

Ulusal Eğitim, Toplum ve Dünya Dergisi

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Düzeyleri¹

Şahin ARSLAN, Serap ARSLAN^b

Yükleme: 20.12.2023; Kabul: 03.02.2024; Yayınlanma: 01.03.2024

Özet

Bu çalışmada 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 kıdemine 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. 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 ilkökul kademesinde çalışan öğretmenlerle lise kademesinde çalışan öğretmenler arasında ve liselerde çalışanlar lehine yüksektir. Yönetici kıdemine 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 Kelimeler:

Öğretmen,
eğitim,
örgütsel muhalefet,
dikey muhalefet,
yatay muhalefet

Denizli, Türkiye
Orcid: 0009-0002-7250-9423

Denizli, Türkiye
Orcid: 0009-0000-9163-5236

¹ Birinci yazarın bitirme projesinden üretilmiştir.

Ulusal Eğitim, Toplum ve Dünya Dergisi

Teachers' Organizational Opposition Levels

Abstract

This research aims to reveal the relationship between teachers' perceptions of organizational opposition and different variables. The research has a quantitative and relational survey model and was conducted by collecting data from 392 teachers with a random sample of teachers working in Merkezefendi district of Denizli province. In the study, it was seen that teachers' perceptions of organizational opposition were highest in the vertical opposition dimension, followed by the horizontal opposition dimension. The lowest level is the "Medium" level and the dimension of externalized opposition. The general organizational opposition level is at "High" level. While teachers' organizational opposition levels do not differ according to their marital status, they differ according to gender, education level, age, seniority, union membership status, the level they work in and the administrative seniority of the school principal. It is seen that teachers' perceptions of organizational opposition levels are higher in favor of women in the vertical opposition dimension and in favor of men in the externalized opposition dimension, depending on their gender. According to their education level, it is seen that teachers with a master's degree have higher averages in the externalized opposition dimension and the general perception of organizational opposition than those with a bachelor's degree. It has been revealed that the perception of organizational opposition is higher as the teacher's age decreases in terms of externalized opposition and general perceptions of organizational opposition according to age. Similarly, it is seen that as seniority decreases, the level of organizational opposition, external opposition and general opposition, increases and becomes higher. When we look at the averages in the horizontal opposition dimension according to union membership status, the averages of teachers who are members of the union are higher than teachers who are not members. In terms of horizontal opposition according to their levels, it is high between teachers working in primary school and high school and in favor of those working in high schools. It has been observed that the highest level of opposition according to manager seniority is in those whose managers have less seniority in all dimensions. It was concluded that the organizational opposition levels of teachers working in schools with low seniority of administrators were higher.

Keywords:

Teacher,
education,
organizational opposition,
horizontal opposition,
vertical opposition

Denizli, Türkiye

Orcid: 0009-0002-7250-9423

Denizli, Türkiye

Orcid: 0009-0000-9163-5236

Giriş

Mevcut koşullardan memnuniyetsizlik, örgütsel faaliyetlere alternatif bir yaklaşımın savunulması ve başta örgütsel ilkeler olmak üzere itirazların açıkça dile getirilmesi muhalefet olarak ifade edilmektedir. Örgütsel muhalefet ise bir örgütün ast üyelerinin, üstlerinin emirlerine uyma ve bağlılıklarının yanı sıra, yerleşik politikalara yönelik anlaşmazlıklarını açıkça ifade ettikleri dinamik süreci ifade eder. Muhalefet ve örgütsel muhalefet bütün örgütler için olduğu gibi eğitim örgütleri için de büyük önem arz etmektedir. 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 yaşamaları gibi durumlar örgütsel muhalefete zemin hazırlamaktadır.

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.

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 öngörülemez 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).

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.

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 karşın 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

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 yansımardan duydukları endişeden kaynaklanmaktadır (Zaini, Elmes, Pavlov ve Saeed, 2017).

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 Dicioccio, 2004).

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 öğretmenler 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 etkilenecek 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.

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

Yöntem

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.

Örneklem/Çalışma Grubu/Katılımcılar

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. Araştırmada 392 okul yöneticisine seçkisiz örnekleme seçimiyle ulaşılarak veri toplanmıştır. Araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin kişisel özellikleri dağılımları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1.

Okul Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımları

Değişken	Kategori	<i>n</i>	%
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 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'ai 11-20 yıl ve % 24,7'si 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahiptir.

Veri Toplama Araçları

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.

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.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Veriler bu programa kodlanarak girilmiştir. Bu çalışmada toplanan verilerin güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha testi kullanılmış ve bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 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 2’de araştırmada toplanan verilerin Cronbach’s Alpha katsayılarının ,71 ile ,78 arasında olduğu ve güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmektedir (Yüzüak, Yüzüak ve Kaptan, 2015).

Verilerin normal dağılım analizi için basıklık ve çarpıklık testi yapılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 2.

Verilerin Basıklık ve Çarpıklık Analizi Sonuçları

	Basıklık (Kurtosis) Değeri	Çarpıklık (Skewness) Değeri
Dikey muhalefet	-,519	-,265
Yatay muhalefet	,134	-,219
Dışa aktarılmış muhalefet	,001	,140
Genel örgütsel muhalefet	,094	,336

Tablo 3’te araştırmada toplanan verilerin normallik analizi basıklık ve çarpıklık analizi ile yapılarak “Basıklık ve Çarpıklık” değerleri -1 aralığında olduğu görülmektedir. Kalaycı (2016) çalışmalarında skewness (çarpıklık) 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.

Bulgular

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’te verilmiştir.

Tablo 4.

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 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.

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 5’te verilmiştir.

Tablo 5.

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 5 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 6' da verilmiştir.

Tablo 6.

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 6 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 7' de verilmiştir.

Tablo 7.

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Yaşa Göre Analizi

	Yaş	n	\bar{X}	s	F	p	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			
*p<0,05	1. 35 yaş altında	2. 36-40 yaş	3. 41-45 yaş					
	4. 46-50 yaş	5. 51 yaş ve üstü						

Tablo 7 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 8’de verilmiştir.

Tablo 8.

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Kıdeme Göre Analizi

	Kıdem	n	\bar{X}	s	F	p	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			2-3
	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			2-3
	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 8 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 9'da verilmiştir.

Tablo 9.

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Sendika Üyelik Durumuna Göre Analizi

	Sendika üyelik	n	\bar{X}	s	t	p
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 9 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 10'da verilmiştir.

Tablo 10.

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 10 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 11'de verilmiştir.

Tablo 11.

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Kademelerine Göre Analizi

	Kademe	n	\bar{X}	s	F	p	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			
*p<0,05	1. Anaokulu	2. İlkokul	3. Ortaokul	4. Lise			

Tablo 11 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 12’de verilmiştir.

Tablo 12.

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Yönetici Kıdemlerine Göre Analizi

	Yönetici kıdemi	n	\bar{X}	s	F	p	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; 2-3
	11-20 yıl	138	3,61	,56			
	21 yıl ve üstü	97	3,27	,60			
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			

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

Tablo 12 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin algılarının yönetici kıdemine 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 kıdemine sahip yöneticilerle çalışan öğretmenlerde olduğu görülmektedir. Buradan yöneticilerinin kıdemi az olan okullardaki öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tartışma ve Sonuç

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 araştırmada 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 araştırmalarda 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 araştırmada erkek öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algılarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu ve erkeklerin muhalefetlerini dışa aktardıkları şeklinde yorumlanmıştır. Gül (2020) ise çalışmasında eldeki 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 Tavşancıoğlu'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 ilkökul 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 ilkökullarda çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularıyla benzer şekilde Uçar (2016) araştırmasında lise öğretmenlerinin ilkökul 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 ulaşılmıştır. 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 yaklaşımdan kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

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, yaşı ileride 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 algıları arasındaki ilişki*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu
- 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 Muhalef 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 Diccio 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.
- Koçmar, S., (2019). *Örgütsel Kimlik Algısının Örgütsel Muhalefet ile İlişkisi, Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü*, Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- 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.
- 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*. Yayımlanmamış 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 bilimlerine 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.
- Toksöz, F., (2008). *İyi Yönetişim El Kitabı*, 1. Baskı, TESEV Yayınları, İstanbul, 190s.
- Uçar, A. (2016). *Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- 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.