

OKULLARDA ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN YÖNETİMİ¹

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL DISSENT IN SCHOOLS

Müjdat GÜNTEKİN²

Emine ÖNDER³

Başvuru Tarihi: 31.07.2023 Yayına Kabul Tarihi: 16.10.2023 DOI: 10.21764/maeuefd.1335443

(Araştırma Makalesi)

Özet: Bu çalışmada okul müdürlerinin öğretmenlerin muhalif davranışını yönetme tarzını ve okul müdürlerinin muhalefeti yönetme tarzının örgütsel muhalefet türüne göre nasıl bir farklılaşma gösterdiğini incelemek amaçlanmıştır. Araştırmada olgubilim deseni kullanılmıştır. İç Batı Akdeniz Bölgesindeki bir ilde yürütülen çalışmada okul yöneticileri ve öğretmenlerden oluşan 25 katılımcının görüşüne başvurulmuştur. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. Veriler içerik analizi yöntemiyle deşifre edilmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin muhalefeti yönetirken muhalif çalışanı kazanma, muhalefeti pekiştirme, muhalefeti dikkate almama ve muhalefetin tekrarlanmasının önüne geçmek için yaptırım uygulama şeklinde farklı yaklaşımları benimsedikleri saptanmıştır. Okul müdürlerinin yönetim yaklaşımının, muhalefet türüne göre farklılaştığı anlaşılmıştır. Muhalefet doğrudan kendine ifade edildiğinde okul müdürünün muhalefeti daha yapıcı bir yaklaşımla yönettiği görülmüştür. Muhalefet haber uçurma türünde gerçekleştiğinde ise okul müdürünün muhalefeti yönetme yaklaşımının sertleştiği, muhalif öğretmenin daha olumsuz tepkilerle karşı karşıya kaldığı tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin bazıları örgütsel muhalefeti önlemeye yönelik tedbir almaya da bazılarının kimi zaman önleyici kimi zaman da caydırıcı önlemlere başvurdukları saptanmıştır.

Abstract: In this study, it is aimed to examine how school principals manage the dissent behavior of teachers and how the school principals' style of managing dissent differs according to the type of organizational dissent. The phenomenology design was used in the study. The research was carried out in a province in the inner Western Mediterranean region. In the study, the opinion of 25 participants were taken. The data of the research were collected by semi-structured interview method. The data were deciphered by content analysis. In the study, it was found that school principals use approaches to win the dissent teacher, supporting the dissent, ignoring the dissent and implementing sanctions. It was understood that the management approach of school principals differed according to the dissent type. When the dissent was expressed directly to the school principal, it was seen that the school principal managed the dissent with a more constructive approach. When the dissent was in the form of whistleblowing, it was determined that the school principal's approach to managing the dissent hardened. Although some of the school principals did not take measures to prevent organizational dissent, it was determined that some of them resorted to preventive and deterrent measures

Anahtar Sözcükler: *Örgütsel muhalefet, örgütsel muhalefetin yönetimi, ortaöğretim, okul yöneticisi*

Keywords: *Organizational dissent, management of organizational dissent, secondary education, school principal*

Giriş

İnsanların bireysel olarak yetersiz kaldıkları durumlarda belirli amaçlara ulaşmak için yardımlaşmaya ve birlikte hareket etmeye yönelimi, örgüt kavramını ortaya çıkarmıştır (Kadı & Beytekin, 2015; Yıldız,

¹ Bu makale, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde Doç. Dr. Emine ÖNDER'in danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, e-posta: mujdatguntekinn@gmail.com ORCID: 0000-0002-7193-8042

³Doç. Dr. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, e-posta: onder@mehmetakif.edu.tr ORCID: 0000-0001-6912-0383

2014). Ancak, belirli bir amaç için bir araya gelen insanların amaç ve beklentileri arasındaki farklılıklar zaman zaman yönetimin aldığı kararlardan memnuniyetsizliğe neden olarak örgütlerde muhalefeti tetikleyebilmektedir. Örgütsel muhalefet, örgüt uygulamalarından memnuniyetsizlik hissedilmesi ve örgütle görüş ve fikir ayrılığı yaşanması olarak açıklanabilir (Özdemir, 2010). Örgütsel sesin bir devamı olarak değerlendiren örgütsel muhalefet, yönetimin karar ve uygulamalarına karşı çalışanların ortaya koyduğu fikir ve görüş ayrılıkları sonucunda gösterilen tepkidir (Kassing, 1997).

Graham'a (1986) göre örgütsel muhalefetten söz edilebilmesi için öncelikle uygulamalara ilgili bir görüş ayrılığının ve görüş ayrılığının dile getirilmesini ortaya çıkaran tetikleyici bir olayın olması gerekir. Tetikleyici olay bazen çalışanlara yönelik davranış, örgütsel değişim ve bu değişikliklerin uygulanma şekli, alınan kararlar veya kararların alınma şekli, kaynakların mevcudiyeti ve mevcut kaynakların kullanılma şekli olabilmektedir. Bazen ise rol veya sorumluluklar, etkisiz uygulamalar ve süreçler, performans değerlendirmesi ve stili, çalışanların kendisi, diğer çalışanlar ve müşteriler için tehlike oluşturabilen örgüt uygulamaları; örgüt üyelerini karşıt fikirlerini ifade etmeye ve paylaşmaya teşvik edebilmektedir (Kassing & Armstrong, 2002).

Örgütsel muhalefet genellikle çalışma koşullarını iyileştirme amacıyla ifade edilir ve kişinin konumunda kontrolü tesis etmek veya yeniden sağlamak yani bireysel durumun iyileştirilmesi için etkili bir araçtır. Ancak örgüt üyeleri, muhalefet mesajlarının işyeri ilişkilerinde yıkıcı veya verimsiz olarak algılanması nedeniyle veya başkaları tarafından bencil ve huzur kaçırıcı olarak algılanma korkusuyla (Tutar & Sadykova, 2014), kendine karşı acımasız bir tutum takınılacağı ve örgütten gönderilmek isteneceği endişesiyle muhalefeti ifade etmekten kaçınabilmektedir (Devine & Maassarani, 2011). Kimi zaman da örgütsel demokrasi eksikliği nedeniyle çalışanlar aksi görüşlerini veya memnun olmadıkları durumları ifade etmekte isteksiz olabilmektedirler (Tutar & Sadykova, 2014). Örgütte muhalefete gösterilen hoşgörü, çalışanların muhalefet ettiği konuları etkilemektedir (Kassing, 2001). Oysaki örgütsel muhalefet, yöneticilere çalışanların yaşadıkları sorunlar, örgütsel sinizm, örgütsel memnuniyetsizlik, adaletsiz uygulamalar, yolsuzluk ve çözüm adına arayışlar noktasında bilgi sağlar. Örgütsel muhalefet, örgütsel sorunların teşhis edilmesinde de önemli bir değişken (Kassing, 2002; Shahinpoor & Matt, 2007); önemli bir düzeltici geri bildirim biçimi; karar vermenin kalitesini artıran bir durumdur. Bunun yanı sıra örgütsel muhalefet, iş stresini azaltmada ve çalışan refahını desteklemede (Kassing & Armstrong, 2002), iş tatminini artırmada anahtar (Redding, 1985) ve tükenmişliğin panzehri olarak gösterilir (Riaza, Junejo & Shar, 2020). Dolayısıyla muhalefet özgürlüğünün, örgütün daha sağlıklı olmasına yardımcı olması ve örgütsel başarıya katkıda bulunması kuvvetle muhtemeldir (Redding, 1985).

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

Graham (1986) yöneticilerin muhalif örgüt üyelerine ya davranışın pekiştirilmesi, ya çalışanın cezalandırılması ya da çalışanın dikkate alınmaması şeklinde tepkiler verdiğini öne sürmüştür. Davranışın pekiştirilmesi muhalefetin devamını sağlayan bir yönetici davranışı iken cezalandırma yönlü yönetici tepkisi, örgüt içindeki muhalefet davranışını sonlandıran bir yönetici davranışıdır. Çalışanın dikkate alınmaması şeklindeki muhalefeti yönetme tarzında ise çalışan yok gibi davranılmakta, çalışanın fikirleri alınmamaktadır (Özdemir, 2010).

Yöneticilerin muhalefeti yönetme tarzı, muhalefetin ne şekilde ve kime dile getirdiğinden etkilenebilir. Alan yazına bakıldığında çalışanların hoşnutsuzluklarını, karşıt fikirlerini veya anlaşmazlıklarını ifade etme eğilimlerinin bireysel, ilişkisel ve örgütsel özelliklere göre farklılaşabildiği görülmektedir. Çalışanlar muhalif görüşünü, kimi zaman üstlerine açıkça iletirken kimi zaman iş yerinde etki gücü olmayan kişilerle paylaşabilmektedirler. Kimi zaman ise haber uçurma veya yer değiştirmiş muhalefet şeklinde bir eğilim göstererek eşleri, arkadaşları, vb. iş dışından kişilerle ya da etki gücüne sahip daha üst amirlere hoşnutsuzluklarını dile getirebilmektedirler (Kassing, 1997; 2001).

Muhalefetin örgüte ve bireye yönelik olumlu ya da olumsuz etkilerinde yöneticilerin muhalefete yaklaşımının önemli bir rolü olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin muhalefeti yönetme tarzının muhalefetin ne şekilde ve kime dile getirdiğine göre değişkenlik gösterip göstermediğini ve nasıl bir farklılaşmanın olduğunun ortaya konulması faydalı olacaktır. Alan yazın incelendiğinde örgütsel muhalefetin son yıllarda üzerine kafa yorulan bir araştırma konusu olduğu ve diğer sektörlerde olduğu gibi eğitim sektöründe de örgütsel muhalefeti konu edinen araştırmaların arttığı görülmektedir. Yapılan araştırmaların bazılarında örgütsel muhalefet nedenlerinin ve sonuçlarının (Ağalday, 2013; Akada, 2015; Dağlı & Ağalday, 2014a; 2014b; Gül, 2020; Özdemir, 2013; Yıldız, 2014;

Yılmaz, 2019) ele alındığı görülmektedir. Bazılarında ise örgütsel muhalefetin farklı kavramlarla ilişkisinin (Bilginoğlu & Yozgat, 2020; Iliman Püsküllüoğlu & Altinkurt, 2018; Kadı & Beytekin, 2015; Kavak & Kaygın, 2018; Tutar & Sadykova, 2014; Uğurlu & Bostancı, 2017) incelendiği anlaşılmaktadır. Yapılan taramada, muhalefetin dile getirilme şekli ile yönetilme tarzı arasındaki bağı inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Örgütsel muhalefetin bu açıdan mercek altına alınması, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin farkındalığın artmasına ve muhalefeti derinlemesine anlamalarına ve öğretmenler ile okul yönetimi arasındaki olası sorunların azalmasına yardımcı olabilir. Bu açıdan yapılan bu araştırmanın önemli olduğu, alana katkı vereceği ve bundan sonraki çalışmalara yön vereceği öngörülmektedir. Bu düşünceden hareketle araştırmada okul müdürlerinin, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışını yönetme yaklaşımları ve örgütsel muhalefet davranışının gösterilme şekline göre okul müdürlerinin muhalefeti yönetme tarzı incelenmiştir. Bu amaç kapsamında aşağıda verilen araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

- 1) Okul müdürleri, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışını nasıl yönetmektedir?
- 2) Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışını gösterme biçimine göre okul müdürlerinin muhalefeti yönetme tarzı farklılaşmakta mıdır? Farklılaşıyorsa nasıl bir değişim söz konusudur?
- 3) Okul müdürleri örgütsel muhalefeti önlemek için tedbir almakta mıdır? Alıyorsa bunlar ne tür tedbirlerdir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin belirlendiği bu çalışma, nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji yöntemiyle yürütülmüştür. Bu yöntemin temel amacı, kişisel deneyimlerden hareketle bir olgu hakkında kişilerin düşüncelerini, duygularını ve görüşlerini ortaya çıkarmaktır. Kişinin deneyimleri sonucunda kendini ve dünyayı anlamlandırma çabası olan fenomenoloji, özleri araştırır (Polatcan & Kılınç, 2018; Yıldırım & Şimşek, 2018).

Çalışma Grubu

Araştırma 2022-2023 eğitim öğretim yılında İç Batı Akdeniz Bölgesindeki bir ilin Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ortaöğretim kademesinde farklı okul türlerinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubu oluşturulurken ilk olarak çalışma kapsamına alınacak okullar belirlenmiştir. Bunun için ortaöğretim kurumları; öğrencilerinin tamamını merkezi sınav ile kabul eden liseler, öğrencilerinin çoğunu sınavsız kabul eden liseler ve yetenek sınavı

ile öğrenci kabul eden liseler olarak gruplandırılmıştır. Daha sonra her gruptan kaç okulun araştırma kapsamına alınacağı, gruptaki okul sayısının toplam okul sayısına oranı göz önünde bulundurularak tespit edilmiştir. Ardından ise her gruptan araştırma kapsamına alınacak okullar kura ile rastgele belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmada yedi okul çalışma kapsamına alınmıştır. Çalışmanın yürütüleceği okulların okul yöneticileri ve her okuldan iki öğretmen gönüllük esasına göre çalışmaya dâhil edilmiştir. Çalışma grubuna dâhil edilecek ilk öğretmen, okul yönetimine okullarında araştırılan olguya yönelik en fazla tavır, davranış sergileyen ve görüş belirten öğretmenin kim olduğu sorusu ile belirlenmiştir. O okuldan araştırmaya dâhil edilecek diğer öğretmen ise görüşüne başvuru alan bir önceki öğretmenin önerisi doğrultusunda belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın çalışma grubunu 5'i okul müdürü, 7'si müdür yardımcısı ve 13'ü öğretmen olmak üzere 25 katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcıların meslekteki kıdemleri ortalama 19 yıl, görev yaptıkları okuldaki ortalama çalışma süreleri ise 6 yıldır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Görüşme formu geliştirilirken ilgili alanyazın ve diğer araştırmalarda veri toplamak için kullanılan sorular (Ağalday, Özgan & Arslan, 2016, Özdemir, 2010; Polat & Günçavdı, 2019) rehberlik etmiştir. Bu doğrultuda müdürlere, müdür yardımcılara ve öğretmenlere yönelik üç ayrı taslak form oluşturulmuştur. Taslak görüşme formu üç alan uzmanı görüşüne sunulmuştur. Uzmanların görüşü doğrultusunda formlar güncellenmiş ve formun son hali teyit amaçlı tekrar uzmanlarla paylaşılmıştır. Daha sonra dil açısından incelemesi için Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeninin görüşüne başvurulmuş ve ön görüşme için formlar hazır hale getirilmiştir. Daha sonra çalışma kapsamında olmayan bir okulun yönetici ve öğretmeni ile ön görüşme (pilot uygulama) gerçekleştirilerek soruların işlerliği ve görüşme sorularının katılımcılar için aynı şeyi ifade edip etmediği test edilmiştir. Gerekli görülen durumlarda görüşme sorularında düzeltmeler yapılarak görüşme formlarına son hali verilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini öğrenmeye yönelik beş soru, ikinci bölümde ise araştırmanın amaç ve alt amaçlarına yönelik üç soru yer almaktadır. İkinci bölümde bu temel soruların dışında detaylı bilgi edinmek, gömülü yapıyı ortaya çıkarmak amacıyla alt (sonda) sorular bulunmaktadır.

Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde ilk olarak üniversite etik kurul (2022/07 - GO 2022/803) onayı ve araştırmanın yürütüldüğü ilin Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırma izni (20/06/2022 tarih ve E-27749142-605.01-52288492 sayı) onayı alınmıştır. Gerekli izinler alındıktan sonra pilot uygulama 08-12 Ağustos 2022 tarihleri arasında, çalışma grubunu oluşturan katılımcılar ile yapılan görüşmeler ise 24 Ağustos ile 28 Kasım 2022 tarihleri arasında yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Verileri toplamak için öncelikle okul müdürleri ile iletişim kurularak araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenler ile görüşme günü, yeri ve saati kararlaştırılmış ve görüşmenin kapsamı hakkında bilgi sahibi olmaları amacıyla katılımcılarla görüşme formu paylaşılmıştır. Çalışmanın tüm süreçleri ve araştırmacıların iletişim bilgilerini de içeren gönüllü olur formu verilmiş ve imzalatılmıştır. Görüşmelerin, eğitim öğretim işlerinin aksamayacağı, görüşme bütünlüğünün bozulmayacağı -öğretmenler için boş ders saatlerinde, yöneticiler için kendi müsait oldukları- zaman dilimlerinde ve katılımcıların konuyla ilgili görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri mekânlarda gerçekleştirilmesine özen gösterilmiştir. Görüşme öncesi katılımcılara tekrar araştırmanın amacı vb. konular hakkında açıklamalar yapılmıştır. Katılımcıların görüşlerini rahatça ortaya koyabilmeleri açısından görüşmelerin gizli olduğu, konuşulanların asla üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağı, araştırma raporunda isimlerinin kesinlikle yer almayacağı, istedikleri anda görüşmeyi sonlandırabilecekleri bildirilmiştir. İzin vermeleri durumunda veri ve zaman kaybına engel olmak amaçlı olarak görüşmelerin ses kayıt cihazı ile kaydedileceği belirtilmiştir. Görüşmeler esnasında veri kaynakları ile uzun süreli etkileşim kurulmasına özen gösterilmiş ve katılımcılara görüşme sonrasında toplanan verilerden genel bir özet geçilmek suretiyle katılımcı teyidi de sağlanmıştır. Ortalama 35-40 dakika süren görüşmeler oldukça sıcak bir ortamda sohbet havasında gerçekleştirilmiştir. Görüşme sonunda görüşleri ile ilgili ekleme, çıkarma veya değiştirme yapmak istemeleri durumunda katılımcıların araştırmacılar ile rahatlıkla irtibata geçebilecekleri ifade edilmiştir. Ayrıca ihtiyaç duyulması halinde tekrar görüşlerine başvurulabileceği de katılımcılara belirtilmiştir.

Görüşmelerin akabinde vakit kaybetmeden her görüşmenin içeriği deşifre edilerek dijital ortamda metin dosyasına dönüştürülmüştür. Metin dosyasına dönüştürülen görüşme kayıtları katılımcılara dijital ortamda gönderilmiş ve teyitleri alınmıştır. İki katılımcı görüşmenin içeriğini bozmayan ekleme ve çıkarmalar yapmış, diğer katılımcılar ise değişiklik yapmadan onay vermiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada veriler içerik analizi yöntemiyle deşifre edilmiştir. İlk olarak araştırmanın amacı göz önünde bulundurulurken anlamlı bölümler bulunmuştur. Anlamlı bölümler kendilerini en iyi yansıtacak kavramlar ile kodlanmıştır. On beş gün geçtikten sonra tekrar okuma yapılmış ve anlamlı bulunan parçalar ve bunlara verilen kodlar gözden geçirilmiştir. Uygun bulunan kısımlar kalırken uygun bulunmayan kısımlar ayıklanmıştır. Kodlama işlemini araştırmacılar birbirinden bağımsız yapmış daha sonra bir araya gelerek kodlar karşılaştırılmış; farklı belirlenen kodlar üzerine düşünülmüş, gerekirse ham verilere ve ses kayıtlarına müracaat edilerek ortak bir kod belirlenmiştir. Alan yazında kodlama güvenilirliği olarak adlandırılan bu süreçte, Miles ve Huberman'ın önerdiği güvenilirlik formülü kullanılmış ve yapılan hesaplamada kodlama uyum yüzdesi %85 olarak bulunmuştur. Nitel araştırmalarda uyum yüzdesinin en az %70 olması yeterli görüldüğünden araştırmanın kodlama güvenilirliğinin yeterli olduğu söylenebilir (Miles & Huberman, 2016). İkinci aşamada kodların ortak ve farklı yönleri irdelenerek benzerlik gösteren kodlar temalar altında birleştirilmiştir. Üçüncü aşamada belirlenen kodlar ve temaların tutarlılığı kontrol edilerek düzenlenmiştir. Son aşamada ise elde edilen bulgulardan oluşan frekans tablosu hazırlanmış ve araştırmada kullanılacak çarpıcı ve açıklayıcı doğrudan alıntılar tespit edilmiştir. Doğrudan alıntılar kullanılırken gizlilik ilkesine uygun hareket edilmiş ve katılımcılara çeşitli kodlar verilmiştir. Okul müdürü olan katılımcılar “M”, müdür yardımcısı olan katılımcılar “MY” ve öğretmen olan katılımcılar “Ö” kodlarıyla isimlendirilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Yapılan araştırmada iç geçerliği/inandırıcılığı sağlamak için farklı okullardan ve farklı unvanlardan katılımcılarla görüşülerek veri çeşitlenmesi yapılmıştır. Böylece araştırma konusunun farklı bakış açılarından nasıl görüldüğü tespit edilmiştir. Katılımcılara araştırmanın gönüllülük esasıyla yürütüldüğü, araştırmanın istedikleri aşamasında çıkabilecekleri, verilerinin gizli tutulacağı bilgisi verilerek samimi ve içten cevap vermeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Verdikleri cevaplar konunun tamamlanmasının akabinde özetlenmiş ve teyit alınmıştır. Böylece yanlış anlaşılmalara asgari seviyeye indirilmiştir. Görüşmeler öncesinde katılımcılarla kendilerini rahat hissettikleri ortamlarda ön görüşmeler gerçekleştirilmiş, araştırma konusu ve amacı hakkında bilgi verilmiştir. Ön görüşmelerde katılımcıların kendilerini görüşmede rahat hissetmeleri ve konu üzerine düşünebilmeleri için sorular verilmiştir. Görüşmelerle uzun süreli etkileşim sağlanmıştır. Toplanan veriler yazıya geçirildikten sonra dijital ortamda görüşme yapılan kişiyle paylaşılmış, katılımcı teyidi alındıktan sonra analize başlanmıştır.

Ayrıca görüşme formunun oluşturulması sürecinde üç farklı uzmanın görüşüne müracaat edilmiş, araştırma boyunca bütün aşamalar bir uzmanla birlikte planlanmış ve yürütülmüştür.

Araştırmada dış geçerliği/aktarılabiliirliği sağlamak için araştırma süreci ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Katılımcıların seçiminde amaçlı örneklem yöntemlerinden kartopu yöntemi kullanılmış ve araştırılan olguyu yaşayan katılımcılar belirlenmiştir. Araştırma sürecinde elde edilen bulgular katılımcıların doğrudan alıntılarıyla detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Araştırmada iç güvenilirliği/tutarlılığı sağlamak adına uzman gözetiminde yapılmış, eleştiriler ve öneriler doğrultusunda gerekli güncellemeler yapılarak araştırma sürdürülmüştür. Araştırmanın veri analiz sürecinin güvenilirliğini sağlamak için kodlayıcılar arası benzerlik hesaplanmış ve ulaşılan oranın kodlama güvenilirliği için yeterli düzeyde olduğu görülmüştür.

Yapılan araştırmada dış güvenilirlik/teyit edilebilirlik adına görüşmeler iki ayrı ses kayıt özelliği olan bilişim aracıyla kaydedilmiştir. Kayıtlar hiçbir değişiklik yapılmaksızın deşifre edilerek dijital metin dosyasına dönüştürülmüştür. Ayrıca doğrudan alıntılar kullanılarak araştırmanın güvenilirliği artırılmaya çalışılmıştır.

Bulgular

Verinin çözümlenmesi sonucunda, katılımcıların örgütsel muhalefeti yönetme fenomenine ilişkin deneyimlerinden ortaya çıkan tema ve kategorilere ilişkin bilgiler Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Veri analizi sonucunda oluşan tema ve kategoriler

Şekil 1’de yer alan temalar ve kategoriler incelendiğinde, okul müdürlerinin okullarda ortaya çıkan muhalefeti yönetirken muhalif çalışanı kazanma, muhalefeti pekiştirme, muhalefeti dikkate almama ve yaptırım uygulama eğilimli oldukları görülmektedir. Örgütsel muhalefetin gösterilme şeklinin bazı okul müdürlerinin muhalefeti yönetme tarzını sertleştirdiği anlaşılmaktadır. Muhalefeti önleme çabasında

olan okul müdürlerinin, bu duruma zemin oluşturan unsurları ortadan kaldırma veya caydırma doğrultusunda tedbirlere başvurdukları görülmektedir. Araştırmada bulgular, temalara dayalı olarak üç başlık altında sunulmuştur.

Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışını Yönetme Tarzı

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışını yönetme tarzına ilişkin katılımcı görüşleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

Okul Müdürlerinin Öğretmen Muhalefetini Yönetme Tarzına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Kategori	Kod	f	
Okul Müdürlerinin Muhalefet Yapan Çalışana Tepkileri	Kazanmaya Çalışma	Diyalog ve ikna	13	
	Pekiştirme	Desteklemek	6	
	Dikkate Almama	Yok sayma	2	
	Yaptırım Uygulama	Mobbing		4
		Mesafe koyma		2
		Ceza		2
		Sıkı takip		1
		Dışlama		1
		İşi zorlaştırma		1
		Görev yeri değişikliği		1

Tablo 1 incelendiğinde okul müdürlerinin öğretmen muhalefetini, muhalif çalışanı kazanma, muhalefeti pekiştirme, muhalefeti dikkate almama ve yaptırım uygulama olmak üzere dört farklı yaklaşımla yönettiği görülmektedir. Muhalif çalışanı kazanma kategorisi kapsamında okul müdürlerinin muhalefeti yönetirken diyalog kurmaya ve çalışanı ikna etmeye yönelik girişimlerde bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda görüş beyan eden katılımcılardan biri “*Muhaliflere, beğenmiyorsan çek git arkadaş, burası benim çiftliğim demem. Ben bunu uygun gördüm bitti de değil; ikna etmeye çalışırım.*” (M3) ifadesiyle konuya açıklık getirmiştir. Bir diğeri konuyla ilgili görüşünü “*Okul müdürü muhalif davranış gösteren çalışanı dinler, yapılabilecek bir şey varsa yapar. Aklına yatmayan hususları farklı arkadaşlarla da görüştüğünden sonra muhalif arkadaşına fikrini beyan eder ve onu ikna eder.*” (MY5) sözleriyle ifade etmiştir. Bu doğrultuda görüş sunan öğretmenlerden biri ise “*Olumsuz bir tepki vermez, genelde çözüm odaklıdır. Kendinin haklı olduğunu düşünüyorsa da ikna yoluna gider ve konuşarak anlaşmaya çalışır.*” (Ö5) diyerek okul müdürünün muhalefeti yönetirken diyalog yollarını açık tuttuğunu ve iletişim kanalları aracılığıyla çalışanı ikna etmeye çalıştığını dile getirmiştir.

Pekiştirme kategorisi altında yer alan kodlar dikkate alındığında okul müdürlerinin muhalefetin devamını sağlayan bir yönetici davranışı gösterdiği ve destekleyici bir üslup içinde olduğu söylenebilir. Bu bağlamda görüş sunan katılımcılardan biri “*Farklı fikirle gelmeyi kabul eden bir yapısı, farklı görüşlerle gelinmesi konusunda destekleyici bir tavrı var.*” (Ö12) şeklindeki sözleriyle ortaya koyarken bir diğeri “*Genç ve dinamik bir okul müdürümüz var. Mantıksız ve dayanaksız olmayan her fikrin arkasındadır ve destekler.*”(Ö8) ifadesiyle bu durum ile ilgili fikrini belirtmiştir.

Dikkate almama kategorisindeki kodlar dikkate alındığında bazı okul müdürlerinin örgütsel muhalefet veya muhalif davranış gösteren çalışan yokmuş gibi bir yaklaşımla muhalefeti yönettiği, çalışanın fikrini almadığı söylenebilir. Görüşüne başvurulmuş öğretmenlerden biri “*Müdür arasak bakmaz, mesaj atsak cevap yazmaz, hatta selam bile vermez, muhatap olmaz, dinlemez de.*” (Ö1) sözleriyle bu duruma açıklık getirmiştir.

Katılımcıların bazılarına göre ise okul müdürlerinin muhalefeti yönetme tarzı örgüt içindeki muhalefet davranışını sonlandırmaya yönelik tepkiler şeklinde olmaktadır. Bu bağlamda okul müdürleri sıkı takip, şiddet, dışlama, işi zorlaştırma ve görev yeri değişikliği gibi girişimlerde bulunabilmekle birlikte muhalefeti sonlandırma amaçlı olarak daha çok mobbing, mesafe koyma ve ceza gibi yaptırımlara başvurmaktadır. Bu doğrultuda görüş sunan katılımcılardan biri “*Psikolojik şiddet, sözel şiddet, mobbing, tehdit, açık arama vs. ile karşı karşıya kalırsınız. Eline geçen ilk fırsatta da göndermenin peşine düşer.*” (Ö1) sözleriyle okul müdürünün muhalefeti söndürmeye, yok etmeye yönelik bir yaklaşımla örgütsel muhalefeti yönettiğini ifade etmiştir. Müdür yardımcısı olan bir diğer katılımcı ise “*Muhalefeti yönetmek için mobbingden tutun her şey yapabiliyor.*” (MY4) sözleriyle bir başkası “*İletişimi biraz daha soğutur, tavır koyar, soğuk davranır.*” (Ö11) ifadesiyle okul müdürünün örgütsel muhalefeti yönetme tarzını ortaya koymuştur. Yaptırımlar aracılığıyla muhalefeti sonlandırma girişiminde bulunduğunu düşünen bir başka katılımcıya göre okul müdürü işi zorlaştırmayı tercih ederek örgütsel muhalefeti yönetmektedir. Bu amaçlı olarak katılımcı “*Geçen yıl okulun konferans salonunu tiyatro ünitesinde kullanmak istedim, onu bile kullanamadım. Dilekçe ile müracaat etsin dedi. Fizik, kimya, biyoloji laboratuvarına öğretmenlerimiz ders işlemeye giderken dilekçe ile mi gidiyorlar. Ben niye veriyorum. Ama mümkün değil o dilekçeyi vermediğim için öğrencilerimi konferans salonuna indiremedim.*” (Ö1) şeklinde görüş sunmuştur. Başka bir katılımcıya göre (Ö9) okul müdürü muhalefeti yönetmek için yakın takip altında tutmaktadır. “*İzleniyoruz kameralardan. Şu dakika nerede, şimdi nereden çıktı, kimlerle yan yana oldu vs. Siz eğer muhalif bir kişi iseniz ve ben muhalif bir kişi değilsem sizinle selamlaşmaktan bile korkarım.*”

Örgütsel Muhalefet Davranışının Gösterilme Şekline Göre Okul Müdürlerinin Muhalefeti Yönetme Tarzı

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışını gösterme şekillerine göre okul müdürlerinin muhalefeti yönetme tarzının farklılaşmadığını düşünen katılımcılar (f=3) olmakla birlikte muhalefetin dile getirilme yoluna göre okul müdürlerinin tepkilerinin genellikle değiştiğini ve bu değişimin de olumsuz anlamda olduğunu ifade eden katılımcılar çoğunluktadır. Katılımcılardan 3'ü ise bu soruyla ilgili görüş beyan etmek istememiştir. Yönetme tarzı değişmez şeklinde görüş sunan katılımcılara göre muhalefetin kime ifade edildiği veya nasıl bir yol izlendiği önemli değildir, çünkü okul müdürünün muhalefete karşı hoşgörüsü yoktur; muhalefet türünün dikey, yatay ya da haber uçurma şeklinde olup olmadığına bakmaksızın okul müdürü söndürmeye yönelik bir tutumla örgütsel muhalefeti yönetmektedir. Bu bağlamda görüş beyan eden Ö1 “*Farklılaşmaz. Hangi yolu kullanırsanız kullanın sonunuz aynı olur. Size karşı cephe alınır.*” sözleriyle görüşünü bildirmiştir. İfade ediliş biçimine, bir başka ifadeyle muhalefet türüne göre okul müdürünün muhalefeti yönetme yaklaşımının değiştiğini ileri süren katılımcılardan birinin (MY3) görüşü ise şu şekildedir. “*En ilımlı karşılanacak muhalefet tarzı doğrudan Müdür Bey'e ifade edilen muhalefettir. Okul dışına özellikle de müdür üzerinde etki gücü olabilecek kişilere ifade edilen muhalefet daha sert tepki ile sonuçlanır. Muhalef görüş, müdür atlanarak Milli Eğitim gibi daha üst bir mercie iletilirse müdür beyin muhalefeti yönetme biçimi sertleşir.*”. Bu konuda bir diğer katılımcı ise (Ö13), “*Farklı tepkiler verir. Kendisiyle konuşana o kadar sert bir tepki vermez. Ama bu, dışarıdan birisi olursa tepkisi genelde olumsuz ve daha sert oluyor.*” sözleriyle görüşünü belirtmiştir.

Okul Müdürlerinin Muhalefeti Önlemek İçin Tedbirleri

Okul müdürlerinin muhalefeti önlemek için tedbir alıp almadıkları, alıyorsa bu tedbirlerin neler olduğuna ilişkin katılımcı görüşleri incelendiğinde katılımcıların önemli bir bölümünün (f=10) müdürlerin muhalefeti önlemek için tedbir almadıkları görüşünü paylaştıkları görülmektedir. M2 kodlu okul müdürü “*Muhalefetin önlenmesine yönelik tedbir alınmasını çok doğru bulmam. Yani muhalefet olması taraftarıyım. İnsanoğlu tek pencereden hep doğruyu göremeyebilir. Doğruya yönlendirme amacı güttüğü sürece muhalefetin her zaman desteklenmesi gerektiğini düşünüyorum.*” sözleriyle konuyla ilgili görüşünü ifade etmiştir. MY4 kodlu müdür yardımcısı da benzer şekilde “*Okulumuzda muhalefet önlemek için herhangi bir çaba gösterilmez.*” şeklindeki sözleriyle, öğretmenlerden biri de (Ö9) “*Muhalefeti önlemek için herhangi bir tedbir almaz. Muhalefet kötü bir şey değil aslında o dengeyi sağladıktan sonra.*” diyerek okul müdürlerinin muhalefeti önlemek için herhangi bir tedbir almadığını belirtmişlerdir.

Katılımcılarının geri kalanına göre okul müdürleri muhalefeti önlemek için tedbir almaktadır. Bunların ne tür tedbirler olduğu Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3

Okul Müdürlerinin Muhalefeti Önlemeye Yönelik Aldıkları Tedbirler

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

Tablo 3 incelendiğinde tedbir aldığını ifade eden katılımcı cevapların önemli bir diliminin, örgütsel muhalefetin oluşmasına zemin hazırlayan durumları ortadan kaldırmaya yönelik önlemler kategorisi altında toplandığı görülmektedir. Bu kategoride istişare ve adil olma kodları öne çıkmıştır. Okul müdürünün örgütsel muhalefeti önlemek için istişareye önem verdiğini ve adil bir yaklaşım sergilediğini öne süren bir katılımcı “Çalışmalar istişare sonucunda ortak bir aklın ürünü olarak ortaya çıkıyor. Bundan dolayı da çok fazla muhalif fikir karşımıza çıkmıyor.”(MY5), bir başkası “Okul müdürünün eğitim öğretim sürecindeki işlerde öğretmenlere eşit ve adil davranılması muhalefeti önlemek için bir tedbir olarak sayılabilir.” (Ö4) sözleriyle görüşlerini ortaya koymuştur. Bazı katılımcılara göre muhalefetin oluşmasına zemin hazırlayan durumları ortadan kaldırma amaçlı olarak okul müdürleri karar sürecine çalışanları da dâhil etmekte, çalışan beklentilerini göz önünde bulundurmakta, uygun zamanı kollamakta, iletişim ve diyalog yollarını açık tutmakta, idari uyum ve tutarlılığa önem vermektedir. Örneğin MY4 kodlu katılımcı, “Kararların demokratik bir ortamda alınması, herkesin fikrini alınarak kararların oluşturulması, geçmiş yıllardaki deneyimleri ve tecrübeleri sonucunda öğretmenlerin beklentilerinin anlaşılıp buna göre hareket edilmesi gibi tedbirleri alarak muhalefeti önlemeye çalışır.” şeklindeki sözleriyle görüşünü belirtmiştir. Bir başka katılımcı ise “Önsezi, neyi, nerede ve ne zaman yapacağınız ve nasıl söyleyeceğiniz önemli. Güzel ifade ederseniz muhalefet edecek olan da etmez.” (M3) ifadesiyle muhalefete yönelik aldığı tedbirlere açıklık getirmiştir. Az da olsa katılımcıların bazıları çalışanları muhalefet yapmaktan caydırmaya yönelik olarak baskı kurma-mobbing, yok sayma, ispiyoncu kullanma ve uyarıda bulunma tarzında tedbirlerin okul müdürleri tarafından alındığını beyan etmiştir. Okul müdürünün bu yönlü tedbirler alındığını belirten bir öğretmen (Ö11), “Muhalefeti önlemek için

okul idarecisi takip, mobbing ve baskı uygular.” sözleriyle görüşünü ortaya koymuştur. Bir diğer öğretmene (Ö6) göre ise okul müdürünün ispiyoncuları vardır. Onlar aracılığıyla öğretmenler odasında, sınıflarda ne konuşuluyor tespit ederek çalışanların muhalefet yapmasının önüne geçer. MY1 kodlu müdür yardımcısına göre ise okul müdürlerinin başvurduğu sözlü ve yazılı uyarılar okullarında ortaya çıkabilme olasılığı olan muhalefetin önlenmesinde işe yaramaktadır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin gösterdiği örgütsel muhalefet davranışını yönetme yaklaşımları ve örgütsel muhalefet davranışının gösterilme şekline göre okul müdürlerinin muhalefeti yönetme tarzının incelendiği araştırmada, katılımcıların önemli bir kısmı okul müdürlerinin çalışanı kazanmaya yönelik bir tavırla muhalefeti yönettiklerini belirtmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre daha sık olarak okul müdürleri, muhalif öğretmenle konuşarak, fikri değişmezse ikna etmeye çalışarak muhalefeti yönetmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin muhalefet karşısında genel olarak yapıcı bir tutum sergiledikleri, muhalefetin yönetiminde bağcıyı dövmekten ziyade üzüm yeme amacını güttükleri söylenebilir. Okul müdürlerinin muhalefeti yönetme yaklaşımı mevcut çalışmalarda sorgulanmış bir konu olmamakla birlikte Polat ve Günçavdı'nın (2019) çalışmasında öğretmen ile iletişim kurma alt temasında bu araştırmada kullanılan diyalog ve ikna etmeye yönelik okul müdürü tutumlarına değinilmiştir. Benzer şekilde Özdemir'in (2010) çalışmasında da okul müdürlerinin muhalefet karşısında ikna yoluna gittiği dile getirilmiştir. Okul müdürleri diyalog ve ikna etmenin yanı sıra muhalefeti yönetirken muhalif davranışı pekiştirecek bir yaklaşım da sergilemektedir. Okul müdürünün muhalefeti yönetirken tercih ettiği bu tutum, muhalefetin örgütün başarısına ve gelişimine katkısı açısından önemli olarak değerlendirilebilir. Bunların yanı sıra araştırmanın sonuçlarından, okul müdürlerinin muhalefeti yönetme tarzında yapıcı bir tutum izlediği daha sık dile getirilmiş olsa da muhalefeti söndürmeye, muhalefetin önünü kapatmaya yönelik yaklaşım içinde oldukları, zor kullandıkları da söylenebilir. Bazı katılımcılar bu amaçlı olarak okul müdürlerinin mobbing, cezalandırma ve sıkı bir şekilde takip altına alma, muhalif öğretmen ile arasına mesafe koyma, muhalif öğretmeni kendinden uzak tutma ve yok sayma gibi stratejilere başvurduklarını ifade etmişlerdir. Kimi okul müdürlerinin ise daha ileri giderek örgütsel muhalefeti yönetirken işi zorlaştırma, dışlama/dışlatma ve görev yeri değişikliğine zorlama gibi bir yaklaşımı benimsediği tespit edilmiştir. Buradan hareketle okul müdürlerin tamamının eleştiriye açık olmadığı söylenebilir. Müdürlerin mesleki deneyimlerinin birbirine yakın olduğu ve farklı okul türlerinde oldukları göz önüne alındığında, olumsuz tepki veren müdürlerin ya kişilik özellikleri ya da öğretmenle olan ilişkisi sebebiyle bu şekilde davrandıkları ihtimali üzerinde durulabilir. Araştırmada birden fazla

öğretmenin aynı cevabı verdiği göz önünde bulundurulduğunda ise müdürlerin muhalefete tepkilerinin kişilik özellikleriyle alakalı olabileceği ihtimali daha kuvvetlidir. Benzer sonuçlara Özdemir (2010) ile Dağlı ve Ağalday (2014b) tarafından da ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin muhalefeti yönetirken cezalandırmaya yönelik tepkileri veya muhalefeti görmezden gelme eğilimleri, Graham'ın (1986) ifadesiyle birey ve örgüt üzerinde olumsuz sonuçlar oluşturabilir. Örgütsel muhalefete duyarsız kalan ya da baskı altına alan yönetimler örgütün yenileşmesini ve gelişmesini engelleyebilmektedir (Shahinpoor & Matt, 2007). Dolayısıyla okul müdürlerinin muhalefeti yok etmeye, çalışanı sindirmeye yönelik bu tarz eğilimleri bir taraftan okulun gelişimini sekteye uğratabilirken diğer taraftan okul içi tansiyonu yükselterek yıkıcı veya verimsiz çalışan ilişkilerine yol açabilir; çatışma ve şiddet gibi olumsuz etkiler oluşturabilir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre, muhalefet türüne göre müdürlerin muhalefeti yönetme tarzının değişmediğini düşünen katılımcılar olmakla birlikte katılımcıların çoğu, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışını gösterme şekillerine göre okul müdürlerinin muhalefeti yönetme tarzının farklılaştığını ifade etmiştir. Öğretmenler muhalefetin karşı taraf tarafından nasıl algılanacağını, nasıl bir tepki alacağını ya da misillemeyle karşılaşıp karşılaşmayacağını hesaplayarak muhalif görüşlerini dikey, yatay veya haber uçurma şeklinde ortaya koyabilirler. Katılımcıların önemli bir kısmına göre muhalefet okul içinde kaldığında okul müdürleri muhalefeti daha ölçülü bir tutumla yönetirken, muhalefet dışarıya taşındığında, bir başka ifadeyle haber uçurma türü muhalefet tercih edildiğinde ve özellikle de üst amir, yargı, basın, sendika gibi yöneticinin üstünde etkisi olabilecek kişiler aracılıyla muhalefet gerçekleştiğinde okul müdürlerinin muhalefeti yönetme tarzı sertleşmektedir. Benzer şekilde Özdemir (2010) de haber uçurma tarzında yapılan muhalefetten müdürlerin hoşlanmadığı sonucuna ulaşmıştır. Buradan hareketle örgütsel muhalefette okul müdürlerinin kol kırılır yen içinde kalır mantığını benimsedikleri söylenebilir. Dikey ve yatay muhalefet arasında bir tercih yapmaları gerektiğindeyse kendilerine gelinip samimi ve içten bir şekilde muhalif görüşün belirtilmesine öncelik verdikleri, yatay muhalefeti kabul edilebilir görmekle birlikte etkili dış kaynaklara yapılan muhalefeti hoş karşılamadıkları ifade edilebilir.

Araştırmada son olarak katılımcıların yaklaşık yarısının okul müdürlerinin muhalefeti önlemek için tedbir almadıkları, geri kalanının ise tedbir aldıkları doğrultusunda görüş sundukları saptanmıştır. Okul müdürlerinin tedbir aldığını düşünen katılımcılar, ağırlıklı olarak örgütsel muhalefetin oluşmasına zemin hazırlayan durumları ortadan kaldırmaya yönelik tedbirler alındığını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılara göre ise okul müdürleri muhalefet yapan çalışanları susturmaya yönelik adımlar da atabilmektedirler.

Muhalefet özgürlüğünün, örgütün daha sağlıklı olmasına yardım ettiği (Redding, 1985), örgütsel başarıya katkıda bulunmasının kuvvetle muhtemel olduğu, muhalefetin örgütsel sorunların teşhis edilmesi için önemli bir değişken olduğu (Shahinpoor & Matt, 2007) gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, okul müdürlerinin muhalefetin söndürülmesine yönelik aldıkları tedbirlerin muhalefetin okula ve çalışanlara olumlu yansımaları ortadan kaldırılabileceği öngörülmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın bulgularından hareketle bazı öneriler getirilmiştir. Araştırmanın sonuçları, muhalefetin haber uçurma türünde ifade edilmesinin müdürlerin muhalefet yönetimini sertleştirdiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu muhalefetin öğretmenler tarafından daha az tercih edilmesi için müdürlerin daha hoşgörülü, ulaşılabilir ve iletişime açık olması önemlidir. Bunun dışında okul müdürleri tarafından öğretmenlerin düşüncelerini doğrudan kendilerine ifade edebilecekleri ortamlar oluşturulabilir. Bu amaçlı olarak müdürler formal ortamları kullanabileceği gibi sosyal, sportif ve kültürel etkinlikler gibi informal ortamlardan da yararlanabilir. Ayrıca, tarafların muhalefetin örgüte olumlu yansımalarına yönelik farkındalığının artması, muhalefeti derinlemesine anlamaları, muhalefet konusunda daha cüretkâr olunması, muhalefet yönetiminde daha yapıcı bir üslubun benimsenmesine katkı da bulunacak eğitimler okul yöneticilerine ve öğretmenlere verilebilir. Aynı şekilde, daha demokratik ve katılımcı okul iklimlerinin oluşturulması konusunda paydaşlara hizmet içi eğitim verilebilir. Konuyu derinlemesine incelemek amacıyla araştırmada okullarda örgütsel muhalefetin muhataplarının görüşlerine başvurulmuş olmakla birlikte çalışma nitel araştırma yöntemi ile yapıldığından araştırma sonuçlarının genellemesi doğru olmayacaktır. Ayrıca, araştırmanın Akdeniz Bölgesinin iç batısında yer alan bir ilin merkez ilçesindeki bazı ortaöğretim kurumlarının yönetici ve öğretmenleriyle sınırlı olduğu düşünüldüğünde, benzer araştırmaların farklı il ve eğitim kademelerinde de yapılması önerilebilir.

Kaynakça

- Ağalday, B. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Ağalday, B. , Özgan, H. & Arslan, M. C. (2016). İlkokul ve ortaokullarda görevli yöneticilerin örgütsel muhalefete ilişkin algıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4(3), 35-50. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/pegegog/issue/22576/241178>
- Akada, T. (2015). *Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Bilginoğlu, E. ve Yozgat, U. (2020). İş tatmini, örgütsel muhalefet ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 255-271. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1400>
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2014a). Öğretmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 112-128. <https://doi.org/10.17755/esosder.54733>
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2014b). Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 170-182. <http://dx.doi.org/10.16992/ASOS.136>
- Devine, T. and Maassarani, T. F. (2011). *The Corporate Whistleblower's Survival Guide A Handbook for Committing the Truth*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Gül, Y. (2020). *Ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama düzeyi, nedenleri ve sonuçları*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İliman Püsküllüoğlu, E. ve Altınkurt, Y. (2018). Öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 897-914. <https://dergipark.org.tr/en/pub/hunefd/issue/39869/472909>
- Kadı, A. ve Beytekin, O. F. (2015). Okul kültürü ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin mesleki değerler aracılığıyla araştırılması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 71-97. http://kalemacademy.com/Cms_Data/Sites/KalemAcademy/Files/KalemAcademyRepository/sayilar/Sayi8_03OkulKulturuveOrgutsel.pdf
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: a model of employee dissent, *Communication Studies*, 48(4), 311-332. <https://doi.org/10.1080/10510979709368510>
- Kassing, J. W. (2001). From the looks of things: Assessing perceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442-470. <https://doi.org/10.1177%2F0893318901143003>
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209. <https://doi.org/10.1177%2F089331802237234>
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employee' dissent expressions. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65. <https://doi.org/10.1177/0893318902161002>
- Kavak, O. ve Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 04(01), 33-51. http://www.ibaness.org/bnejs/2018_04_01/05_Kavak_and_Kaygin.pdf
- Miles, B. M. & Huberman, A. M. (2016). *Qualitative data analysis*. London: Sage Publications.

- Özdemir, M. (2010) *Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Ankara ili örneği). *Eğitim ve Bilim*, 38(168). <http://eb.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/1188>
- Polat, S. ve Günçavdı, G. (2019, Mayıs) *Okul yöneticilerinin öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel muhalefet için görüşleri*. 14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri, ODTÜ, Ankara.
- Polatcan, M. ve Kılınc, A. Ç. (2018). Fenomenoloji ve araştırmalarda fenomenolojik yöntem. Beycioğlu, K., Özer N. ve Kondakçı Y. (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Araştırma* (s. 391-408). Ankara: Pegem Akademi.
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34, 245- 258. <https://doi.org/10.1080/03634528509378613>
- Riaza, M., Junejo, M. A., & Shar, A. H. (2020). Leadership styles: Relationship with organizational dissent and conflict management mediation analysis via Cb-Sem approach. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*. 11(11), 1-12. <http://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2020.212>
- Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9218-y>
- Tutar, H. ve Sadykova, G. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jobs/issue/22918/245405>
- Uğurlu, E., & B. Bostancı, A. (2017). Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences*, 14(4), 4050-4064. <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/5070/2395>
- Yıldırım A. ve Şimşek H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, K. (2014). Örgütsel muhalefet. *Akademik Bakış Dergisi*, 43, 1-20. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/abuhsbd/issue/32934/365871>
- Yılmaz, T. (2019). *İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. Sakarya Üniversitesi Eğitim bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Extended Abstract

Purpose

Organizational dissent; An important variable in diagnosing organizational problems is a form of corrective feedback, a condition that improves the quality of decision-making. It is a process that provides

information to the managers about the problems experienced by the employees, organizational dissatisfaction, unfair practices, corruption and search for solutions. Therefore, administrations that are insensitive to or suppress organizational dissent may prevent the organization's innovation and development. When the organizational dissent is not managed well, negative situations such as conflict and violence may occur in the organization. Therefore, it is important how organizational dissent is managed. For this reason, in this study, it is aimed to examine how school principals manage teachers' dissident behavior and how school principals' style of managing dissent differs according to the type of organizational dissent (the way it is expressed). Within the scope of this purpose, answers to the following questions were sought in the study.

- 1) How do school principals manage teachers' organizational dissent behavior?
- 2) Does the school principals' dissent management style differ according to the way teachers show (express) organizational dissent behavior? If it is different, what kind of change is there?
- 3) Do school principals take precautions to prevent dissent? If so, what kind of measures are these?

Method

Phenomenology design was used in the study. The research was carried out in a city located in the Western Mediterranean Region. The study group of the research consists of 5 school principals, 7 vice principals and 13 teachers who work in different types of high schools in the city center where the study was carried out and agreed to participate voluntarily. The data of the study were collected using a semi-structured interview form developed by the researchers. The data were deciphered by content analysis method. In the content analysis, an inductive approach was adopted and the steps of coding the data, finding the themes, organizing the codes and themes, and defining and interpreting the findings were followed. In order to increase the validity and reliability of the research, the interviews were conducted at the most appropriate time periods for the participants. The data were collected by a single researcher and the coding process was read several times. Before the interviews, the participants were informed about the importance and content of the study and it was stated that the information of the participants would be kept completely confidential, and the participants were made to feel comfortable. The obtained data were coded by the other researcher and the codes were compared for coding reliability. Direct quotations are frequently used to describe the data in detail. While giving direct quotations, codes representing the participants were used. In addition, the research process was tried to be expressed in detail and participant confirmation was sought.

Results

In the study, it was determined that school principals adopted an approach such as winning the dissent employee, reinforcing the dissent, ignoring/ignoring the dissent and applying sanctions in order to prevent the repetition of the dissent. When analyzed in terms of the prevalence of use, it can be stated that school principals rarely resort to ignoring, and that strategies aimed at acquiring and sanctioning dissident employees are generally preferred by school principals. In the research, it was understood that the management approach of the school principals differed according to the way (type) of the dissent. When the dissent employee expresses his dissent directly to the school principal, the school principal manages the dissent with a more constructive approach. When the dissent is whistleblown, the principal's managing approach becomes aggressive and the dissent employee encounters more negative reactions. In addition, it was determined in the study that although some of the school principals did not take measures to prevent organizational dissent, some school principals sometimes took preventive measures such as consultation, fairness, and democratic decision-making. Sometimes, school principals resort to deterrent measures such as pressure, mobbing, warning and ignoring.

Discussion, Conclusion

According to the results obtained in the research, when dissent is made, school principals display a more constructive attitude and manage the dissent with an attitude aimed at winning over the employees. On the other hand, it has also been observed that from time to time, the organizational dissent is managed by school principals with an attitude that allows the dissent to be extinguished or blocked, such as mobbing, punishment and strict surveillance, keeping a distance from the dissent teacher, keeping the dissent teacher away from himself and ignoring it. Approach difference can be explained by the fact that all school principals are not open to criticism, the differences in their personality traits, their relationship with the dissent teacher, to whom the dissent is expressed, the event that is the subject of the dissent, and whether the dissent is principled or not. As a matter of fact, according to another result of the research, as long as the dissent stays in the school, school principals show more temperate reactions when managing organizational dissent. When the dissent's type of reporting is preferred, in other words, when the dissenting opinion is whistleblown and especially when it is expressed to people who may have an impact on the administration, the school principals' style of managing the dissent becomes more severe. From this point of view, it can be said that the school principals generally see lateral dissent as acceptable, they do not welcome the dissent to effective external resources, and the point of view of breaking the arm in dissent management stands out. According to the final result of the research, nearly half of the

participants stated that the school principals did not take measures to prevent dissent, while the rest expressed that they took precautions. The participants, who think that school principals take precautions, stated that measures are taken mainly to eliminate the situations that pave the way for the formation of organizational dissent. According to some participants, school principals can take steps to silence employees who oppose dissent. Considering the fact that freedom of dissent helps the organization to be healthier, that it is highly likely to contribute to organizational success, and that dissent is an important variable for diagnosing organizational problems, it is predicted that the measures taken to extinguish dissent in schools can eliminate the positive reflection of dissent to school and employees.

ETİK BEYAN: “Okullarda Örgütsel Muhalefetin Yönetimi” başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır ve veriler toplanmadan önce Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik araştırmalar Etik Kurulu’ndan 05.08.2022 tarih ve 2022/07 Toplantı no ve GO 2022/803 Karar No’lu etik izin alınmıştır. Karşılaşılabilecek tüm etik ihlallerde “Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Yayın Kurulunun” hiçbir sorumluluğunun olmadığı, tüm sorumluluğun Sorumlu Yazara ait olduğu ve bu çalışmanın herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğunu taahhüt ederim.