduğu görülmektedir. Buradan yöneticilerinin kıdemi az olan okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazında araştırma ile benzer sonuçlar Taçyıldız (2020), Tavşancıoğlu (2022) ve Yaşa (2018)

çalışmalarında ulaşmışlardır. Bu çalışmalarda kıdem arttıkça muhalefet düzeylerini azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni kıdem ve deneyimlerin artmasıyla yaşanan muhtemel sorunları tahmin etme ve süreç içinde yaşanan/yaşanabilecek sorunları bilerek daha anlayışla yaklaşmadan kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

5.2. Öneriler

- Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının düşürülmesine yönelik olarak kararlara dahil etme ve şeffaf yönetim sistemi kurulabilir.
- Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algı düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkinin daha derinlemesine incelendiği çalışmalar yapılabilir.
- Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının yaş ve kıdeme göre değiştiği göz önüne alındığında, yaşlı ilerde ve kıdemli öğretmenlerin muhalefet düzeylerindeki azalmanın nedenlerine ilişkin araştırmalar yapılabilir.
- Kıdemi az olan yöneticilerle çalışan öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının daha yüksek olması göz önüne alındığında, genç yöneticilerin yönetim anlayışlarını etkili hale getirebilecek süreçler tasarlanabilir.
- Bu konu karma olarak çalışılarak nicel ve nitel araştırma sonuçları karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Ağalday, B., 2013. *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Aktürk, A., (2019). *Öğretmenlerin Damgalama Eğilimleri ve Örgütsel Muhalefet Davranışlarının, Örgütsel Depresyona Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Avtgıs, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E. ve Patterson, B. R., (2007). The Influence of Employee Burnout Syndrome on the Expression of Organizational Dissent, *Communication Research Reports*, 24 (2), ss. 97-102.
- Aydın, M.A. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış alguları arasındaki ilişki*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu
- Bilyay, Ş., Yalçın, S., Özpolat, A. R., (2020). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme, *Social Science Development Journal*, 5 (22), ss. 36-50.
- De Dreu, C. K. W. Ve West, M. A., (2001). Minority Dissent and Team Innovation: the Importance of Participation in Decision Making, *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), ss. 1191-1201.
- Elma, C. Ve Demir, K., (2000). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayıncılık, Ankara
- Erdal, İ., (2020). *Öğretmen Görüşlerine Göre Okullarda Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Ergün, H. & Çelik, K. (2018). Örgütsel Muhalefet Ölçeği Türkçe Uyarlaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , (48) , 398-414 .
- Erkasap, A., Ülgen, B., (2020). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisini İnceleyen Bir Araştırma, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü, *Working Paper Series, Tartışma Metinleri*, 258, ss. 1-25.
- Enginar, R. (2022). *Öğretmenlerin izlenim yönetimi taktikleri, örgütsel muhalefet düzeyleri ile öznel iyi oluş durumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Garner, J. T. (2006). *When things go wrong at work: Expressions of organizational dissent as interpersonal influence*. Doctoral Thesis. University of Texas, Texas, USA.

- Goodboy, A. K., Chory, R. M., and Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, 25 (4), 255-265.
- Gül, Y. (2020). *Ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama düzeyi, nedenleri ve sonuçları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürcan, B., (2020). *İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ile Örgütlerine Yönelik Muhalif Davranışları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İpek, M. B. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil.
- Karalar, S., Usta Kara, I., (2020). Katılımcı İklim Algısı ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (3), ss. 714-729.
- Karasar, N., (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Nobel Yayınları, Ankara
- Kassing, J. W. Ve Armstrong, T. A., 2002. Someone's Going to Hear About This 'Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression, *Management Communication Quarterly*, 16 (1), ss. 39-65.
- Kassing, J. W. Ve Dıcioccio R. L., (2004). Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent, *Communication Reports*, 17 (2), ss. 113-120.
- Kassing, J. W., (1997). Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent, *Communication Studies*, 48 (4), ss. 311-332.
- Kassing, J. W., (2000). Investigating the Relationship Between superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent, *Communication Research Reports*, 17 (1), ss. 58-69.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*. 12. 183-229.
- Kassing, J. W. and Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*. 16. 39-65
- Kassing, J. W. ve McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about what's fair: Exploring the relationship between perceptions of justice and employee dissent. *Communication research reports*, 25(1), 34-43.

- Kavak, H., 2020. *Algılanan Örgütsel Kronizmin Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisinde Örgüte Güvenin Aracı Rolü: Adıyaman İlinde Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Orta Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kavak, O., (2016). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Koçel, T., (2018). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul,
- Koçmar, S., (2019). *Örgütsel Kimlik Algısının Örgütsel Muhalefet ile İlişkisi, Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü*, Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Ötken, A. B., Cenkci, T., (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Öneri Dergisi*, 10 (39), ss. 41-51.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. Basılmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, M., (2013). Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği), *Eğitim ve Bilim*, 38 (168), ss. 113-128.
- Öztürk, O., 2020. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşleri (Sakarya İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Özyurt, D. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Şahin, T., (2019). *Örgütsel Muhalefetin Anlaşılmasında Örgütsel Güvenin Rolü ve Önemi*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (1998). *Davranış bilimine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Taçyıldız, E., (2020). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tavşancıoğlu, A. (2022). *Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin algılarına göre örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Toksöz, F., (2008). *İyi Yönetişim El Kitabı*, 1. Baskı, TESEV Yayınları, İstanbul, 190s.

- Uçar, A. (2016). *Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Yaşa, R. (2018). *Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, M., (2020). *Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algularının Örgütsel Muhalefet Davranışı ve İşle Bütünleşme Düzeyine Etkisi: Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Yıldırım, M. (2023). *Okul müdürlerinin yönetim felsefeleri ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans tezi), Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli
- Yüzüak, A. V., Yüzüak, B., Kaptan, F. (2015). Performans Görevinin Akran Gruplar ve Öğretmen Yaklaşımları Doğrultusunda Çok-Yüzeyle Rasch Ölçme Modeli İle Analizi, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 1-11
- Zamı, R.M., Elmes, M.B., Pavlov, O.V. ve Saeed, K., (2017). Organizational Dissent Dynamics: A Conceptual Framework, *Management Communication Quarterly*, 31 (2), ss. 258-277.

EKLER

Ek 1: Veri Toplama İzin Onayı



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-84029697
Konu : Anket Uygulama İzni

14/09/2023

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 01.09.2023 tarihli ve 412021 sayılı yazısı.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şahin ARSLAN, "Öğretmenlerin Muhalefet Düzeyleri" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Merkezefendi ilçesinde görev yapan öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2023/2024 eğitim-öğretim yılı içinde denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Şener BAYRAM
İl Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR
14/09/2023
Hamit GENÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı V.

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hamit GENÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı V.

Ek:
1-Anket Formları

Adres : M.Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv.No:174/1
Merkezefendi/DENİZLİ
İnternet Adresi: <http://denizli.meb.gov.tr>
E-Posta: ab20@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

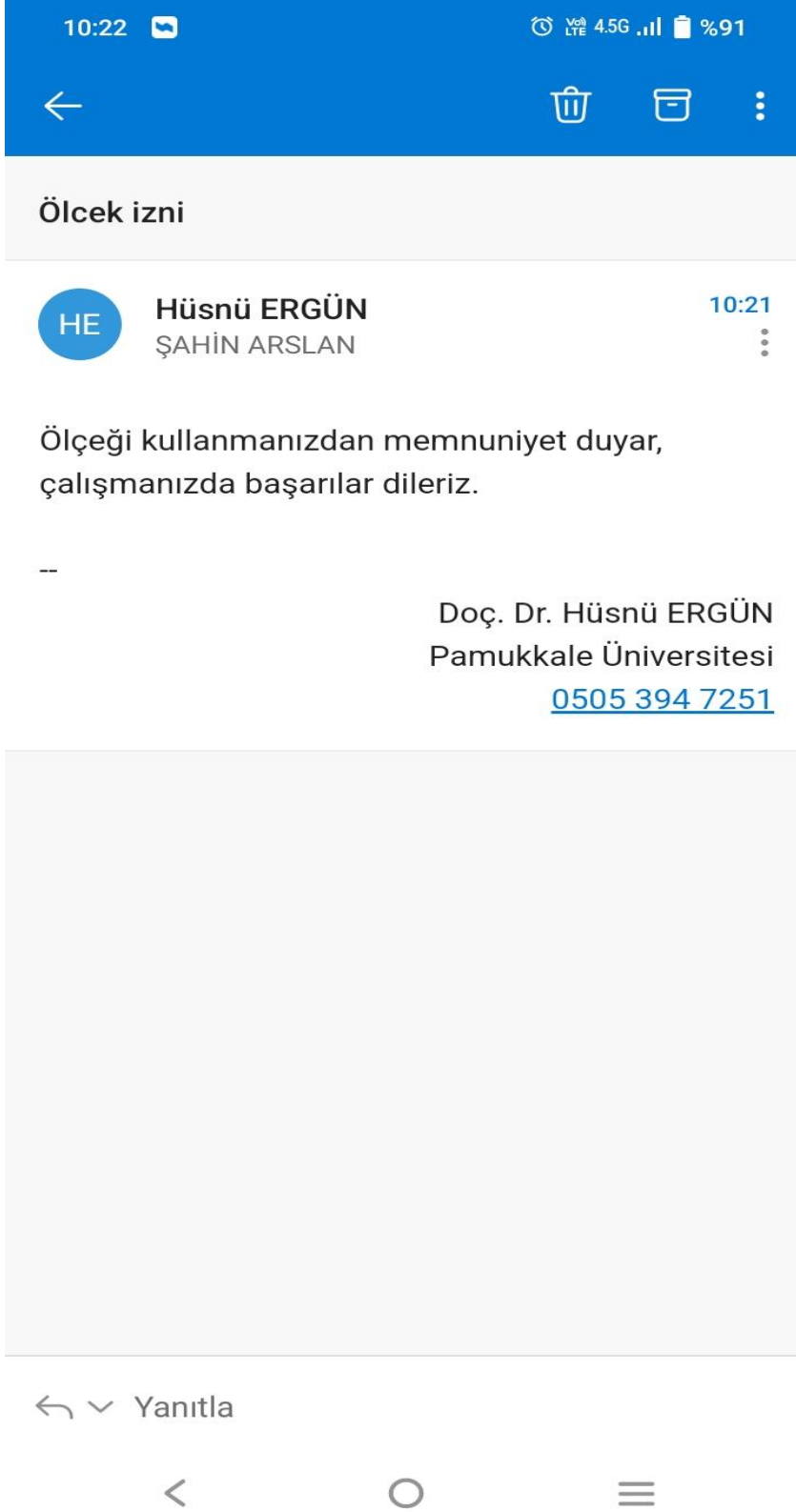
Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Bilgi için: Hüseyin ERKOÇ-V.H.K.İ. / Sefa GELMİŞ-Şef
Telefon No : 0 (258) 234 20 95
Faks : 0 (258) 234 20 99

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrak.sorum.meb.gov.tr> adresinden **fd4d-1ef3-3b5f-8377-2d60** kodu ile teyit edilebilir.



Ek 2: Ölçek Kullanım İzinleri



Ek 3: Ölçekler

Evrak Tarih ve Sayısı: 29.08.2023-E.410970

Sayın Katılımcımız

Katılacağınız bu çalışma, "Öğretmenlerin Muhalefet Düzeyleri" adıyla, Şahin ARSLAN tarafından 11.09.2023 – 31.12.2023 tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi: Denizli ili Merkezefendi İlçesinde görev yapmakta olan sınıf öğretmenlerinin muhalefet düzeyleri hakkında bilgi edinmektir.

Araştırmanın Nedeni: O Bilimsel araştırma O Tez çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): Denizli-Merkezefendi İlçesi

Araştırma Uygulaması: O Anket O Görüşme

O Gözlem ^{10.201.1.83} O.....
3236

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığının ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamen gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamen gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla,

Araştırmacı :Şahin ARSLAN

İletişim Bilgileri :PAÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezsiz
Yüksek Lisans Öğrencisi sarslan20@hotmail.com 553 236 46 27

Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

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

İsim-Soyisim İmza:

Katılımcı Adı-Soyadı :

Telefon Numarası :



Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 29.08.2023-E.410978

Ölçek

Değerli Öğretmen arkadaşlarım;

Bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere siz değerli öğretmenlerimizin görüşlerine ihtiyaç duymaktayım. Veriler bilimsel çalışmada kullanılacak olup başka kurum ve kişilerle paylaşılmayacaktır. Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi göstermek için size göre uygun seçeneği lütfen işaretleyiniz.

Araştırmaya yapmış olduğunuz katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

10.201.1.83
3236
31.08.2023

Şahin ARSLAN
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. Demografik Bilgiler

- A) Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
 B) Öğrenim düzeyi: Lisans () Lisansüstü ()
 C) Yaş:
 D) Kıdem:
 E) Sendikalık üyelik durumu: Üyeyim () Üye değilim ()
 F) Medeni durum: Evli () Bekar ()
 G) Çalıştığı Kademe: Okul Öncesi () İlkokul () Ortaokul () Lise ()
 H) Okul Müdürünüzün yöneticilik kıdemi:



Evrak Tarih ve Sayısı: 29.08.2023-E.410970

II. Örgütsel Muhalefet Ölçeği

	(1) Hiç katılmıyorum	(2) Az katılıyorum	(3) Orta düzeyde katılıyorum	(4) Büyük oranda katılıyorum	(5) Tamamen katılıyorum
1) Diğer öğretmenlerle beraber, okuluma olanlar hakkında yakınırım.	1	2	3	4	5
2) Evde iş ile ilgili konuları paylaşmam.	1	2	3	4	5
3) Okul yöneticilerimi sorgulamam.	1	2	3	4	5
4) Okul politikalarını sorgulamaya teredditle yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
5) Okuldaki değişiklikler ile ilgili yakınmalarda diğer öğretmenlerle birlikte hareket ederim.	1	2	3	4	5
6) Ailemin yanında iş hakkında yakınmalarda bulunmam.	1	2	3	4	5
7) Okulumla ilişkin eleştirilerimi açıkça paylaşırım.	1	2	3	4	5
8) Eşim ya da okul dışındaki arkadaşlarımla yanında okulum hakkındaki sıkıntılarımı nadiren konuşurum.	1	2	3	4	5
Dışa aktarılmış muhalefet	1	2	3	4	5
9) Okul politikalarından memnun olmadığım zaman bunu herkes bilir.	1	2	3	4	5
10) Katılmadığım kararlarda yöneticime herhangi bir şey söylemem.	1	2	3	4	5
11) Okulumdaki kararları sorguladığımda yöneticilerim ile konuşurum.	1	2	3	4	5
12) İşim ile ilgili konuları okul dışındaki insanlarla konuşurum.	1	2	3	4	5
13) Okulumdaki yetersizlikleri gidermek için yöneticilerime önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
14) Okuldaki sorunlarla ilgili olarak öğretmen arkadaşlarımla hiç konuşmam.	1	2	3	4	5
15) Okulumda çalışanlara haksız davrandığımı düşündüğümde bunu yöneticilerime söylerim.	1	2	3	4	5
16) Okulda sıkıntı veren konuları, diğer öğretmenlerle rahatça konuşurum.	1	2	3	4	5
17) Okulda rahatça tartışmadığım okul ile ilgili kararlar hakkında ailem ya da arkadaşlarımla konuşurum.	1	2	3	4	5

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



Ek 4: Özgeçmiş