

Teachers' Perceptions on Causes of Organizational Dissent*

Orkun ÖZTÜRK**

Osman TİTREK***

Abstract. Organizational dissent constitutes the base of democratic processes in educational organizations. Employees who are affected negatively by the managerial decisions may display adversary behaviors. In the study, it was aimed to present the perceptions of the teachers working at public and private schools located in Adapazarı, Serdivan and Erenler districts of Sakarya on causes of organizational dissent. 573 teachers who worked at schools in Adapazarı, Serdivan and Erenler districts participated in the study. As the data collection tool, "Causes of Dissent Scale", a subscale of "Organizational Dissent Scale" was utilized. In the data analysis, means and standard deviations of the responses to the scale items were calculated. t-test and One-Way ANOVA were utilized to demonstrate whether the teachers' perceptions on causes of organizational dissent showed any significant difference in accordance with different variables. The results of the study indicated that there is no significant difference in the teachers' perceptions on causes of organizational dissent according to gender, age, education level, work experience, marital status, union membership, school size, and managerial experience. On the other hand, it was found out that there is a significant difference in teachers' perceptions on causes of organizational dissent in accordance with the perceived management style of school principals. The results of the study showed significant difference in teachers' dissent reasons according to the perceived management style.

Keywords: Organizational dissent, school administration, causes of dissent, dissent in educational organizations.

* This research was produced from the master's thesis entitled "Teachers' Perceptions on Causes of Organizational Dissent" prepared by Orkun ÖZTÜRK under the supervision of Prof. Dr. Osman TİTREK at Sakarya University Institute of Educational Sciences.

Ethics committee approval for this study was obtained from the Ethics Committee of Sakarya University Rectorate, dated 24/04/2019 and numbered 12.

** Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-7614-6821>, Masters Student, Sakarya University, Department of Educational Administration and Management, Turkey, orkunozturk@outlook.com.tr

*** Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-8176-4958>, Prof. Dr., Sakarya University, Department of Educational Administration and Management, Turkey, otitrek@gmail.com

1. INTRODUCTION

People have always put forward different and dissenting ideas during their coexistence. So much so that these contradictions have sometimes led to extremely serious consequences. However, man did not hesitate to express his discontent in certain situations, perhaps in secret or openly due to his nature. Today, "dissent" has taken its place among the concepts frequently used in business life, politics and daily life. The word "muhalefet" (dissent), which is of Arabic origin, is defined as "dissent to an attitude, an opinion, a behavior" according to the Turkish Language Association Current Dictionary (2019). The word is composed of the words "dis" meaning "separate" and "sentire" meaning "feeling" in Latin and means "feeling apart" (Kassing, 1997: 312). Kassing (1997) emphasized that there is always some degree of dissent in organizations and that there is no organization in which there is no dissent. As a matter of fact, in today's world where continuous change is dominant and developments are experienced in many areas, there has been dissent and dissent in many important areas of our lives such as education (Kassing & Armstrong, 2002).

In order to better understand organizational dissent, it will be useful to first examine the concepts of organizational and intra-organizational communication. Barnard (1938: 73) defines the organization as "a system of consciously coordinated activities or forces of two or more people". Bursalioglu (2015) stated that the organization is an organization of relations between members and a coalition established by members. Individuals who make up the organizations adopt different methods or have various ideas, which may cause dissatisfaction with the decisions taken by the management and thus trigger organizational dissent. As in all organizations, it is possible that there may be conflicts between teachers and principals for similar reasons from the point of view of schools. Not accepting the decisions taken by the school management by teachers, problems in the general functioning of the school, communication between the principal and teachers may cause dissent. The triggering situations that lead to organizational dissent behaviors have been examined and listed Kassing and Armstrong (2002) in nine items as follows;

1. Behavior towards employees (dissent to how employees are treated, justice within the organization and employee rights),
2. Organizational change (dissent to organizational change and the way these changes are implemented),
3. Decision making (dissent to the decisions taken within the organization and the way these decisions are made),
4. Ineffectiveness (dissent to ineffective practices and processes),
5. Role / responsibility (dissent to own or others' job description and responsibilities),
6. Resources (availability of resources and dissent to the use of available resources),
7. Ethics (dissent to unethical behavior within the organizational structure),

8. Performance evaluation (performance evaluation made to himself or other employees in the organization and dissent to this process),

9. Preventing harm (the dissent of some practices within the organization to situations that may pose a danger to the employee himself, other employees and customers).

Today, the rapid development of science and technology causes great changes in our lives. Being indifferent to the changes can cause organizations to lose their timeliness and be unable to follow innovations closely. However, it may not be easy for organizations to adapt to these extremely rapid changes brought about by our age. While organizations adapt to change, they may disagree within themselves, and these differences of opinion may lead to dissent within the organization. However, Kassing (1997) stated that not clearly and precisely stating when and in what way employees can participate in decisions may also cause dissent within the organization, and dissent may also occur when they are restricted to the extent to which they can interfere in these issues, as participation in the decision process increases the issues that employees may be involved in.

Along with the dissent, the concepts of opposition and conflict are also mentioned frequently. However, Kassing (1997: 312) stated that organizational dissent does not always mean hostility and that it is possible to understand whether the dissent is hostile by examining the dissent behavior of employees. Sprague and Ruud (1988: 173) emphasized that some organizations are more open to dissent when it is aimed at solving problems or making decisions, but in the same cases other organizations may perceive such dissent as a serious breach of commitment.

Kassing (1997) defines organizational dissent as "expressing disagreements or dissenting opinions against organizational practices or policies" in terms of administration. In order for the organization to achieve its common goals and to function effectively, certain decisions must be taken and implemented within the organization. However, due to the nature of human beings, it is accepted in management science that there are different ideas and understandings within the organization. The emergence of different ideas will enrich the understanding and development of the organization, as well as cause conflicts or differences of opinion, and therefore dissent. First of all, it is stated that organizational dissent is the result of discontent due to the current conditions, that the dissent requires being in a different position from the organizational status quo, clearly dissenting and expressing it, naturally becomes disagreement and essentially involves matters of principle. In addition, it has been emphasized that dissent, as a type of employee voice, involves the voicing of disagreements and disagreements about organizational practices and policies (Kassing, 1997). Similarly, it has been stated that there is a common point between the working voice of the dissent and the organizational influence, a response to differences of opinion (Garner, 2009). However, Kassing (1998) suggests that dissent is often thought of as synonymous with employee voice and whistle-blowing, but while dissent is a subset of employee voice that causes disagreement or conflicting ideas in the workplace, whistleblowing is also a unique type of dissent. Accordingly, it can be said that considering the concept of dissent and other related concepts separately, although they

are often thought to have the same meaning, will facilitate a better understanding of organizational dissent.

In different studies, it has been suggested by scientists that the dissent has various benefits in terms of the organization to be more effective. Gordon (1988) defined principled dissent as an active and constructive type of employee voice. Therefore, it is possible to say that developing an insight into the causes of organizational dissent can help school principals to understand the dissent deeply and help eliminate possible problems between teachers and school management. In this context, Redding (1985) stated that the quality of decision-making through open discussion and dissent will increase, and thus freedom of dissent will help the organization to be healthier. In addition, it was stated that well-functioning organizational democracy prevents destructive dissent and develops constructive dissent, but the lack of organizational democracy may cause employees to be unwilling to express their contrary views and situations they are not satisfied with (Tutar & Sadykova, 2014). On the other hand, it has been emphasized that increasing the dissent level in an organization causes the perception of democracy to increase (Ataç & Köse, 2017). In addition, Redding (1985) stated in his study that few companies and even fewer school administrations realized this contribution that the dissent can make to the organization. Similarly, Kassing (2011) emphasized that the extent to which organizations allow dissent varies greatly, and the tolerance shown to organizational dissent affects the subjects dissented by the employees, and in organizations where dissent is silenced, dissent arises on unethical issues, but in organizations where there is a necessary environment for the sharing of dissent, the dialogue between employees and managers has improved. Therefore, it can be said that the principals' approach to the dissent has a role in the positive or negative effects of the dissent. The fact that even the issues dissented by the employees are affected by the attitude towards organizational dissent is an issue that can help managers in many matters. Ultimately, it has been enlightened by the studies that organizational dissent will bring benefits in terms of organizational development and internal communication in line with appropriate approaches.

Types of Organizational Dissent

The process of expressing the dissent begins with the shaping of the dissenting opinions of the members of the organization and transferring them to others inside or outside the organization, during this process, employees can express their dissenting views directly, aggressively or passively (Kassing, 1997). Individual, relational, and organizational variables play a role in shaping the dissenting behaviors of organization members (Özdemir, 2010). Kassing (1997, 1998) stated that speaking out dissent is a risky and complex communicative behavior that needs careful consideration. Three different types of dissent are mentioned in expressing the dissent. These are upward dissent, which is defined as directing dissenting behavior directly to a person who can be influential in the organization, lateral dissent, which is the implicit expression of dissenting behavior to people with similar dissenting views within the organization, and displaced dissent is

described as expressing the dissenting views on the unpleasant situation or behavior to a channel that has no influence or control over it.

Upward Dissent

Expressing the dissent to the right people in a way that can solve the problems or eliminate the negativities can benefit both the organization and the members of the organization. Shahinpoor and Matt (2007) emphasized that the response to the dissent, acting within the organizational structure, without going directly outside the organization or to the top management level, would have great benefits for the organization rather than any harm. Another situation that can be shown as an example of upward dissent is the behavior defined as boat-rocking in the literature. Redding (1985) defined a member of the boat-rocker organization as a person who clearly expresses his dissenting views directly within the organization.

Upward dissent, which can also be understood from its name, is the directing of dissenting views and behaviors directly to the relevant people within the organization (Kassing, 2002). Another name for upward dissent is known as articulated dissent (Kassing, 1998). It is possible to summarize upward dissent behaviors as openly displayed dissent behavior towards the top, the manager or the relevant persons. Kassing (2002) highlighted five different strategies regarding upward dissent strategies;

1. Direct-factual appeal
2. To constantly draw attention to the same situation (solution presentation)
3. To propose a solution to the situation that triggers the dissent (repetition)
4. Circumvention of the manager
5. Threatening with resignation (threatening resignation)

Employees who expressed their dissenting views to their superiors by exhibiting an upward dissent case were examined in the literature and some characteristics of these employees were determined;

1. Tendency to debate (Kassing & Avtgis, 1999),
2. Have internal control (Kassing & Avtgis, 2001),
3. Thinking that their relationship with their managers is good (Kassing, 2000),
4. Having a high position in the organization (Kassing & Avtgis, 1999),
5. Thinking that they have a higher influence within the organization (Kassing, 1998),
6. Have a high level of job satisfaction (Kassing, 1998),
7. Thinking that the organization is involved in the decision-making process (Kassing & McDowell, 2008).

It is possible to say that upward dissent has a proactive character in terms of changing the decision or behavior that causes discontent within the organization due to its direct expression. However, as can be seen in the studies in the literature, upward dissent is not a behavior that every employee should resort to.

An example of upward dissent is that teachers in schools apply directly to their principals and express their dissenting views or dissatisfaction with decisions, practices and situations. Teachers' appeal to upward dissent can be paralleling that they believe they can change things in their school, trust their relationship with their superiors, and want to make their school a better place.

Lateral Dissent

Lateral dissent is the employees' expressing their dissenting views on organizational decisions, practices and situations to the members of the organization who have no influence on the relevant issues within the organization. (Kassing, 1998). Kassing named this type of dissent as "antagonistic dissent" in his previous studies, but in his later works, he called it lateral dissent (Kassing, 1997).

Lateral dissent is also called latent dissent. The reason for this can be shown as the lack of tolerance of each organization to direct dissent. It is known that the results of organizational dissent can differ between organizations. Therefore, employees who are afraid of the negative effects of direct and openly expressed dissenting opinions secretly share their dissenting views with other disappointed employees like themselves (Kassing & Avtgis, 1999).

Employees who act in lateral dissent think that they have an advantage such as family ties, minority status, seniority or expertise that will protect them within the organization. For this reason, employees who display lateral dissenting behavior often behave dissenting in matters of personal interest. They share their dissenting views when they come together with other members of the organization that listen to them (Kassing, 1998). In addition, it has been determined that members who are not in managerial positions within the organization prefer lateral dissent more (Kassing & Armstrong, 2001).

Displaced Dissent

Displaced dissent can be defined as the behavior of directing dissenting views on the subject of conflict and dissent to different channels (friends outside of work, spouse and family members, unrelated foreigners) rather than the people who are the respondents of the dissent. However, the displaced dissent differs from whistle-blowing behavior since it does not turn to media or political channels (Kassing & Avtgis, 2001).

Believing that dissident behavior within the organization will have negative consequences and to avoid these consequences and to reduce the possibility of any retaliation against them, members of the organization may resort to displaced dissent behavior. In addition, in situations that do not pose a danger to them, members of the organization may direct their displaced dissent behavior to colleagues who are not directly addressed to the dissent (Kassing, 1998).

One of the important and negative effects of the displaced dissent for the organization is that the organization is deprived of the opportunity to receive direct feedback. Because the members of the organization who engage in this kind of dissent behavior lead the people who are not the trigger of the dissent and who do not have any authority or influence over this situation, causing the people who can make the real change in the

relevant issue remain unaware. It has been stated that younger, non-managerial and less experienced members within the organization may engage in displaced dissent behaviors with lower levels of organizational commitment (Kassing & DiCioccio, 2004).

Whistleblowing

Another concept that can be examined as one of the dissenting behaviors is "whistleblowing" that emerges when dissenting views against the practices and behaviors within the organization are transferred to media or political channels outside the organization. Considering the word meaning, it is possible to state that whistleblowing is aimed at attracting the attention of external sources rather than those who are in the position of triggering the dissent within the organization. Whistleblowing is described as "anyone who has or has had access to data or information within the organization, intentionally, publicly, without being compulsory, to transmit to sources outside the organization for the purpose of correcting situations that are under the control of the organization and involve illegal or unethical action that is real, suspicious, anticipated and cannot be seen as insignificant" (Jubb, 1999: 83).

Although shaking the boat and whistleblowing are two similar terms frequently encountered in the literature, Redding (1985) stated that whistleblowing differs from the behavior of shaking the boat in two ways; He stated that the dissent in whistleblowing is in the form of a much stronger protest against an intolerable evil and that the member who is whistling has made his voice heard outside the organizational structure. In addition, it has been stated that boat rocking behavior occurs at a certain frequency within each organization within the ideal structure, but whistle-blowing behavior occurs rarely and only as a last resort (Redding, 1985).

It can be argued that many of the dimensions and reasons for the organizational dissent explained above are also effective in the management of schools, which are the largest public organizations. For these reasons, it is thought that school principals consider organizational dissent not only as a contradiction or conflict, but also as a factor that can help the organization to increase its efficiency and reach its common goals.

Dissent is a situation that can arise in different ways within the school as an organization, and it has the potential to have negative consequences for the organization if it is not approached in a conscious way under any circumstances. Given the current situation in Turkey, for various reasons there are lawsuits brought by teachers to the school administrations which accordingly may trigger dissenting behavior (Özdemir, 2010). It is thought that dissent can lead to better results in terms of school development when such situations can be resolved without reaching a level that can harm the functioning and communication of the school as an organization.

In previous studies, offensive communication (Kassing & Avtgis, 1999), openness to discussion, freedom of speech at work, organizational identification (Kassing, 2000), organizational justice (Goodboy, Chory & Dunleavy, 2008), working time, position within the organization (Kassing and Armstrong, 2001), the relationship of organizational dissent has been examined. In addition, the initiator and mediator variables affecting

organizational dissent (Ergün, 2017), the effects of organizational justice perception on organizational dissent behavior (Kavak & Kaygın, 2018), the relationship between organizational power games and organizational dissent (Korucuoğlu, 2016), and critical thinking disposition. the relationship between organizational dissent behaviors (Püsküllüoğlu & Altınkurt, 2018) and the relationship between perceived political discrimination and exhibited dissent behaviors (Black, 2018), organizational commitment, cynicism and dissent (Star, 2014), subjects were studied in Turkey. However, it has been observed that studies on the causes of organizational dissent in the field of education are limited. There is not enough research on the causes of the dissent in educational organizations in Turkey and the subject does not appear to have been adequately studied. It is known that there are situations that cause dissent between principals and teachers in schools and managerial behaviors (Özdemir, 2010). Understanding the behaviors of managers that cause organizational dissent of teachers can help to approach the process more carefully and to avoid the negative consequences of organizational dissent for both principals and teachers as much as possible. For this reason, the main problem of this study is the "managerial behaviors that cause teachers' dissent". The sub-problems of the research are as follows:

1. What are the teachers' views on the causes of organizational dissent?
2. Is there a significant difference in the opinions of teachers regarding the reasons for organizational dissent according to gender, age, educational status, seniority, marital status, union membership, number of teachers at school, management experience, school type, management style of the principle?
3. Is there a significant difference in "personal causes" and "managerial causes" sub-dimensions in teachers' dissenting behavior towards school principles?
- 4.) Do variables related to organizational dissent predict organizational dissent?

2. METHOD

Ethics committee approval for this study was obtained from the Ethics Committee of Sakarya University Rectorate, dated 24/04/2019 and numbered 12. This research was carried out with descriptive scanning model. As the research population, teachers working at primary, secondary and high school levels in the public and private schools in Adapazarı, Serdivan and Erenler districts of Sakarya province in the 2019-2020 academic year were determined. It has been determined that 6297 teachers work in 259 schools in Adapazarı, Serdivan and Erenler districts. The schools and the number of teachers on duty were determined as 3615 teachers in 138 schools in Adapazarı district, 1686 teachers in 67 schools in Serdivan district and 996 teachers in 54 schools in Erenler district. While taking the sample, the schools in the districts are categorized as small school, medium-sized school and large school by using the "stratified sampling" method. As stated by Jones (1997) (as cited in Özdemir, 2010: 91), according to the number of teachers, schools with up to 28 teachers are small schools, schools with 29-39 teachers are medium-sized schools and schools with more than 40 teachers are categorized as large schools.

Considering the school size criterion, the number of small schools is 178, the number of medium-sized schools is 39, and the number of large schools is 42. Based on these numbers, the proportion of small schools among all schools is 68.7%, the proportion of medium-sized schools is 15.0% and the proportion of large schools is 16.2%. Considering the number of school sizes in the population, starting from the highest number, 19 small schools, 13 large schools and 9 medium-sized schools are included, respectively. While sampling from the population, at the level of $\alpha = .05$ significance and 5% error tolerance, "Theoretical Sample Sizes for Population of Different Sizes" (Balci, 2018: 109) was used and it was thought that 384 teachers could represent the population of 6277 teachers. Considering the losses that may occur due to various reasons within the scope of the research, 800 questionnaires were distributed and 573 of the distributed questionnaires were returned to be valid and took part in the research. 372 female and 205 male teachers participated in the study. In terms of age range variable, 124 participants between 31-30 years old, 198 between 31-39 years old, 208 between 40-49 years old, 36 between 50-59 years old, 7 participants aged 60 and over took part in the study. When the educational status of the participants is examined, it is seen that 13 teachers have associate degree, 445 teachers have undergraduate education and 115 teachers have postgraduate education. Therefore, it is possible to state that most of the teachers participating in the research have received education at undergraduate and postgraduate levels. When the teachers who participated in the study were examined in terms of seniority variable, 111 teachers between 1-5 years, 105 between 6-10 years, 106 between 11-15 years, 115 between 16-20 years and 136 teachers with over 21 years experience were included in the study. When the seniority variable is considered, it is possible to say that close numbers of participants from all age groups take part in the study. When the marital status variable was examined, it was found that married teachers in the study were more in number than single teachers. It is seen that 455 teachers participating in the study are married and 118 teachers are single. In terms of union membership, it is understood that 309 of the participants are union members and 264 participants are not union members. When the school size variable is examined, it is seen that 91 teachers in the study work in small schools, 113 teachers work in medium-sized schools and 369 teachers work in large schools. It is understood that 106 of the participants previously served as managers, and 467 of them did not have managerial experience. In terms of school type, it is seen that 426 teachers work in public schools and 147 teachers work in private schools. Considering the perceived management style of school principals according to the teachers, 60 teachers who participated in the study stated that the principals in the school they work in had an autocratic management style, 456 teacher principals were democratic and 57 teachers stated that their principals were in a liberal management style. It is seen that a total of 573 teachers participated in the study in numbers and rates in various variables stated above.

As the data collection tool, "Organizational Dissent Scale" developed by Özdemir (2010) was used. The relevant scale includes four subscales: "Personal Traits", "Reasons of Dissent", "Dissenting Behaviors" and "Consequences of Dissent". Within the scope of this

study, the "Reasons of Dissent" subscale, one of its subscales, was used as a data collection tool. In addition, "Personal Information" is included in the first part of the questionnaire in order to determine the individual and demographic variables of the participants and to examine their effects on the causes of dissent. In this section, questions such as the teachers' gender, age, educational status, seniority, professional status, union membership, number of teachers at their school, management experience, school type and perceived management style of the school principal were included.

The "Causes of Dissent Scale" was developed to determine in which situations teachers dissent school principals, in other words, which principal behavior triggers teacher dissent (Özdemir, 2010). The scale is 5-point Likert type and includes items related to the behaviors of the school principal that may trigger dissent. For example; Regarding the item "Unfair distribution of duties", options such as "Never", "Rarely", "Occasionally", "Mostly" and "Always" have been presented. A participant who has marked the "Always" option for this item states that whenever he thinks that the principal distributes the duties unfairly, the participant displays dissentive behavior. On the other hand, a participant who responds to the same item with the option "Never", states that he never exhibits dissenting behaviors and does not object when he thinks that the school principal distributes duties unfairly. Given weights and limits of choices used in the scale are 1 'Never' (1.00-1.79), 2 'Rarely' 1.80-2.59), 3 'Occasionally' (2.60-3.39), 4 'Mostly' (3.40-4.19) and 5 'Always' (4.20-5.00) (Balci, as cited in 2002, Özdemir, 2010: 98).

The "Causes of Dissent Scale" used within the scope of the research includes 26-item managerial behaviors that may lead to teachers' dissent behavior. According to the findings of the confirmatory factor analysis conducted for this study, it is understood from the factor load values and scree plot that the scale is one-dimensional. The fact that the items of the scale have no rotated values confirms this. However, when the total variance values explained were examined, it was seen that the scale had two sub-dimensions and explained 78.8% of the total variance in the "managerial causes" sub-dimension and 90.1% in the "personal causes" sub-dimension. It was seen that the two factors together explained 84.8% of the total variance. It was observed that item factor load values were between .62 and .86 in the managerial causes sub-dimension, and between .76 and .95 in the personal causes sub-dimension. It was determined that the Cronbach's Alpha internal consistency value of the managerial causes sub-dimension was .98, and item-total correlations varied between .76 and .92 (items 20 and 18). Cronbach's Alpha internal consistency value of the personal causes sub-dimension was found to be .98, and item-total correlations varied between .84 and .97 (10th and 23rd items).

The data collected in the study were analyzed by statistical package software. Frequency and percentage values were used to determine the demographic and individual variables of the participants (gender, age, educational status, seniority, marital status, union membership, number of teachers at school, management experience, school type, management style). In order to analyze the items in the "personal" and "managerial" sub-dimensions of the scale, first of all, the mean and standard deviation of the items were

calculated by frequency analysis. Considering the Levene Test results, the t-test (independent sample t-test) was used for variables that were two groups, and one-way analysis of variance (one-way ANOVA) was used for variables with more than two groups, in the examination of manager behaviors that caused dissent according to various variables.

Table 1.

Skewness and Kurtosis Values Regarding the Dimensions of 'Personal' and 'Managerial' Causes

	Personal Causes	Managerial Causes
N	573	573
\bar{x}	2.33	2.32
Ss	1.63	1.32
Skewness	.674	.603
Kurtosis	-1.390	-1.099

It was aimed to determine whether the reasons for the dissent differ according to various groups. In order to determine the tests to be used in this context, the kurtosis and skewness values of the data distributions were examined through the statistical package software (Table 1.) and it was assumed that the relevant values were between -1.5 and +1.5 (Tabachnick & Fidell, 2013). Accordingly, t-test for gender, marital status, union membership, management experience and school type variables; ANOVA test was used to examine age, educational status, seniority, number of teachers, management style variables. When a significant difference was found, LSD test was applied to determine the source of the difference. Taking the p value into account as a result of the tests, it was expressed that there was a significant relationship when the p value was $\leq .05$.

3. FINDINGS

The findings of the 'Causes of Dissent Scale', which consists of two dimensions as 'personal causes' and 'managerial causes' of dissent, were examined in order to determine the items in these dimensions' teachers applied to the dissent, and the arithmetic mean of the teachers' responses in the Likert-type scale was taken from the highest score to the lowest score.

Findings Regarding the Managerial Causes of Dissent

The 'managerial causes' sub-dimension of the scale consists of 15 items in itself. In Table 2, managerial behaviors that cause dissent to teachers in the "managerial causes" sub-dimension are given.

Table 2.

Managerial Behaviors Causing Teacher Dissent Due to Managerial Causes

Item No	Manager Behaviors	\bar{X}	ss
1	Making decisions on matters that concern me without consulting me	2.67	1.469
8	Favoritism of some teachers	2.58	1.512
16	Discrimination among teachers for various reasons	2.55	1.517
3	Unfair distribution of duties	2.54	1.497
12	Being insensitive to the problems communicated to him	2.39	1.465
14	Does not create an environment where I can work efficiently	2.34	1.448
18	Being insensitive to the problems I have at school	2.31	1.512
2	Unfair distribution of resources	2.31	1.441
17	Talking to me in an informal way	2.29	1.637
19	Using his powers for personal gain	2.19	1.575
15	If my registry score is lower than I deserve	2.19	1.571
7	Doing his job without care	2.15	1.410
11	Inefficient use of school resources	2.14	1.395
20	Clearly expressing his political views	2.11	1.431
5	Using school equipment for personal purposes	2.05	1.497

As it can be seen in Table 2, "the principals make decisions without consulting them" ($\bar{X} = 2.67$) is seen in the first place in the dissent of teachers to school principals for managerial causes. When the weight limits are examined, the average score of "2.67" corresponds to the "Occasional" frequency by finding between "2.60-3.39". Then, it is followed by 'favoritism of some teachers' ($\bar{X} = 2.58$), 'discrimination among teachers for various reasons' ($\bar{X} = 2.55$), 'unfair distribution of tasks' ($\bar{X} = 2.54$), which corresponds to the frequency of 'Rarely' in the range of '1.80-2.59', 'being insensitive to the problems communicated to him' ($\bar{X} = 2.39$), 'not creating an environment where I can work efficiently' ($\bar{X} = 2.34$), 'being insensitive to the problems I experience at school' ($\bar{X} = 2.31$), 'unfair distribution of resources' ($\bar{X} = 2.31$), 'speaking to me in an informal manner' ($\bar{X} = 2.29$), 'using his powers for personal gain' ($\bar{X} = 2.19$), 'giving my record score lower than

I deserve' ($\bar{X} = 2.19$), 'doing his job without care' ($\bar{X} = 2.15$), 'using school resources inefficiently' ($\bar{X} = 2.14$), 'expressing his political views clearly' ($\bar{X} = 2.11$) and 'using school tools for personal purposes' ($\bar{X} = 2.05$).

Findings Regarding the Personal Causes of Dissent

The 'personal causes' sub-dimension of the scale consists of 9 items in itself. In Table 7, manager behaviors that cause dissent in the "personal causes" sub-dimension of teachers are given.

Table 3.

Managerial Behaviors That Cause Teacher Dissent Due to Personal causes

Item No	Manager Behaviors	\bar{X}	ss
9	Trying to prevent me from exercising my legal rights	2.39	1.695
10	Interferes with the way I do my job	2.39	1.505
23	Verbally abusing me	2.37	1.824
24	Actually harassing me	2.34	1.847
4	Insulting me	2.34	1.803
22	Trying to suppress me because I don't think like him	2.34	1.706
13	Asking me to do an illegal job	2.32	1.799
21	Trying to impose his own political view	2.27	1.717
6	Doing his business illegally	2.25	1.630

When Table 3. is examined, it is seen that the average scores of all items regarding the personal causes of the dissent are in the range of "1.80-2.59" corresponding to the frequency of "Rarely". Among the related items, it has been observed that "trying to prevent me from exercising my legal rights" ($\bar{X} = 2.39$) is the leading item that causes teachers to dissent for personal causes. Then it is followed by 'interfering with my way of doing my job' ($\bar{X} = 2.39$), 'verbally abusing me' ($\bar{X} = 2.37$), 'actually harassing me' ($\bar{X} = 2.34$), 'insulting me' ($\bar{X} = 2.34$), 'Trying to pressure me because I don't think like him' ($\bar{X} = 2.34$), 'asking me to do an illegal job' ($\bar{X} = 2.32$), 'trying to impose his own political view' ($\bar{X} = 2.27$) and ' doing it illegally' ($\bar{X} = 2.25$).

Table 4.

Examining the Personal causes of Dissent According to the Management Style Variable

Groups	N	\bar{X}	sd
Autocratic (1)	60	2.62	1.51
Democratic (2)	456	2.24	1.64
Laissez-faire (3)	57	2.72	1.64

ANOVA							
Management Style	Source of Variance	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	Source of Difference
	Between Groups	16.741	2	8.371	3.136	.044	2-3
	Within Groups	1521.516	570	2.669			
	Total	1538.258	572				

When Table 4. is analyzed according to perceived the management style, there is a significant difference in the personal causes of the dissent [$F(2,570) = 3.136; p < .05$]. Accordingly, it is possible to say that the perceived management style of the school principal may lead teachers to dissent for personal causes. When the LSD test conducted to determine which management styles differ significantly according to the management style variable, the dissent levels of teachers working with principals with democratic ($\bar{X} = 2.24$) and laissez-faire style ($\bar{X} = 2.72$) are different due to personal causes. The relevant difference indicates that teachers dissent to principals with a democratic management style less than they do to laissez-faire style principals.

Table 5.

Examining the Managerial causes of Dissent According to the Management Style Variable

Groups	N	\bar{X}	sd
Autocratic (1)	60	2.83	1.24
Democratic (2)	456	2.18	1.32
Laissez-faire (3)	57	2.86	1.13

ANOVA							
-------	--	--	--	--	--	--	--

	Source of Variance	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	Source of Difference
Management Style	Between Groups	41.328	2	20.664	12.247	.000	1-2, 3-2
	Within Groups	961.758	570	1.687			
	Total	1003.086	572				

When Table 5. is analyzed according to the management style, there is a significant difference in the personal causes of the dissent [$F(2,570) = 12.247; p < .05$]. In this context, it is possible to say that the perceived management style of the school principal may lead teachers to dissent them for managerial causes. According to the results of the LSD test conducted to determine the source of the difference, the dissent levels of teachers who work with principals with autocratic ($\bar{X} = 2.83$) and democratic style ($\bar{X} = 2.18$) differ due to managerial causes. In addition, a significant difference was found in the dissent levels of teachers working with laissez-faire ($\bar{X} = 2.86$) and democratic ($\bar{X} = 2.18$) principals. These differences indicate that democratic principals are less dissented for managerial causes than autocratic and laissez-faire principals.

4. RESULTS, DISCUSSIONS AND SUGGESTIONS

In the research findings, it was determined that the order of the items was similar to Özdemiş (2010), but the average values, that is, the frequency of dissent, was lower. It can be said that this finding is lower than the relevant study due to the sample group or the changes in our education system in the past period.

As it can be understood, the primary reason for teachers to exhibit dissenting behaviors is that they are not included in the decision-making process. This item coincides with the results of Özdemiş (2010). In addition, it was emphasized that the problems that may occur between teachers and principals may be based on expert and principal conflicts (Bursalıoğlu, 2015). Therefore, as a specialist, the teacher may want to be active in the decision-making process in the light of the education, knowledge and skills he has in his field. However, as can be seen, the school principal's decision making without consulting leads to the dissent of the teachers.

Insensitivity to problems, lack of efficient working environment, sloppy manager's job are examples of inadequate management behavior. When the findings are examined, it is seen that the teachers also dissent managerial behaviors that they perceive as unethical, inadequate and ineffective. It is possible to say that these findings are in parallel with Özdemiş (2010) and support other studies in the literature. It has been suggested by Kassing and Armstrong (2002) that unethical behaviors of managers and inadequate managerial behavior may cause dissent within the organization. In addition, Redding

(1985) stated that managerial decisions that are illegal, ineffective, disturbing and unenforceable caused dissent. The dissent of teachers to unethical behavior coincides with Gorden's (1988) concept of "principle-based dissent".

The unfair behaviors of principals such as not giving the registration score that teachers deserve, unfair distribution of resources and duties, discrimination and favoritism are among the unfair behaviors. Kara (2015) stated that discrimination in managerial matters can lead to latent dissent. In addition, Goodboy, Chory, and Dunleavy (2008) found a significant relationship between organizational dissent and organizational justice in their studies. Kavak and Kaygın (2018) stated that the perception of organizational justice and organizational dissent behavior are related. Titrek (2009) stated that because of comparing the results obtained by members in the organization with other members within the organization, the members can evaluate the distribution of resources as just or unfair. The findings of the research revealed in parallel with this statement that teachers can dissent unfair managerial behaviors.

In the findings of the study, a significant difference was found in both personal and managerial dimensions of the reasons for teachers' dissent according to the management style of school principals perceived by teachers. When the personal causes dimension was examined, it was seen that teachers dissented principals they thought to be laissez-faire more than principals they perceived as democratic. In terms of managerial causes, it was determined that teachers dissented principals they regarded as democratic less than both autocratic and laissez-faire principals. When the relevant findings are evaluated, it is understood that teachers see both personal and managerial causes as reasons for dissent less with principals they perceive as democratic. These findings can be interpreted as organizational democracy is effective in terms of the causes of dissent. On the other hand, the significant difference in the managerial causes dimension indicates that teachers want to have a say in the decisions taken within the organization. These findings are supported by the findings of Redding's (1985) that the bad managerial decisions taken push the limits of tolerance and trigger dissent. Also, according to Kassing and Armstrong (2002), decision making is a process that can lead to dissent. The statistical differences in the reasons for teachers' dissent to principals according to their perceived management styles in both dimensions support that they think that when they work with a democratic manager, they can prevent bad decisions by being involved in the decision-making process. The findings of this study showed that in the managerial dimension, teachers displayed the least dissenting behaviors to principals they perceived as democratic. Therefore, it was observed that teachers did not prefer the administrations that they felt very rigid or uncertain, but that a general framework was determined by the principal and they are included in the decisions, their legal rights were not denied, and they dissented less in a fair school climate. In other words, it can be claimed that teachers expect school principals to perform their duties correctly and be effective. Kassing and Armstrong (2002) also emphasized that ineffective management is a reason for dissent.

It is understood that teachers exhibit dissent behaviors within the organization based on the management style they perceive. In this context, it is possible to say that the attitudes and behaviors of school principals play a role in shaping teachers' perceptions of their management style and thus the level of organizational dissent. The results regarding the dimensions of personal and managerial causes indicated that teachers working with principals perceived as democratic have lower levels of dissent. Therefore, it can be said that school principals' adoption of a democratic management style will facilitate managerial processes by reducing the level of organizational dissent.

References

- Ataç, L. O., & Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma [Organizational democracy and organizational dissent relationship: A research on white collar workers]. *Istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117-132.
- Balcı, A. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler. [Research methods, techniques and principles in social sciences.]* Ankara: Pegem Akademi.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press
- Benkhoff, B. (1997), Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy, *Personnel Review*, 26(1), 114-131.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. [New structure and behavior in school management]* Ankara: Pegem Akademi.
- Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler. [Initiating and mediating variables affecting organizational dissent.]* (Doctoral Thesis). Accessed from YÖK Thesis Center database (Thesis No: 495711).
- Garner, J. T. (2009). When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies*, 60(2), 197-218.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M., & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.
- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), 283-299.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 77-94.
- Kara, S. B. K. (2015). Relationship between political discrimination and dissent behaviour displayed by teachers. *Educational Research and Reviews*, 10(7), 933-940.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.

- Kassing, J. W. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396.
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the organization as it relates to control expectancies. *Communication Research Reports*, 18(2), 118-127.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2001). Examining the association of job tenure, employment history, and organizational status with employee dissent. *Communication Research Reports*, 18(3), 264-273.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. (2011). *Dissent in organizations* (Vol. 4). Polity Press.
- Kassing, J. W., & DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120.
- Kassing, J. W., & McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about what's fair: Exploring the relationship between perceptions of justice and employee dissent. *Communication research reports*, 25(1), 34-43.
- Kavak, O., & Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. [The impact of organizational justice perception on organizational dissent behavior] *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 4(1), 33-51.
- Korucuoğlu, T. (2016). *Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki* [The relationship between organizational power games and organizational dissent] (Master's thesis, ESOGÜ, Educational Sciences Institution).
- Özdemir, M. (2010). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri* [Opinions of teachers working in public high schools on organizational dissent] (Sample of Ankara). (Doctoral Thesis). Accessed from YÖK Thesis Center database (Thesis No: 279917).
- Püsküllüoğlu, E. I., & Altınkurt, Y. (2018). Öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki. [The relationship between teachers' critical thinking dispositions and organizational dissent behavior.] *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 897-914.
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34(3), 245-258.
- Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.
- Sprague, J., & Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high-technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *BG Tabachnick. LS fidell using multivariate statistics* (sixth ed.). Boston: Pearson
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. [The level of organizational justice in schools by school type.] *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.

Tutar, H., & Sadykova, G. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. [A review on the relationship between organizational democracy and organizational dissent] *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.

Türk Dil Kurumu (TDK). (2019) *Güncel Türkçe Sözlük*. Ankara: TDK.

Yıldız, K. (2014). Örgütsel muhalefet. [Organizational Dissent] *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 43, 173-193.

Ethics committee approval for this study was obtained from the Ethics Committee of Sakarya University Rectorate, dated 24/04/2019 and numbered 12.

Makale Gönderim Tarihi: 13.08.2020
Makale Yayınlanma Tarihi: 30.12.2020

Makale Kabul Tarihi: 18.12.2020
Aralık 2020 • 10(3) • 623-642

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşleri*

Orkun ÖZTÜRK**

Osman TİTREK***

Öz. Örgütsel muhalefet, eğitim örgütlerinin demokratik işleyişinin temelini oluşturmaktadır. Yöneticinin aldığı kararlardan olumsuz etkilenen bazı işgörenler muhalif davranışlar sergileyebilir. Bu nedenle araştırmada Sakarya ili Adapazarı, Serdivan ve Erenler ilçelerindeki resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet nedenlerine ilişkin görüşlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Adapazarı, Serdivan ve Erenler ilçelerinde görev yapan 573 öğretmen araştırmaya katılım sağlamıştır. Veri toplama aracı olarak, Örgütsel Muhalefet Ölçeği'nin, alt ölçeği olan Muhalefetin Nedenleri Ölçeği uygulanmıştır. Verilerin analizinde anket maddelerine verilen yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Muhalefet nedenlerinin, çeşitli değişkenlere göre anlamlı fark gösterip göstermediği t-testi ve tek yönlü ANOVA ile analiz edilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin muhalefet nedenlerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, medeni durum, sendika üyeliği, okul büyüklüğü ve yöneticilik tecrübesine göre farklılık göstermediği, ancak okul yöneticisinin algılanan yönetim tarzına göre anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda algılanan yönetim tarzına göre incelendiğinde öğretmenlerin muhalefet nedenlerinde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel muhalefet, okul yönetimi, muhalefetin nedenleri, eğitim örgütlerinde muhalefet

* Bu araştırma Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü 'nde Prof. Dr. Osman TİTREK 'in danışmanlığında Orkun ÖZTÜRK tarafından hazırlanan "Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşleri" isimindeki yüksek lisans tezinden üretilmiştir
Bu çalışma için etik kurul izni 24/04/2019 tarih ve 12 sayılı Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu'ndan alınmıştır.

** Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-7614-6821>, Yüksek Lisans Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Türkiye, orkunozturk@outlook.com.tr

*** Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-8176-4958>, Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Türkiye, otitrekt@gmail.com

1. GİRİŞ

İnsanlar bir arada yaşadıkları süre boyunca her zaman farklı ve karşıt fikirler öne sürmüşlerdir. Öyle ki bu karşıtlıklar kimi zaman son derece ciddi sonuçlara yol açmıştır. Ancak, insan belki de doğası gereği gizli ya da açık bir şekilde bazı durumlar karşısında hoşnutsuzluğunu dışı vurmaktan kaçınmamıştır. Günümüzde “muhalefet” genel olarak iş yaşamı, politika ve günlük yaşamda oldukça sık kullanılan kavramların arasında yerini almıştır. Arapça kökenli olan muhalefet kelimesi Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğü’ne (2019) göre “bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık” olarak tanımlanmıştır. Muhalefetin İngilizce karşılığı “dissent” ise Latince kökenli bir kelimedir. Sözcük Latince’de “ayrı” anlamına gelen “dis” ile “hissetmek” anlamına gelen “sentire” kelimelerinden oluşarak “ayrı hissetmek” anlamını taşımaktadır (Kassing, 1997: 312). Kassing (1997), örgütlerde muhalefetin bir dereceye kadar her zaman bulunduğunu ve muhalefetin olmadığı bir örgütün olmadığını vurgulamıştır. Nitekim, sürekli değişimin hâkim olduğu, birçok alanda gelişmelerin yaşandığı günümüz dünyasında karşıtlığın yaşanması ve muhalefetin de hayatımızın eğitim gibi önemli birçok alanında yer alması söz konusu olmuştur (Kassing ve Armstrong, 2002).

Örgütsel muhalefetin daha iyi anlaşılabilmesi açısından öncelikle örgüt ve örgüt içi iletişim kavramlarını incelemek faydalı olacaktır. Barnard (1938: 73) örgütü “iki ya da daha fazla insanın bilinçli bir şekilde koordine olmuş faaliyetlerinin ya da güçlerin bir sistemi” olarak tanımlamıştır. Bursalıoğlu (2015), örgütün üyelerin arasındaki ilişkilerin bir örgüsü ve üyeler tarafından kurulan bir koalisyon olduğunu ifade etmiştir. Örgütleri oluşturan bireylerin de farklı yöntemleri benimsemeleri ya da çeşitli fikirlere sahip olmaları yönetim tarafından alınan kararlardan hoşnut olmamalarına sebep olabilir ve dolayısıyla örgütsel muhalefeti tetikleyebilir. Tüm örgütlerde olduğu gibi okullar açısından bakıldığında da öğretmenler ve yöneticiler arasında da benzer nedenlerle anlaşmazlıklar olması mümkündür. Okul yönetiminin aldığı kararların öğretmenler tarafından kabul görmemesi, okulun genel işleyişindeki aksaklıklar, yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim muhalefete sebep olabilir. Örgütsel muhalefet davranışlarına yol açan tetikleyici durumları Kassing ve Armstrong (2002) incelemiş, sırasıyla aşağıdaki gibi dokuz maddeyle listelemiştir;

1. Çalışanlara karşı davranışlar (çalışanlara nasıl davranıldığına, örgüt içinde adalet ve çalışan haklarına ilişkin muhalefet),
2. Örgütsel değişim (örgütsel değişime ve bu değişimlerin uygulanma şekline karşı muhalefet),
3. Karar alma (örgüt içinde alınan kararlara ve bu kararların alınma şekline ilişkin muhalefet),
4. Etkisizlik (etkisiz uygulamalar ve süreçlere yönelik muhalefet),
5. Rol/sorumluluk (kendi ya da başkalarının iş tanımı ve sorumluluklarına dair muhalefet),

6. Kaynaklar (kaynakların bulunması ve mevcut kaynakların kullanımına ilişkin muhalefet),
7. Etik (örgütsel yapı içerisinde etik olmayan davranışlara yönelik muhalefet),
8. Performans değerlendirme (kendine ya da örgüt içindeki diğer çalışanlara yapılan performans değerlendirme ve bu sürece karşı muhalefet),
9. Zararı önleme (örgüt içinde yer alan bazı uygulamaların çalışanın kendisi, diğer çalışanlar ve müşterilere yönelik tehlike oluşturabilecek durumlara dair muhalefet).

Günümüzde bilim ve teknolojinin hızla gelişimi yaşamlarımızda büyük değişimlere sebep olmaktadır. Değişimlere kayıtsız kalmak örgütlerin güncelliğini kaybetmesine, yenilikleri yakından takip edememesine neden olabilir. Ancak çağımızın getirdiği son derece hızlı gerçekleşen bu değişimlere uyum sağlamak da örgütler açısından kolay olmayabilir. Örgütler değişime uyum sağlarken kendi içlerinde fikir ayrılıklarına düşebilir ve bu fikir ayrılıkları da örgüt içinde muhalefete yol açabilir. Bununla birlikte Kassing (1997) çalışanların kararlara ne zaman ve hangi şekilde katılabileceğinin net ve kesin bir biçimde belirtilmemesinin de örgüt içinde muhalefete sebep olabileceğini ve karar sürecine katılmanın çalışanların dâhil olabileceği konuları arttırdığı için bu konulara ne derecede karışabilecekleriyle ilgili kısıtlandıklarında da muhalefetin söz konusu olabileceğini ifade etmiştir.

Muhalefet ile birlikte kelime anlamı olarak hâlihazırda karşıtlık ve çatışma kavramlarından sıkça bahsedilmektedir. Ancak Kassing (1997: 312) örgütsel muhalefetin her zaman çatışma anlamına gelmeyeceğini ve muhalefetin düşmanca olup olmadığını anlamının çalışanların muhalif davranışlarının incelenmesiyle mümkün olduğunu ifade etmiştir. Sprague ve Ruud (1988: 173) bazı örgütlerin problem çözmeye ya da karar vermeye yönelik olduğunda muhalefete karşı daha açık olduklarını ancak aynı durumlarda başka örgütlerin bu tarz bir muhalefeti ciddi bir bağlılık ihlali olarak algılayabileceklerini vurgulamıştır.

Kassing (1997) örgütsel muhalefeti yönetsel açıdan “örgütsel uygulamalara ya da politikalara karşı anlaşmazlıkların ya da karşıt fikirlerin ifade edilmesi” olarak tanımlamaktadır. Örgütün ortak amaçlarına ulaşabilmesi ve etkili bir biçimde işleyebilmesi açısından örgüt içinde birtakım kararların alınması ve bu kararların uygulanması gerekir. Ancak insanın doğası gereği örgüt içinde farklı fikirler ve anlayışlar olması yönetim biliminde kabul görmüştür. Farklı fikirlerin ortaya çıkması örgütün anlayışını ve gelişimini zenginleştireceği gibi diğer yandan çatışmalara ya da görüş ayrılıklarına, dolayısıyla da muhalefete sebep olabilir. Öncelikle örgütsel muhalefetin mevcut koşullardan ötürü bir hoşnutsuzluğun sonucu olduğunu, muhalefetin örgütsel statükodan farklı bir konumda olmayı, açık şekilde karşı çıkma ve ifade etmeyi gerektirdiğini, doğal olarak anlaşmazlık haline geldiğini ve esasında prensip meselelerini içerdiğini ifade etmiştir. Ayrıca, çalışan sesinin bir türü olarak muhalefetin, örgütsel uygulamalar ve politikalarla ilgili anlaşmazlık ve fikir ayrılıklarının dile getirilmesini içerdiği vurgulanmıştır (Kassing, 1997). Benzer olarak, muhalefetin çalışan sesi ile örgütsel etki arasında ortak bir noktada, fikir ayrılıklarına verilen bir yanıt olduğu da ifade

edilmiştir (Garner, 2009). Bununla birlikte, Kassing (1998), muhalefetin çoğunlukla çalışan sesi (employee voice) ve bilgi uçurmakla (whistle-blowing) eş anlamlı olarak düşünüldüğünü ancak muhalefetin çalışan sesinin işyerinde anlaşmazlık ya da çatışan fikirlere sebep olan bir alt kümesi iken, bilgi uçurmanın da muhalefetin benzersiz bir türü olduğunu vurgulamıştır. Buna bağlı olarak, çoğu zaman aynı anlamı taşıdıkları düşünülse de muhalefet kavramı ve ilgili diğer kavramları ayrı olarak ele almanın örgütsel muhalefetin daha iyi anlaşılmasında kolaylık sağlayacağı söylenebilir.

Örgütün daha etkili olabilmesi açısından muhalefetin çeşitli faydaları olduğu bilim insanları tarafından farklı çalışmalarda öne sürülmüştür. Gorden (1988), prensibe dayalı muhalefeti, çalışan sesinin aktif ve yapıcı bir türü olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin bir içgörü geliştirilmesinin okul yöneticilerinin muhalefeti derinlemesine kavramalarına yardımcı olarak, öğretmenler ve okul yönetimi arasındaki olası problemlerin giderilmesinde yardımcı olabileceğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda Redding (1985), açık tartışma ve muhalefet yoluyla karar vermenin kalitesinin yükseleceğini ve böylelikle muhalefet özgürlüğünün örgütün daha sağlıklı olmasına yardımcı olacağını ifade etmiştir. Ayrıca, sağlıklı işleyen örgütsel demokrasinin yıkıcı muhalefeti önlediği ve yapıcı muhalefeti geliştirdiği ancak örgütsel demokrasinin eksikliğinin işgörenlerin aykırı görüşlerini ve memnun olmadıkları durumları ifade etme konusunda isteksiz davranmalarına neden olabileceği ifade edilmiştir (Tutar ve Sadykova, 2014). Diğer yandan, bir örgütte muhalefet düzeyinin artmasının, demokrasi algısının da artmasına neden olduğu vurgulanmıştır (Ataç ve Köse, 2017). Buna ek olarak Redding (1985) çalışmasında muhalefetin örgüte sağlayabileceği bu katkıyı az sayıda şirketin ve hatta daha da az sayıda okul yönetiminin fark ettiğini ifade etmiştir. Benzer şekilde Kassing (2011), örgütlerin muhalefete ne derecede izin verdiğinin büyük ölçüde değişiklik gösterdiğini vurgulamış ve örgütsel muhalefete karşı gösterilen toleransın çalışanların muhalefet ettiği konuları etkileyerek muhalefetin susturulduğu örgütlerde etik dışı konularda muhalefetin ortaya çıktığını fakat muhalefetin paylaşılması için gerekli ortamın olduğu örgütlerde ise çalışanların ve yöneticilerin arasındaki diyalogun geliştiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla, yöneticilerin muhalefete olan yaklaşımlarının örgütün muhalefetten olumlu veya olumsuz olarak etkilenmesinde rolü olduğu söylenebilir. Çalışanların muhalefet ettiği konuların dahi örgütsel muhalefete karşı gösterilen tutumdan etkileniyor olması yöneticilere birçok konuda yardımcı olabilecek bir husustur. Nihayetinde, örgütsel muhalefetin uygun yaklaşımların doğrultusunda örgütsel gelişim ve örgüt içi iletişim açısından faydalar getireceği yapılan çalışmalar ile aydınlatılmıştır.

Örgütsel Muhalefet Türleri

Örgüt üyelerinin, muhalif düşüncelerinin şekillenmesi ve örgüt içinde ya da dışında başkalarına aktarılmasıyla muhalefetin dile getirilmesi süreci başlar, bu süreçte çalışanlar muhalif görüşlerini direk (açık), saldırgan (aggressive) ya da pasif (passive) bir şekilde ifade edebilirler (Kassing, 1997). Örgüt üyelerinin muhalif davranışların şekillenmesinde bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenler rol oynamaktadır (Özdemir, 2010). Kassing

(1997, 1998) muhalefetin dile getirilmesinin dikkatlice düşünülmesi gereken riskli ve karmaşık bir iletişimsel davranış olduğunu ifade etmiştir. Muhalefetin dile getirilmesinde üç farklı muhalefet türünden söz edilmektedir. Bunlar muhalif davranışın doğrudan örgüt içinde etkili olabilecek kişiye yöneltilmesi olarak tanımlanan dikey (upward) muhalefet, muhalif davranışın örgüt içinde benzer muhalif görüşlere sahip olan kişilere örtük bir biçimde ifade edilmesi olan yatay (lateral) muhalefet ve muhalif görüşlerin hoşnut olunmayan durum ya da davranış üzerinde etkisi olmayan bir kanala ifade edilmesi olarak açıklanan yer değiştirmiş (displaced) muhalefettir.

Dikey Muhalefet

Sorunlara çözüm olabilecek ya da olumsuzlukları giderebilecek şekilde, muhalefetin doğru kişilere karşı dile getirilmesi hem örgüte hem de örgüt üyesine fayda sağlayabilmektedir. Shahinpoor ve Matt (2007) direkt olarak örgüt dışında ya da yöneticinin üstündeki (üst yönetim) kademeye gidilmeden, örgütsel yapı içerisinde hareket ederek yapılan muhalefete verilen yanıtın örgüte herhangi bir zarardansa büyük faydaları olacağını vurgulamıştır. Dikey muhalefete örnek olarak gösterilebilecek bir durum da alanyazında tekneyi sallamak (boat-rocking) olarak ifade edilen davranıştır. Redding (1985), tekne sallayan (boat-rocker) örgüt üyesini, muhalif görüşlerini doğrudan örgüt içinde açık bir şekilde ifade eden kişi olarak tanımlamıştır.

Dikey muhalefet (upward dissent) adından da anlaşılacağı muhalif görüşlerin ve davranışların örgüt içinde direkt olarak ilgili kişilere yöneltilmesidir (Kassing, 2002). Dikey muhalefetin diğer bir adı dile getirişmiş muhalefet (articulated dissent) olarak da bilinmektedir (Kassing, 1998). Dikey muhalefet davranışlarını üste, yöneticiye ya da ilgili kişilere karşı açık bir şekilde gösterilen muhalif davranışlar olarak özetlemek mümkündür. Kassing (2002), dikey muhalefet stratejilerine ilişkin beş farklı stratejiye dikkat çekmiştir;

1. Direkt olarak gerçek durumu ortaya koyarak karşı çıkma (direct-factual appeal)
2. Sürekli olarak aynı duruma dikkat çekmek (solution presentation)
3. Muhalefeti tetikleyen duruma çözüm önerisinde bulunmak (repetition)
4. Yöneticinin bir üstüne başvurmak (circumvention)
5. İstifa ile tehdit etmek (threatening resignation)

Dikey muhalefet davranışı sergileyerek muhalif görüşlerini üstlerine dile getiren çalışanlar alanyazında incelenmiş ve bu çalışanların bazı özellikleri saptanmıştır;

1. Tartışmaya eğilimli olmaları (Kassing ve Avtgis, 1999),
2. İç-denetim sahibi olmaları (Kassing ve Avtgis, 2001),
3. Yöneticileriyle ilişkilerinin iyi olduğunu düşünmeleri (Kassing, 2000),
4. Örgüt içinde yüksek bir pozisyona sahip olmaları (Kassing ve Avtgis, 1999),
5. Örgüt içinde daha yüksek bir etkiye sahip olduğunu düşünmeleri (Kassing, 1998),
6. Yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olmaları (Kassing, 1998),

7. Örgütün karar verme sürecine kendilerini dahil ettiğini düşünmeleri (Kassing ve McDowell, 2008).

Dikey muhalefetin, doğrudan ifade edilmesi sebebiyle örgüt içinde hoşnutsuzluğa sebep olan karar ya da davranışın değişmesi açısından proaktif bir nitelik taşıdığını söylemek mümkündür. Ancak dikey muhalefet alanyazındaki çalışmalarda da görüldüğü gibi her çalışanın başvuracağı bir davranış değildir.

Okullarda öğretmenlerin direk olarak yöneticilerine başvurmaları ve muhalif görüşlerini ya da memnun olmadıkları kararları, uygulamaları ve durumları dile getirmeleri dikey muhalefete örnek olarak gösterilebilir. Öğretmenlerin dikey muhalefete başvurmaları, okullarında bir şeyleri değiştirebileceklerine inanmaları, üstleriyle ilişkilerine güvenmeleri ve okullarını daha iyi bir yer haline getirmeyi istemeleriyle paralellik gösterebilir.

Yatay (Örtük) Muhalefet

Yatay muhalefet, çalışanların örgütsel karar, uygulama ve durumlara dair muhalif görüşlerini örgüt içinde ilgili konularda etkisi olmayan örgüt üyelerine anlatmasıdır. (Kassing, 1998). Kassing daha önceki yıllarda yaptığı çalışmalarda bu muhalefet türünü “antagonistik muhalefet” olarak isimlendirmiş ancak sonraki çalışmalarında yatay (lateral) muhalefet olarak adlandırmıştır (Kassing, 1997).

Yatay muhalefet aynı zamanda gizli (latent) muhalefet olarak de adlandırılmaktadır. Bunun sebebi her örgütün doğrudan muhalefete toleransının aynı düzeyde olmaması olarak gösterilebilir. Örgütsel muhalefetin sonuçlarının örgütler arasında farklılık gösterebildiği bilinmektedir. Dolayısıyla doğrudan ve açık bir şekilde dile getirilen muhalif düşüncelerin olumsuz etkilerinden çekinen çalışanlar muhalif düşüncelerini gizli bir şekilde kendileri gibi hayal kırıklığına uğramış diğer çalışanlarla paylaşırlar (Kassing ve Avtgis, 1999).

Yatay muhalefet davranışında bulunan çalışanlar kendilerini örgüt içinde koruyacak aile bağları, azınlık statüsü, kıdem ya da uzmanlık gibi bir avantaja sahip olduklarını düşünürler. Bu sebeple yatay muhalefet davranışı sergileyen çalışanlar çoğunlukla kişisel çıkarlarına yönelik konularda muhalif davranışlarda bulunurlar. Örgüt içinde kendilerini dinleyen diğer örgüt üyelerle bir araya geldiklerinde muhalif görüşlerini paylaşırlar (Kassing, 1998). Ayrıca, örgüt içinde yönetici konumunda olmayan üyelerin yatay muhalefeti daha fazla tercih ettikleri tespit edilmiştir (Kassing ve Armstrong, 2001).

Yer Değiştirmiş Muhalefet

Yer değiştirmiş muhalefet (displaced dissent) anlaşmazlık ve karşıtlık olan konudaki muhalif görüşlerin muhalefetin muhatabı olan kişilerden farklı kanallara (iş dışındaki arkadaşlar, eş ve aile üyeleri, konuyla ilgisi olmayan yabancılar) yönlendirilmesi davranışı olarak tanımlanabilir. Ancak yer değiştirmiş muhalefet medya ya da politik kanallara yönelmediği için haber uçurma (whistle-blowing) davranışından farklıdır (Kassing ve Avtgis, 2001).

Örgüt içindeki muhalif davranışların olumsuz sonuçları olacağına inanan ve bu sonuçlardan kaçınmak, kendilerine yapılacak herhangi bir misillemeye maruz kalma ihtimallerini düşürmek için örgüt üyeleri yer değiştirmiş muhalefet davranışlarına başvurabilir. Ayrıca kendileri açısından tehlike oluşturmayan durumlarda örgüt üyeleri yer değiştirmiş muhalefet davranışlarını doğrudan muhalefetin muhatabı olmayan iş arkadaşlarına da yönlendirebilirler (Kassing, 1998).

Yer değiştirmiş muhalefetin örgüt açısından önemli ve olumsuz etkilerinden birinin örgütün doğrudan geridönüt alabilme fırsatından mahrum kalmasıdır. Çünkü bu tarzdaki muhalefet davranışlarında bulunan örgüt üyeleri muhalefetin tetikleyicisi olmayan ve bu durum üzerinde herhangi bir yetki ya da etki sahibi olmayan kişilere muhalif görüşlerini yönlendirerek örgüt içinde ilgili konuda asıl değişikliği gerçekleştirebilecek kimselerin habersiz kalmalarına yol açmaktadır. Örgüt içinde daha genç yaştaki, yönetici konumunda olmayan ve az tecrübeli üyelerin örgütsel bağlılık seviyelerinin daha az olmasıyla birlikte yer değiştirmiş muhalefet davranışlarında bulunabilecekleri ifade edilmiştir (Kassing ve DiCioccio, 2004).

Haber Uçurma Davranışı (Whistleblowing)

Muhalif davranışlardan biri olarak incelenebilecek diğer bir kavram da “whistleblowing” olarak ifade edilen ve Türkçe ‘de “ıslık çalmak” anlamına gelen örgüt içindeki uygulamalara ve davranışlara karşı olan muhalif görüşlerin örgüt dışındaki medya ya da siyasi kanallara aktarılmasıyla ortaya çıkan “haber uçurma” davranışıdır. Kelime anlamına bakıldığında da haber uçurmanın örgüt içinde muhalefetin tetikleyicisi konumundaki kişilerden dış kaynakların dikkatini toplamaya yönelik olduğunu ifade etmek mümkündür. Haber uçurma, “zorunlu olmaksızın, kasıtlı, kamuya açık bir şekilde örgüt içindeki veri veya enformasyona erişim sahibi olan ya da olmuş bir kimsenin gerçek, şüpheli veya öngörülen önemsiz olamayacak derecede illegal ya da etik dışı eylemi kapsayan ve örgütün kontrolünde olan durumları düzeltme amacıyla örgüt dışındaki kaynaklara iletmesi” olarak tanımlanmıştır (Jubb, 1999: 83).

Tekneyi sallama ve haber uçurma davranışları alanyazında sıkça rastlanan benzer iki terim olmalarıyla birlikte Redding (1985), haber uçurmanın, tekneyi sallama davranışından iki açıdan farklılık gösterdiğini; haber uçurmada muhalefetin tolere edilemez bir kötülüğe karşı çok daha güçlü bir protesto şeklinde olduğunu ve haber uçuran üyenin sesini örgüt yapısı dışındaki yerlere duyurduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, ideal yapı içerisinde tekneyi sallama (boat rocking) davranışının her örgüt içerisinde belirli bir sıklıkta olduğu ancak haber uçurma (whistle-blowing) davranışının nadiren ve ancak son çare olarak ortaya çıktığı belirtilmiştir (Redding, 1985).

Yukarıda açıklanan örgütsel muhalefete ilişkin boyutlar ve nedenlerin birçoğunun en büyük kamusal örgüt olan okulların yönetiminde de etkili olduğu öne sürülebilir. Bu sebeplerle okul yöneticilerinin de örgütsel muhalefeti yalnızca bir aykırılık ya da karşı çıkma olarak değil, aynı zamanda örgütün verimliliğinin arttırılmasına ve ortak amaçlarına ulaşmasına yardımcı olabilecek bir etken olarak değerlendirmesinin okul gelişimine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Muhalefet, bir örgüt olarak okul içinde de farklı şekillerde ortaya çıkabilen bir durumdur ve ne koşulda olursa olsun bilinçli bir şekilde yaklaşılmadığında örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilme potansiyeline sahiptir. Türkiye'deki mevcut durum göz önüne alındığında, öğretmenler tarafından yönetime dönük çeşitli sebeplerle açılmış davalar bulunduğu ve buna bağlı olarak okullarda öğretmenlerin muhalefetini tetikleyecek etkenler olduğu bilinmektedir (Özdemir, 2010). Bu gibi durumlar örgüt olarak okulun işleyişini ve iletişimini zedeleyebilecek boyutlara ulaşmadan çözümlenebildiğinde muhalefetin, okul gelişimi açısından daha iyi sonuçlara yol açabileceği düşünülmektedir.

Daha önce yapılan çalışmalarda saldırgan iletişim (Kassing ve Avtgis, 1999), tartışmaya açıklık, iş yerinde konuşma özgürlüğü, örgütsel özdeşleşme (Kassing, 2000), örgütsel adalet (Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2008), çalışma süresi, örgüt içindeki mevki (Kassing ve Armstrong, 2001) gibi kavramlarla örgütsel muhalefetin ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca, örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler (Ergün, 2017), örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkileri (Kavak ve Kaygın, 2018), örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki (Korucuoğlu, 2016), eleştirel düşünme eğilimi ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki (Püsküllüoğlu ve Altinkurt, 2018) ve algılanan siyasi ayrımcılık ile sergilenen muhalefet davranışları arasındaki ilişki (Kara, 2018), örgütsel bağlılık, sinizm ve muhalefet (Yıldız, 2014), konuları Türkiye'de de çalışılmıştır. Ancak eğitim alanında yapılan çalışmalarda örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin çalışmaların kısıtlı olduğu gözlemlenmiştir. Türkiye'de eğitim örgütlerinde muhalefetin nedenlerine ilişkin yeterli sayıda araştırma olmadığı ve konunun yeterli derecede irdelenmediği görülmektedir. Okullarda yönetici ve öğretmenler arasında da muhalefete neden olan durumların ve yönetici davranışlarının varlığı bilinmektedir (Özdemir, 2010). Öğretmenler açısından örgütsel muhalefete neden olan yönetici davranışlarının anlaşılması, sürece daha özenli yaklaşılmasına ve okullarda örgütsel muhalefetin yönetici ve öğretmenler açısından olumsuz sonuçlarından mümkün olduğunca kaçınılmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle "öğretmenlerin muhalefet etmelerine neden olan başlıca yönetici davranışları" bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Araştırmanın alt problemleri ise aşağıdaki gibidir:

1. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinde, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, medeni durum, sendika üyeliği, okuldaki öğretmen sayısı, yöneticilik tecrübesi, okul türü, yöneticinin yönetim tarzı, değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?
3. Öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik muhalif davranışlarında "kişisel nedenler" ve "yönetimsel nedenler" alt boyutlarında anlamlı farklılık var mıdır?
- 4.) Örgütsel muhalefete ilişkin değişkenler örgütsel muhalefeti yordamakta mıdır?

2. YÖNTEM

Bu çalışma için etik kurul izni 24/04/2019 tarih ve 12 sayılı Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu'ndan alınmıştır. Araştırma betimsel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma evreni olarak Sakarya iline bağlı Adapazarı, Serdivan ve Erenler ilçelerinde devlet okullarında ve özel okullarda ilkökul, ortaokul ve lise kademelerinde 2019-2020 eğitim-öğretim yılında görev yapan öğretmenler belirlenmiştir. Adapazarı, Serdivan ve Erenler ilçelerinde toplam 259 okulda 6297 öğretmenin görev yaptığı tespit edilmiştir. Okullar ve görev yapmakta olan öğretmen sayıları Adapazarı ilçesinde 138 okulda 3615 öğretmen, Serdivan ilçesinde 67 okulda 1686 öğretmen ve Erenler ilçesinde de 54 okulda 996 öğretmen olarak belirlenmiştir. Örneklem alınırken 'tabakalı örnekleme' yönteminden faydalanılarak ilçelerdeki okullar küçük okul, orta büyüklükte okul ve büyük okul olarak tabakalara ayrılmıştır. Jones'un (1997) ifade ettiği şekilde (aktaran Özdemir, 2010: 91) öğretmen sayılarına göre öğretmen sayıları 28'e kadar olan okullar küçük okul (KO), öğretmen sayısı 29-39 arasında olan okullar orta büyüklükte okul (OBO) ve öğretmen sayıları 40'dan fazla olan okullar da büyük okullar (BO) olarak kategorilere ayrılmıştır. Okul büyüklüğü ölçütü göz önüne alındığında toplamda küçük okulların (KO) sayısı 178, orta büyüklükteki okulların (OBO) sayısı 39 ve büyük okulların (BO) sayısı ise 42 olarak tespit edilmiştir. Bu sayılara bağlı olarak tüm okulların içinde küçük okulların oranı %68.7 orta büyüklükteki okulların oranı %15.0 ve büyük okulların oranı %16.2 olarak saptanmıştır. Okul büyüklüklerinin evrendeki sayıları dikkate alınarak en yüksek sayıdan başlanarak sırasıyla 19 küçük okula, 13 büyük okula ve 9 orta büyüklükteki okula yer verilmiştir. Evren içerisinden örneklem alınırken $\alpha = .05$ anlamlılık ve %5 hata tolerans düzeyinde 'Farklı Büyüklükteki Evrenler İçin Kuramsal Örneklem Büyüklükleri' (Balcı, 2018: 109) çizelgesinden yararlanılmış ve 6277 öğretmenin dahil olduğu evren içerisinden 384 öğretmenin evreni temsil edebileceği düşünülmüştür. Araştırma dahilinde çeşitli sebeplerle oluşabilecek kayıplar da göz önünde bulundurularak 800 anket dağıtılmış ve dağıtılan anketlerin 573 tanesine geçerli olacak şekilde dönüş yapılmış ve araştırmada yer almıştır.

Araştırmaya 372 kadın ve 205 erkek öğretmen katılım sağlamıştır. Yaş aralığı değişkeni açısından bakıldığında 31-30 yaş arası 124, 31-39 yaş arası 198, 40-49 yaş arası 208, 50-59 yaş arası 36, 60 yaş ve üzerinde ise 7 katılımcı araştırmada yer almıştır. Katılımcıların eğitim durumu değişkeni incelendiğinde 13 öğretmenin ön lisans mezunu, 445 öğretmenin lisans ve 115 öğretmenin ise lisansüstü eğitime sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisans ve lisansüstü seviyede eğitim aldıklarını ifade etmek mümkündür. Araştırmaya katılan öğretmenler kıdem değişkeni yönünden incelendiğinde 1-5 yıl arasında 111, 6-10 yıl arasında 105, 11-15 yıl arasında 106, 16-20 yıl arasında 115, 21 ve yıl üzerinde görev yapmış olan 136 öğretmen araştırmada yer almıştır. Kıdem değişkeni ele alındığında, birbirine yakın sayılarda her yaş grubundan katılımcının araştırmada yer aldığını söylemek mümkündür. Medeni durum değişkeni incelendiğinde araştırmadaki evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre sayıca oldukça fazla olduğu saptanmıştır. Çalışmaya katılım sağlayan 455 öğretmenin evli, 118 öğretmenin ise bekar olduğu görülmektedir. Sendika üyeliği

bakımından katılımcıların 309'unun sendika üyesi olduğu, 264 katılımcının ise sendika üyesi olmadığı anlaşılmaktadır. Okul büyüklüğü değişkeni incelendiğinde araştırmada yer alan 91 öğretmenin küçük okullarda, 113 öğretmenin orta büyüklükte okullarda ve 369 öğretmenin büyük okullarda görev yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların 106'sının daha önce yöneticilik yapmış olduğu 467'sinin ise yöneticilik tecrübesi olmadığı anlaşılmaktadır. Okul türü açısından bakıldığında, 426 öğretmenin resmi okullarda, 147 öğretmenin ise özel okullarda görev yaptığı görülmektedir. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin algılanan yönetim tarzlarına bakıldığında, çalışmaya katılan 60 öğretmen görev yaptıkları okuldaki yöneticilerin otokratik yönetim tarzına sahip olduğunu, 456 öğretmen yöneticilerinin demokratik olduğunu ve 57 öğretmen ise yöneticilerinin serbestiyetçi yönetim tarzında olduklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya yukarıda belirtilen çeşitli değişkenlerdeki sayı ve oranlarda toplam 573 öğretmenin katılım gösterdiği görülmektedir.

Veri toplama aracı olarak Özdemir (2010) tarafından geliştirilen 'Örgütsel Muhalefet Ölçeği' nden yararlanılmıştır. İlgili ölçek 'Kişisel Özellikler', 'Muhalefetin Nedenleri', 'Muhalefet Davranışları' ve 'Muhalefetin Sonuçları' şeklinde dört alt ölçeği içermektedir. Bu çalışma kapsamında veri toplama aracı olarak alt ölçeklerinden biri olan 'Muhalefetin Nedenleri' alt ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca katılımcılara dair bireysel ve demografik değişkenleri saptamak ve muhalefetin nedenleri üzerindeki etkilerini inceleyebilmek adına anketin birinci bölümünde 'Kişisel Bilgiler' kısmı yer almaktadır. Bu kısımda öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, mesdeni durum, sendika üyeliği, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı, yöneticilik tecrübesi, okul türü ve okul yöneticisinin algılanan yönetim tarzı gibi sorulara yer verilmiştir.

'Muhalefetin Nedenleri' ölçeği öğretmenlerin hangi durumlarda okul yöneticilerine muhalefet ettiklerini diğer bir deyiş ile öğretmen muhalefetini hangi yönetici davranışlarının tetiklediğini saptamak amacıyla geliştirilmiştir (Özdemir, 2010). Ölçek 5'li Likert tipinde olup, okul yöneticisinin muhalefeti tetikleyebilecek davranışlarına ait maddeleri içermektedir. Örneğin; 'Görevleri adaletsiz dağıtması' maddesiyle ilgili olarak 'Hiçbir zaman', 'Nadiren', 'Ara sıra', 'Çoğunlukla' ve 'Her zaman' şeklinde seçenekler sunulmuştur. Bu madde için 'Her zaman' seçeneğini işaretleyen bir katılımcının, okul yöneticisinin görevleri her adaletsiz dağıttığını düşündüğü her durumda yöneticiye muhalif davranışlarda bulunduğunu belirtmiş olmalıdır. Aynı maddeye diğer bir seçenek olan 'Hiçbir zaman' seçeneği ile yanıt veren bir katılımcının ise tam tersine okul yöneticisinin görevleri adaletsiz dağıttığını düşündüğü durumlarda hiçbir zaman muhalif davranışlar sergilemediğini ve itiraz etmediğini ifade etmiş olmaktadır. Ölçekte kullanılan seçeneklerin verilen ağırlıkları ve sınırları 1 'Hiçbir zaman' (1.00-1.79), 2 'Nadiren' 1.80-2.59), 3 'Ara sıra' (2.60-3.39), 4 'Çoğunlukla' (3.40-4.19) ve 5 'Her zaman' (4.20-5.00) olarak ifade edilmiştir (Balci, 2002'den aktaran Özdemir, 2010: 98).

Araştırma kapsamında kullanılan 'Muhalefetin Nedenleri' alt ölçeği öğretmenlerin muhalefet davranışlarına yol açabilecek 26 maddelik yönetici davranışlarını kapsamaktadır. Bu çalışma için yapılan doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre ölçeğin

tek boyutlu olduğu faktör yük değerleri ve çizgi grafiğinden (scree plot) anlaşılmaktadır. Ölçeğin maddelerinin döndürülmüş (rotated) değerlerinin olmaması da bunu doğrulamaktadır. Ancak açıklanan toplam varyans değerleri incelendiğinde ise ölçeğin iki alt boyuta sahip olduğu ve “yönetsel nedenler” alt boyutunda toplam varyansın %78.8 ‘ini, “kişisel nedenler” alt boyutunda ise %90.1 ‘ini açıkladığı görülmüştür. İki faktörün birlikte toplam varyansın %84.8 ‘ini açıkladığı görülmüştür. Yönetsel nedenler alt boyutunda madde faktör yük değerlerinin .62 ve .86 aralığında, kişisel nedenler alt boyutunda ise .76 ve .95 aralığında olduğu görülmüştür. Yönetsel nedenler alt boyutuna ait Cronbach’s Alpha iç tutarlılık değerinin .98 olduğu, madde-toplam korelasyonlarının .76 ve .92 aralığında değişim gösterdikleri tespit edilmiştir (20. ve 18. madde). Kişisel nedenler alt boyutuna ait Cronbach’s Alpha iç tutarlılık değerinin ise .98 olduğu, madde-toplam korelasyonlarının .84 ve .97 aralığında değişim gösterdikleri tespit edilmiştir (10. ve 23. madde).

Araştırmada toplanan veriler, istatistik paket yazılımı ile analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik ve bireysel değişkenleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, medeni durum, sendika üyeliği, okuldaki öğretmen sayısı, yöneticilik tecrübesi, okul türü, yönetim tarzı) saptamak için frekans ve yüzde değerleri kullanılmıştır. Ölçeğin ‘kişisel’ ve ‘yönetsel’ alt boyutlarındaki maddelerin analiz edilmesi için öncelikle frekans analizi ile maddelerin ortalaması ve standart sapması hesaplanarak sıralanmıştır. Muhalefete neden olan yönetici davranışlarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesinde Levene Testi sonuçları dikkate alınarak iki grup olan değişkenler için t-testi (independent sample t-test), ikiden fazla grup olan değişkenlerde ise tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) kullanılmıştır.

Tablo 1.

'Kişisel' ve 'Yönetsel' Nedenler Boyutlarına Dair Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	Kişisel Nedenler	Yönetsel Nedenler
N	573	573
\bar{x}	2.33	2.32
Ss	1.63	1.32
Çarpıklık	.674	.603
Basıklık	-1.390	-1.099

Muhalefetin nedenlerinin çeşitli gruplara göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda kullanılacak testlerin saptanması amacıyla istatistik paket yazılımı üzerinden veri dağılımlarının basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiş (Tablo 1.) ve ilgili değerlerin -1.5 ve +1.5 arasında olduğu görülerek verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Buna bağlı olarak, cinsiyet, medeni durum, sendika üyeliği, yöneticilik tecrübesi ve okul türü değişkenleri için t-test;

yaş, eğitim durumu, kıdem, öğretmen sayısı, yönetim tarzı değişkenlerinin incelenmesi için ise ANOVA testi kullanılmıştır. Anlamlı farklılık bulunduğu farkın kaynağını tespit etmek amacıyla LSD testi uygulanmıştır. Testlerin sonucunda p değeri dikkate alınarak p değerinin $\leq .05$ çıkması anlamlı ilişki olduğu şeklinde ifade edilmiştir.

3. BULGULAR

Muhalefetin 'kişisel nedenleri' ve 'yönetsel nedenleri' olmak üzere iki boyuttan oluşan 'Muhalefetin Nedenleri Ölçeği'nin bulguları öğretmenlerin bu boyutlardaki hangi maddelere bağlı olarak muhalefete başvurduklarını belirlemek amacıyla incelenmiş ve öğretmenlerin likert tipi ölçekteki yanıtlarının aritmetik ortalaması alınarak maddeler en yüksekten en düşük puana göre sıralanmıştır.

Muhalefetin Yönetsel Nedenlerine İlişkin Bulgular

Ölçeğin 'yönetsel nedenler' alt boyutu kendi içinde 15 maddeden meydana gelmektedir. Tablo 2.'de öğretmenler açısından 'yönetsel nedenler' alt boyutunda muhalefete neden olan yönetici davranışları verilmiştir.

Tablo 2.

Yönetsel Nedenlere Bağlı Olarak Öğretmen Muhalefetine Neden Olan Yönetici Davranışları

Madde No	Yönetici Davranışları	\bar{X}	ss
1	Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması	2.67	1.469
8	Bazı öğretmenleri kayırması	2.58	1.512
16	Öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması	2.55	1.517
3	Görevleri adaletsiz dağıtması	2.54	1.497
12	Kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması	2.39	1.465
14	Verimli çalışabileceğim bir ortam yaratmaması	2.34	1.448
18	Okulda yaşadığım sorunlara duyarsız olması	2.31	1.512
2	Kaynakları adaletsiz dağıtması	2.31	1.441
17	Benimle gayrı-ciddi bir üslupla konuşması	2.29	1.637
19	Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması	2.19	1.575
15	Sicil puanımı hak ettiğimden düşük vermesi	2.19	1.571
7	İşini özen göstermeden yapması	2.15	1.410
11	Okul kaynaklarını verimsiz kullanması	2.14	1.395
20	Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi	2.11	1.431

5	Okul araç gerecini kişisel amaçları için kullanması	2.05	1.497
---	---	------	-------

Tablo 2. 'de görüldüğü üzere öğretmenlerin yönetsel nedenlerle okul yöneticilerine muhalefet etmelerinde 'öğretmenleri ilgilendiren konularda yöneticinin kendilerine danışmadan karar alması' ($\bar{X} = 2.67$) birinci sırada görülmektedir. Ağırlık sınırları incelendiğinde, '2.67' puan ortalaması '2.60-3.39' aralığında bulunarak 'Ara sıra' sıklığına karşılık gelmektedir. Ardından '1.80-2.59' aralığında bulunarak 'Nadiren' sıklığına karşılık olan sırasıyla 'bazı öğretmenleri kayırması' ($\bar{X} = 2.58$), 'öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması' ($\bar{X}=2.55$), 'görevleri adaletsiz dağıtması' ($\bar{X} = 2.54$), kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması ($\bar{X} = 2.39$), 'verimli çalışabileceğim bir ortam yaratmaması' ($\bar{X} = 2.34$), 'okulda yaşadığım sorunlara duyarsız olması' ($\bar{X} = 2.31$), 'kaynakları adaletsiz dağıtması' ($\bar{X} = 2.31$), 'benimle gayrı-ciddi bir üslupla konuşması' ($\bar{X} = 2.29$), 'yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması' ($\bar{X} = 2.19$), 'sicil puanımı hak ettiğimden düşük vermesi' ($\bar{X} = 2.19$), 'işini özen göstermeden yapması' ($\bar{X} = 2.15$), 'okul kaynaklarını verimsiz kullanması' ($\bar{X} = 2.14$), 'politik görüşlerini açık seçik belli etmesi' ($\bar{X} = 2.11$) ve 'okul araç gerecini kişisel amaçları için kullanması' ($\bar{X} = 2.05$) maddeleri gelmektedir.

Muhalefetin Kişisel Nedenlerine İlişkin Bulgular

Ölçeğin 'kişisel nedenler' alt boyutu kendi içinde 9 maddeden meydana gelmektedir. Tablo 7.'de öğretmenler açısından 'kişisel nedenler' alt boyutunda muhalefete neden olan yönetici davranışları verilmiştir.

Tablo 3.

Kişisel Nedenlere Bağlı Olarak Öğretmen Muhalefetine Neden Olan Yönetici Davranışları

Madde No	Yönetici Davranışları	\bar{X}	ss
9	Yasal haklarımı kullanmamı engellemeye çalışması	2.39	1.695
10	İş yapma biçimime müdahale etmesi	2.39	1.505
23	Bana karşı sözlü tacizde bulunması	2.37	1.824
24	Bana karşı fiili tacizde bulunması	2.34	1.847
4	Bana hakaret etmesi	2.34	1.803
22	Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması	2.34	1.706
13	Benden yasa dışı bir iş yapmamı istemesi	2.32	1.799
21	Kendi politik görüşünü kabul ettirmeye çalışması	2.27	1.717
6	İşlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması	2.25	1.630

Tablo 3. İncelendiğinde muhalefetin kişisel nedenlerine dair tüm maddelerin ortalama puanları 'Nadiren' sıklığına karşılık gelen '1.80-2.59' aralığında olduğu görülmektedir. İlgili maddeler arasından öğretmenlerin kişisel nedenlerle muhalefet etmesine yol açan maddelerin başında 'yasal haklarımı kullanmamı engellemeye çalışması' ($\bar{X} = 2.39$) olduğu görülmüştür. Ardından sırasıyla 'iş yapma biçimime müdahale etmesi' ($\bar{X} = 2.39$), 'bana karşı sözlü tacizde bulunması' ($\bar{X} = 2.37$), 'bana karşı fiili tacizde bulunması' ($\bar{X} = 2.34$), 'bana hakaret etmesi' ($\bar{X} = 2.34$), 'Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması' ($\bar{X} = 2.34$), 'benden yasa dışı bir iş yapmamı istemesi' ($\bar{X} = 2.32$), 'kendi politik görüşünü kabul ettirmeye çalışması' ($\bar{X} = 2.27$) ve 'işlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması' ($\bar{X} = 2.25$) maddeleri gelmektedir.

Tablo 4.

Muhalefetin Kişisel Nedenlerinin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre İncelenmesi

Gruplar	N	\bar{X}	SS
Otokratik (1)	60	2.62	1.51
Demokratik (2)	456	2.24	1.64
Serbestiyetçi (3)	57	2.72	1.64

ANOVA							
Yönetim Tarzı	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Farkın Kaynağı
	Gruplar arası	16.741	2	8.371	3.136	.044	2-3
	Grup içi	1521.516	570	2.669			
	Toplam	1538.258	572				

Tablo 4. 'te yönetim tarzına göre incelendiğinde, muhalefetin kişisel nedenleri boyunda anlamlı bir fark görülmektedir [$F(2,570) = 3.136$; $p < .05$]. Buna bağlı olarak, okul yöneticisinin algılanan yönetim tarzının öğretmenlerin kişisel nedenlerle muhalefet etmelerine yol açabileceğini söylemek mümkündür. Yönetim tarzı değişkenine göre hangi yönetim tarzları arasında anlamlı fark olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi incelendiğinde, demokratik ($\bar{X} = 2.24$) ve serbestiyetçi tarzındaki ($\bar{X} = 2.72$) yöneticilerle çalışan öğretmenlerin kişisel nedenlerle muhalefet düzeyleri farklıdır. İlgili farklılık, demokratik yönetim tarzındaki idarecilere, serbestiyetçi idarecilerden daha az muhalefet edildiğini işaret etmektedir.

Tablo 5.

Muhalefetin Yönetimsel Nedenlerinin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre İncelenmesi

Gruplar	N	\bar{X}	SS
Otokratik (1)	60	2.83	1.24
Demokratik (2)	456	2.18	1.32
Serbestiyetçi (3)	57	2.86	1.13

ANOVA							
Yönetim Tarzı	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Farkın Kaynağı
	Gruplar arası	41.328	2	20.664	12.247	.000	1-2, 3-2
	Grup içi	961.758	570	1.687			
	Toplam	1003.086	572				

Tablo 5. 'te yönetim tarzına göre incelendiğinde, muhalefetin kişisel nedenleri boyunda anlamlı bir fark görülmektedir [$F(2,570)= 12.247$; $p<.05$]. Bu bağlamda, okul yöneticisinin algılanan yönetim tarzının öğretmenlerin yönetsel nedenlerle muhalefet etmelerine yol açabileceğini söylemek mümkündür. Farkın kaynağını saptamak amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre, otokratik ($\bar{X} = 2.83$) ve demokratik tarzdaki ($\bar{X} = 2.18$) yöneticilerle çalışan öğretmenlerin yönetsel nedenlerle muhalefet düzeyleri farklılık göstermektedir. Ayrıca, serbestiyetçi ($\bar{X} = 2.86$) ve demokratik tarzdaki ($\bar{X} = 2.18$) yöneticilerle çalışan öğretmenlerin de yönetsel nedenlerle muhalefet düzeylerinde anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu farklılıklar, otokratik ve serbestiyetçi idarecilerle kıyaslandığında, demokratik yöneticilere yönetsel nedenlerle daha az muhalefet edildiğini göstermektedir.

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma bulgularında maddelerin sıralamasının Özdemir (2010) ile benzerlik taşıdığı ancak ortalama değerlerin yani muhalefet etme sıklığının daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu bulgunun ilgili çalışmadan daha düşük çıkması örneklem grubundan ya da eğitim sistemimizde geçtiğimiz süre içerisinde gerçekleşen değişimlerden kaynaklandığı söylenebilir.

Anlaşılabileceği üzere öğretmenlerin muhalif davranışlar sergilemesine neden olan maddelerin başında karar alma sürecine dahil edilmemeleri gelmektedir. Bu madde Özdemir (2010) 'in sonuçları ile örtüşmektedir. Ayrıca öğretmenlerin, yöneticiler ile aralarında oluşabilecek sorunların temelinde uzman ve yönetici çatışmaları olabileceği vurgulanmıştır (Bursalıoğlu, 2015). Dolayısıyla, bir uzman olarak öğretmen kendi alanında aldığı eğitim, bilgi ve becerisi ışığında karar alma sürecinde etkin olmak

isteyebilir. Ancak bu süreçte okul yöneticisinin kendisine danışmadan karar alması görüldüğü üzere öğretmenlerin muhalefetine yol açmaktadır.

Sorunlara duyarsızlık, verimli çalışma ortamının sağlanmaması, yöneticinin işini özensiz yapması, yetersiz yönetici davranışlarının örnekleridir. Bulgular incelendiğinde öğretmenlerin de etik dışı, yetersiz, etkisiz olarak algıladıkları yönetici davranışlarına muhalefet ettikleri görülmektedir. Bu bulguların Özdemir (2010) ile paralellik gösterdiğini ve alanyazındaki diğer çalışmaları desteklediğini söylemek mümkündür. Yöneticilerin etik olmayan davranışlarının ve yetersiz yönetici davranışlarının örgüt içinde muhalefete neden olabileceği Kassing ve Armstrong (2002) tarafından öne sürülmüştür. Ayrıca, Redding (1985), yasalara ve ahlaka aykırı, etkili olmayan, rahatsız edici ve uygulanamaz yönetici kararlarının muhalefete yol açtığını ifade etmiştir. Öğretmenlerin etik olmayan davranışlara muhalefet etmeleri Gorden (1988) 'in 'prensibe dayalı muhalefet' kavramıyla da örtüşmektedir.

Öğretmenlerin hak ettiği sicil puanının verilmemesi, kaynakların ve görevlerin adaletsiz dağıtılması, ayrımcılık ve kayırmacılık şeklindeki yönetici davranışları adil olmayan davranışlar arasındadır. Kara (2015) yönetsel konularda ayrımcılığın örtük muhalefete yol açabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca, Goodboy, Chory ve Dunleavy (2008) çalışmalarında örgütsel muhalefet ve örgütsel adalet kavramları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Kavak ve Kaygın (2018) örgütsel adalet algısı ve örgütsel muhalefet davranışlarının ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Titrek (2009), örgüt içinde üyelerin aldıkları sonuçları diğer örgüt üyeleriyle kıyaslamaları sonucunda kaynakların dağıtımını adaletli ya da adaletsiz olarak değerlendirebileceklerini ifade etmiştir. Araştırma bulguları bu ifade ile paralel olarak öğretmenlerin adil olmayan yönetici davranışlarına muhalefet edebileceklerini ortaya koymuştur.

Araştırma bulgularında okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan yönetim tarzına göre öğretmenlerin muhalefet nedenlerinin hem kişisel hem de yönetsel boyutlarında anlamlı farklılık saptanmıştır. Kişisel nedenler boyutu incelendiğinde öğretmenlerin serbestiyetçi tarzda olduğunu düşündükleri yöneticilere demokratik olarak algıladıkları yöneticilerden daha fazla muhalefet ettikleri görülmüştür. Yönetsel nedenler boyutunda ise öğretmenlerin demokratik olarak gördükleri yöneticilere hem otokratik hem de serbestiyetçi tarzdaki idarecilerden daha az muhalefet ettikleri saptanmıştır. İlgili bulgular değerlendirildiğinde öğretmenlerin demokratik olarak algıladıkları yöneticilerle hem kişisel hem de yönetsel nedenleri daha az muhalefet nedeni olarak gördüklerini anlaşılmaktadır. Bu bulgular örgütsel demokrasinin muhalefetin nedenleri açısından etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Öte yandan, yönetsel nedenler boyutundaki anlamlı fark öğretmenlerin örgüt içinde alınan kararlarda söz hakkı sahibi olmak istediklerini de işaret etmektedir. Bu bulgular Redding 'in (1985) alınan kötü yönetsel kararların tahammül sınırlarını zorlayarak muhalefeti tetikleme tespiti ile desteklenmektedir. Ayrıca Kassing ve Armstrong 'a (2002) göre de karar alma muhalefete yol açabilecek bir süreçtir. Öğretmenlerin algıladıkları yönetim tarzlarına göre yöneticilere muhalefet etme nedenlerinin istatistiksel olarak her iki boyutta da farklılık

göstermesi demokratik bir yönetici ile çalıştıklarında karar alma sürecine dahil olarak kötü kararlar alınmasına engel olabileceklerini düşündüklerini destekler niteliktedir. Bu araştırmanın bulguları yönetsel boyutta öğretmenlerin en az muhalif davranışları demokratik olarak algıladıkları yöneticilere sergilediklerini göstermiştir. Dolayısıyla da öğretmenlerin çok katı veya belirsizlik içinde hissettikleri yönetimleri tercih etmedikleri ancak yönetici tarafından genel bir çerçevenin belirlenip kararlara kendilerinin de dahil edildikleri, yasal haklarının engellenmediği, adil bir okul ikliminde daha az muhalefet ettikleri görülmüştür. Diğer bir deyişle, öğretmenlerin okul yöneticilerinin görevlerini doğru bir şekilde yapmasını ve etkili olmasını beklediği söylenebilir. Kassing ve Armstrong 'da (2002) etkisiz yönetimin muhalefet nedeni olduğunu vurgulamıştır.

Öğretmenlerin algıladıkları yönetim tarzına dayalı olarak örgüt içerisinde muhalefet davranışları sergiledikleri anlaşılmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin yönetim tarzına dair algılarını ve dolayısıyla örgütsel muhalefet düzeyini şekillendirmede rol oynadığını söylemek mümkündür. Kişisel ve yönetsel nedenler boyutlarına ilişkin sonuçlar demokratik olarak algılanan yöneticilerle çalışan öğretmenlerin muhalefet düzeylerinin daha düşük olduğuna işaret etmiştir. Dolayısıyla, okul yöneticilerinin demokratik bir yönetim tarzı benimsemesinin, örgütsel muhalefetin düzeyini azaltarak yönetsel süreçleri kolaylaştıracağı söylenebilir.

Kaynaklar

- Ataç, L. O. ve Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *Istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117-132.
- Balçı, A. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy, *Personnel Review*, 26(1), 114-131.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler*. (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 495711).
- Garner, J. T. (2009). When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies*, 60(2), 197-218.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M. ve Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.
- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), 283-299.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 77-94.
- Kara, S. B. K. (2015). Relationship between political discrimination and dissent behaviour displayed by teachers. *Educational Research and Reviews*, 10(7), 933-940.

- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W., ve Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396.
- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the organization as it relates to control expectancies. *Communication Research Reports*, 18(2), 118-127.
- Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2001). Examining the association of job tenure, employment history, and organizational status with employee dissent. *Communication Research Reports*, 18(3), 264-273.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- 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), 39-65.
- Kassing, J. (2011). *Dissent in organizations* (Vol. 4). Polity Press.
- Kassing, J. W. ve DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120.
- 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, O. ve Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 4(1), 33-51.
- Korucuoğlu, T. (2016). *Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki* (Master's thesis, ESOGÜ, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Özdemir, M. (2010). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Ankara İli Örneği)*. (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 279917).
- Püsküllüoğlu, E. I. ve Altınkurt, Y. (2018). Öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 897-914.
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34(3), 245-258.
- Shahinpoor, N. ve Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.
- Sprague, J. ve Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high-technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.
- Tabachnick, B. ve Fidell, L. (2013). BG Tabachnick. *LS fidell using multivariate statistics* (sixth ed.). Boston: Pearson

- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Tutar, H. ve Sadykova, G. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2019) *Güncel Türkçe Sözlük*. Ankara: TDK.
- Yıldız, K. (2014). Örgütsel muhalefet. *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 43, 173-193.

Bu çalışma için etik kurul izni 24/04/2019 tarih ve 12 sayılı Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu'ndan alınmıştır.