



Örgütsel Muhalefet ile Öğrenen Okul Arasındaki İlişki: Öğretmen Algıları¹

The Relationship Between Organizational Dissent and the Learning School: Teachers' Perceptions

Sayfa | 1061

Kerem DOĞAN , Öğretmen, MEB, kerem.dogan@hotmail.com

Seyithan Demirdağ , Prof. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, seyithandemirdag@gmail.com

Geliş tarihi - Received: 7 Ocak 2024

Kabul tarihi - Accepted: 6 Mart 2025

Yayın tarihi - Published: 28 Nisan 2025

¹ Bu çalışma birinci yazarın "Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları ile Öğrenen Okul Algıları Arasındaki İlişki" isimli tezinden üretilmiştir.

Doğan, K. ve Demirdağ, S. (2025). Örgütsel muhalefet ile öğrenen okul arasındaki ilişki: Öğretmen algıları. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(1), 1061-1083.

DOI. 10.51460/baebd.1614894



Öz. Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile öğrenen okul algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı bu çalışma 2023-2024 eğitim-öğretim yılında gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın örneklemi, tabakalı örnekleme tekniği olup Batı Karadeniz bölgesinde yer alan bir ildeki kamu ve özel okullarda görevli, okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde çalışan 388 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri, gönüllü öğretmenlerden dijital ortamda “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” ve “Öğrenen Okul Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. SPSS 26.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı aracılığıyla bulgular frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma hesaplamalarının yanı sıra bağımsız örneklem t-testi, Anova, Pearson korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi kullanılarak elde edilmiştir. Bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetle ilgili genel algılarının "katılmıyorum" düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin öğrenen okul konusundaki genel algılarının ise "katılıyorum" düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile öğrenen okul algıları arasında negatif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Son olarak, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının, öğrenen okul algılarını negatif ve anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel muhalefet, Öğrenen okul, Öğretmenler

Abstract. The aim of this study is to examine the relationship between teachers' organizational dissent behaviors and their perceptions of the learning school. This research, conducted during the 2023-2024 academic year, employs a correlational survey design, one of the quantitative research methods. The sample consists of 388 teachers working in public and private schools at the preschool, primary, secondary, and high school levels in a province located in the Western Black Sea region, selected using the stratified sampling technique. Data were collected digitally from volunteer teachers through the 'Organizational Dissent Scale' and the 'Learning School Scale.' Findings were analyzed using SPSS 26.0 (Statistical Package for Social Sciences) through frequency, percentage, mean, and standard deviation calculations, as well as independent samples t-test, ANOVA, Pearson correlation analysis, and simple linear regression analysis. According to the findings, teachers' general perceptions of organizational dissent were observed to be at the 'disagree' level, while their perceptions of the learning school were found to be at the 'agree' level. Additionally, the study revealed a weak and negative significant relationship between teachers' organizational dissent behaviors and their perceptions of the learning school. Finally, it was determined that teachers' organizational dissent behaviors negatively and significantly predict their perceptions of the learning school.

Keywords: Organizational dissent, Learning school, Teachers.



Extended Abstract

Introduction. The ability of organizations to sustain their roles in the business world depends on their adoption of a learning organization structure. These organizations, which master the art of learning, swiftly adapt to changing circumstances, and continually renew themselves, analyze their organizational processes transparently to develop a robust strategic roadmap and demonstrate significant potential for rapidly achieving their objectives. In the 21st century, the rapid advancement of technology has compelled organizations to continuously evolve and integrate with innovative systems. Particularly since the 1980s, heightened awareness of the positive impact of learning on production has brought the concept of the "learning organization" to the forefront.

From the very beginning of human existence, individuals have recognized the necessity of collective action to achieve their future-oriented goals. However, they have occasionally experienced dissatisfaction with the emotions, thoughts, and behaviors exhibited by management mechanisms, leading to tendencies toward alternative perspectives and sentiments. In today's world, factors such as the rapid dissemination of scientific and technological innovations and the ease of accessing information have led to significant paradigm shifts in individual and societal life. As the pace of global change continues to accelerate, the need for continuous learning and renewal has become unavoidable. In this context, it is imperative for organizations to embrace a culture of continuous learning to adapt to the process of change and sustain their operations.

Although the literature includes studies that examine organizational dissent and the learning school alongside various other variables, there appears to be a lack of research that investigates these two variables together. Thus, this study, which aims to explore the effects of organizational dissent on the learning school approach based on teachers' perceptions and to analyze the contributions of this interaction to organizational dynamics, is expected to make a significant contribution to the literature. In this context, the following research questions have been posed:

1. What are the levels of teachers' organizational dissent behaviors and their perceptions of the learning school?
2. Do teachers' organizational dissent behaviors and their perceptions of the learning school show significant differences based on gender, age, educational background, and professional seniority?
3. Is there a significant relationship between teachers' organizational dissent behaviors and their perceptions of the learning school?
4. Do teachers' organizational dissent behaviors significantly predict their levels of perception of the learning school?

Method. This study adopted the correlational survey model, one of the quantitative research methods. According to Karasar (2016), the survey model is a research approach that aims to describe the current situation as it exists. The correlational survey model, in particular, seeks to determine the presence and degree of relationships between variables. The population of this study comprises teachers working in the Zonguldak province and its districts during the 2023–2024 academic year. The sample was determined using the stratified sampling technique and includes 388 teachers employed in public and private schools across preschool, primary, middle, and high school levels in Zonguldak and its districts. Data for the research were collected using the "Organizational Dissent Scale" and the "Learning School Scale." The findings were analyzed using SPSS 26.0 (Statistical



Package for Social Sciences) through frequency, percentage, mean, and standard deviation calculations, as well as independent samples t-test, ANOVA, Pearson correlation analysis, and simple linear regression analysis.

Results. The analysis of the data revealed that the arithmetic mean of teachers' overall organizational dissent scores was 2.92, with a standard deviation of 0.25. This value corresponds to the "Disagree" range, indicating that teachers' organizational dissent behaviors are generally at a low level. Among the subdimensions of organizational dissent, the highest score was observed in the "Dissent expressed to colleagues" subdimension ($x=3.49$; $SD=0.34$), which falls within the "Somewhat Agree" range. The study also found that the overall organizational dissent scores did not show a statistically significant difference based on gender ($t=1.43$; $p=0.15$). According to the findings of the correlation analysis, there is a weak, negative, and statistically significant relationship between teachers' organizational dissent behaviors and their perceptions of the learning school ($r=-0.11$; $p<0.05$). Lastly, the regression analysis indicated that teachers' perceptions of organizational dissent significantly predict their perceptions of the learning school ($F=4.54$; $p=0.03$). This finding suggests that teachers' organizational dissent behaviors explain 1% of the variance in their perceptions of the learning school.

Discussion and Conclusion. This study examines the relationship between organizational dissent and the learning school based on teachers' perceptions. Within this framework, the levels of organizational dissent and perceptions of the learning school among teachers were first evaluated. The results indicate that teachers' general perceptions of organizational dissent were at the "disagree" level. In contrast, their overall perceptions of the learning school were found to be at the "agree" level. This finding aligns with the results of studies conducted by Bozkaya (2023), Demirci (2023), and Esen (2021), which similarly reported high levels of teachers' perceptions of the learning school. The relationship between teachers' organizational dissent behaviors and their perceptions of the learning school was also investigated. The findings revealed a weak, negative, and statistically significant relationship between these two variables. This suggests that the relationship between teachers' organizational dissent behaviors and their perceptions of the learning school is minimal and inversely correlated. The core principle of the learning school concept is to create an environment where everyone is willing to learn and where continuous sharing of knowledge and experience is encouraged. Finally, the study examined the extent to which teachers' organizational dissent behaviors predict their perceptions of the learning school. The results indicate that teachers' organizational dissent behaviors negatively and significantly predict their perceptions of the learning school. Based on these findings, it can be concluded that an increase in teachers' organizational dissent behaviors is likely to have a negative impact on their perceptions of the learning school.



Giriş

Muhalefet, toplumsal ve örgütsel süreçlerin temel bileşenlerinden biri olup, farklı fikir, değer ve hedeflerin bulunduğu ortamlarda kaçınılmaz bir olgudur. Örgütsel bağlamda, çalışanların politikalar, kararlar veya uygulamalara yönelik eleştirilerini ifade etmelerine olanak tanıyan bu süreç, "örgütsel muhalefet" olarak adlandırılır. Yapıcı bir şekilde yönetildiğinde, örgütsel muhalefet, örgütlerin kendilerini geliştirmeleri ve sürdürülebilir büyüme sağlamaları için önemli bir fırsat sunar. Farklı perspektifler arasında sinerji oluşturarak, uzlaşmacı bir ortamın gelişimine katkıda bulunur ve kolektif ilerlemeyi mümkün kılar. Öte yandan, örgütlerin hızla değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri, sürekli öğrenme ve kendini yenileme yeteneklerine bağlıdır. Öğrenen örgütler, değişen durumlara hızla adapte olabilen, stratejik yol haritalarını şeffaf bir şekilde analiz eden ve belirledikleri hedeflere etkin bir şekilde ilerleyen yapılardır. Bu tür örgütler, teknolojik ve yapısal değişimleri hayata geçirerek, geleceğe yönelik vizyonlarını gerçekleştirme potansiyeli gösterirler. Öğrenen örgüt yapısı, örgütlerin iş dünyasındaki rollerini sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için kritik bir öneme sahiptir.

21. yüzyılda teknolojinin olağanüstü bir hızla ilerlemesi, örgütleri sürekli kendilerini geliştirme ve yenilikçi sistemlere entegre olma çabası içine sokmaktadır. Öğrenen örgüte dair ilk çalışmaların Senge (2020) tarafından yapıldığı görülmektedir. Öğrenen örgüt, hedeflere ulaşmak için sergilenen çabaların sürekli iyileştirildiği, yeni fikirlerin ortaya çıkarıldığı ve paydaşların birlikte öğrenme süreçlerini gerçekleştirdiği bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Özdemir vd., 2013, s. 22). Bu bağlamda, geleceğin inşa edildiği okulların da birer eğitim örgütü olarak bu çağın gerektirdiği değişim ve yenilikleri bünyelerine entegre etmeleri büyük bir önem taşımaktadır.

İnsan, varoluşundan itibaren geleceğe yönelik planlarına ulaşabilmek için kolektif hareket etme zorunluluğu taşımış, ancak zaman zaman yönetim mekanizmalarının sergilediği duygu, düşünce ve davranışlardan tatmin olmayarak farklı düşünme ve hissetme eğilimine girmiştir. Bu farklılığın eyleme dönüştüğü durumlar "muhalefet" olarak adlandırılmaktadır. Alan yazında muhalefete ilişkin birçok tanım bulunduğu görülmektedir. Dağlı ve Ağalday (2015, s. 171) ile Redding'e (1985, s. 246) göre, muhalefet, bir olayın bireyin kabul sınırlarını aşması sonucunda ortaya çıkan bir süreçtir. Genellikle anlaşmazlık veya ayrışma gibi olumsuz çağrışımlar yapmasına karşın, muhalefet, iletişim sürecinde dönüt sağlanması ve farklı fikirlerin ortaya çıkmasıyla örgütsel gelişimi destekleyen önemli bir unsurdur (Kavak ve Kaygı, 2018, s. 34). Bu bağlamda, örgütsel muhalefet, örgüt yöneticileri ile çalışanlar arasında düşünce farklılıklarının ve görüş ayrılıklarının varlığını ifade eder. Ancak örgütsel muhalefet, yalnızca fikir ayrılıklarının bulunmasıyla sınırlı kalmamakta, bu farklılıkların dile getirilmesini de içermektedir (Özdemir, 2010, s. 34). Kassing'e (2008, s. 343) göre, örgütsel muhalefet, örgüt içindeki unsurların düşünce farklılıklarını ve anlaşmazlıklarını ifade etme sürecidir.

Örgütsel muhalefet üzerine yapılan araştırmalar, hem yurt içi hem de uluslararası literatürde geniş bir yer tutmaktadır. Dilber Ayduk (2023), öğretmenlerin örgütsel muhalefet motivasyonlarını incelediği çalışmada, yönetsel faktörlerin ve karar alma süreçlerine katılım eksikliğinin bu davranışları tetiklediğini bulmuştur. Adak (2023), öğretmenlerin açık ve gizli muhalefet davranışlarını yüksek düzeyde sergilediklerini gözlemlerken, Eşsiz (2023) açık muhalefet ile performans arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Gedik (2022), otoriter yönetim tarzları ile öğretmenlerin muhalefet



davranışları arasında negatif bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur. Garner (2022), örgütsel muhalefetin bireyleri ve grupları etkileyerek örgütsel dinamikleri şekillendirdiğini vurgulamıştır. Harp (2021) ise muhalif davranışların adalet algısı ve çatışmalarla ilişkili olduğunu belirtmiş, Riza ve diğerleri (2020) çatışma ortamlarının muhalefet davranışlarını artırabileceğini savunmuştur. Örgüt içindeki aykırı sesler, başlangıçta olumsuz görülse de örgütün gelişimi ve ilerlemesi için önemli fırsatlar sunabilir. Fikir ayrılıkları ve aykırı görüşler, örgüt üyelerinin kendilerini geliştirme çabalarının bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Bu durum, daha güçlü, analitik düşünebilen ve öğrenen bir örgüt yapısının oluşumuna zemin hazırlar. Öğrenen örgütler, bireylerin bakış açılarını genişleterek örgütün güncel ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılamasına katkıda bulunur. Bu bağlamda, okulların öğrenen örgütler kategorisinde değerlendirilmesi mümkündür.

Günümüzde bilimsel ve teknolojik yeniliklerin hızlı bir şekilde yayılması ve bilgiye erişimin kolaylaşması gibi etkenler, bireysel ve toplumsal yaşamda büyük paradigma değişimlerine yol açmaktadır. Küresel ölçekte değişim hızı giderek artarken, bu değişimlere uyum sağlayabilmek için sürekli öğrenme ve yenilenme gereksinimi kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu bağlamda, örgütlerin de değişim sürecine uyum sağlayarak işleyişlerini sürdürebilmek için sürekli öğrenme anlayışını benimsemeleri zorunludur (Erdil, 1996, s. 61). Örgütsel öğrenme tutumu, örgüt genelinde bilginin üretilmesi ve kullanılması yoluyla rekabet avantajı elde etmeyi hedefler. Öğrenen örgüt ise, çalışanların öncelikle "öğrenmeyi öğrenmesi" ve sonrasında öğrenmenin bireysel sınırların ötesine geçerek kolektif bir faaliyet haline gelmesiyle, değişimlere hızla uyum sağlayan, sürekli gelişim ve yenilik odaklı bir modern yönetim anlayışını ifade etmektedir (Özden, 2020, s. 121).

Öğrenen örgütlerde, öğrenme temel bir ilke olarak kabul edilmiştir. Bu tür örgütlerde çalışanlar, iş birliğine dayalı bir şekilde etkileşimde bulunarak öğrenme süreçlerini gerçekleştirirler. Öğrenen örgüt olabilmek için en önemli faktör, örgütlerde bireysel öğrenme faaliyetlerine engel olan bariyerlerin ortadan kaldırılmasıdır. Senge'ye (2020, s. 155) göre, örgütler yalnızca öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenebilir ve bireysel öğrenme gerçekleşmeden örgütsel öğrenme mümkün değildir. Öğrenen örgütleri geleneksel örgütlerden ayıran temel özellikler arasında; öğrenmenin işin doğasına entegre bir faaliyet olarak gerçekleştirilmesi, öğrenmenin bir süreç olarak kabul edilmesi, tüm ilişkilerde iletişimin ön planda olması, bireysel gelişimle birlikte örgütün de gelişmesinin sağlanması, örgüt üyelerinin örgütlerini sürekli yapılandırma çabaları, örgütün geçmişinden çıkarımlar yaparak geleceğe yönelik stratejiler geliştirilmesi, çalışanların örgütlerini dinamiklik, verimlilik ve yenilik konularında eğitmesi ve örgütün bir parçası olmaktan duyulan mutluluk sayılabilir (Özden, 2020, s. 122).

Öğrenen örgüt olma özelliğini kazanması gereken en önemli kurumlar arasında okullar ön planda yer almaktadır. Geleneksel eğitim anlayışı, bilgiyi öğrencilere sunma ve bu bilgiyi ezberletme üzerine kuruludur; ancak bu yaklaşım günümüzün gereksinimlerini karşılamaktan uzaktır. Artık öğrencilerden beklenen, öğrenmeyi öğrenmeleri ve bu süreçte aktif rol almalarıdır. Bu bağlamda, eğitim yöneticilerinin okullarını öğrenen okullara dönüştürme sorumluluğunu üstlenmeleri elzemdir. Toplumsal yenileşme sürecinde okullar, çağın gerekliliklerine uyum sağlama noktasında kritik bir öneme sahiptir ve bu nedenle öğrenen örgütlerin liderliğini yapan kurumlar olarak değerlendirilmektedir (Uysal, 2021, s. 32). Öğrenen okullar, tecrübelerden ders çıkarma, iç ve dış dinamiklere uyum sağlama, bağımsızlık kazanma, dönütler aracılığıyla sorun çözme ve yenilikçi



gelişmeler doğrultusunda ilerleme çabasında olan kurumlardır (Başaran, 2000, s. 50). Toplumsal değişim dinamiklerini anlayarak, toplum için en uygun yolu çizebilecek bireyler yetiştirmek, okulların bu değişim çağına uyum sağlayarak öğrenen okul özelliğini kazanmasıyla mümkündür. Öğrenen okullarda, öğrenciler aktif öğrenme süreçlerine katılır ve öğrenen ile öğretene arasındaki ayrım ortadan kalkar; okul müdüründen velilere kadar tüm paydaşlar, öğrenen bir yapının parçası olur. Okulların değişime uyum sağlayarak gelişim göstermesi, ancak bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde gerçekleşen öğrenme süreçleriyle mümkün olabilir (Töremen, 2011, s. 3). Toplumsal yapının temeli olan gelecek nesillerin, öğrenen örgütlerde eğitim alarak ihtiyaç duyulan alanlara katkı sağlayabilen, sorunlara çözüm üreten ve sürekli gelişim anlayışıyla hareket eden bireyler olarak yetişmesi, toplumsal gereksinimlerin karşılanabilmesi için sağlam bir altyapı oluşturacaktır (Kılıç, 2009, s. 26).

Öğrenen örgütler ve okullar üzerine gerçekleştirilen araştırmalar hem Türkiye’de hem de uluslararası alanda geniş bir literatür oluşturmıştır. Kızıoğlu (2023), çalışmada okul müdürlerinin öğrenen okul kavramına dair görüşlerini analiz etmeyi amaçlamış ve müdürlerin hem kendi hem de öğretmenlerin mesleki gelişimlerini bir gereklilik olarak kabul ettiklerini belirlemiştir. Demirci (2023), ortaöğretim okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarıyla öğretmenlerin öğrenen okula dair algılarını irdelemiş ve değişkenlerde güçlü ve pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bozkaya (2023) ise liselerde çalışan öğretmenlerin, okullarının öğrenen okul olma düzeyine ilişkin yüksek bir algıya sahip olduklarını gözlemlemiştir. Şık (2022) özel okulların öğrenen okul özelliklerini kazanabilmesi için öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin güçlendirilmesi gerektiğini ve bu bağlamda hizmet içi eğitimlerin artırılmasının önemini vurgulamıştır. Severs (2023), New Jersey’deki araştırmasında, kendini geliştirebilen ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilen öğretmenlerin, öğrenen okulların gelişimine büyük katkı sağladığını ifade etmiştir. Lüsena-Ezera ve arkadaşları (2023), araştırmalarında öğrenci ve velilerin öğrenen okul algılarının düşük seviyede olduğunu belirlemişlerdir. Cox (2022) ise öğrenen okullar olarak tanımlanan okulların, diğer eğitim kurumlarına kıyasla daha fazla mezun verdiğini göstermiştir.

Bu çalışma, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarıyla öğrenen okula yönelik algılarını ilişkisel olarak irdelemeyi amaçlamaktadır. Örgütsel muhalefet ile öğrenen okul arasındaki ilişki, bir eğitim kurumunun gelişim sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca bu kavramların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdeme göre incelenmesi belirli özelliklere sahip öğretmenlerin genel algılarını ortaya koyma adına önemli bir adım olacaktır. Alan yazın incelendiğinde, örgütsel muhalefet ve öğrenen okul kavramlarına ilişkin yapılan çalışmalarda demografik özellikler, sendika üyeliği ve eğitim düzeyi gibi faktörlerin yer aldığı görülmektedir. Bazı araştırmalarda örgütsel muhalefet kavramı (Eşsiz, 2023), iş performansı (Gedik, 2022) ve otoriter yönetim tarzının (Çam, 2021) örgütsel bağlılık ile ilişkisinin ele alındığı tespit edilmiştir. Öğrenen okul değişkeni ise örgütsel mutluluk (Bozkaya, 2023), öğretimsel denetim (Esen, 2021), akademik iyimserlik (Uysal, 2021) ve okul mutluluğu (Uğur, 2019) gibi değişkenlerle incelenmiştir. Alan yazında örgütsel muhalefet ve öğrenen okul değişkenlerinin bazı diğer değişkenlerle birlikte ele alındığı görülmekle birlikte, bu kavramların birlikte irdelendiği bir çalışmanın bulunmadığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, öğretmen algılarına göre örgütsel muhalefetin öğrenen okul yaklaşımı üzerindeki etkileri ve bu etkileşimin örgüt içindeki dinamiklere katkılarını inceleyecek bu araştırmanın literatüre katkı sunacağı umulmaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki araştırma soruları sorulmuştur;

1. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile öğrenen okul algıları ne düzeydedir?



2. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile öğrenen okul algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile öğrenen okul algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları, öğrenen okul algı düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

Yöntem

Araştırma modeli

Bu çalışma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. Karasar'a (2016) göre, tarama modeli var olan durumu olduğu şekliyle ortaya koymayı hedefleyen bir araştırma türüdür. İlişkisel tarama modeliye, farklı değişkenler arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin gücünü belirlemeyi hedefleyen bir araştırma modelidir. Bu bağlamda, çalışmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarıyla öğrenen okul algıları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Evren ve örneklem

Bu çalışmanın evreni, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Zonguldak ili ve ilçelerinde çalışmakta olan öğretmenlerdir. Çalışmaya dair örneklem, tabakalı örnekleme tekniklerinden orantılı örnekleme göre seçilmiştir. Bu örnekleme göre evrendeki oranlara göre örneklemdaki oranlar belirlenmektedir. Özmen (2019, s. 19) tabakalı örnekleme tekniğinin, heterojen özellikler gösteren ana kütlelerdeki araştırmalarda tercih edilebileceğini belirtmiştir. Örneğin, Zonguldak ili ve ilçelerinde çalışmakta olan öğretmenlere dair evren dikkate alındığında öğretmenlerin %55'nin kadın, %45'inin ise erkek olduğu görülmektedir. Buna göre bu çalışmadaki örneklem sayısı da oransal olarak evreni temsil etmektedir. Çalışmanın örneklemini belirlemek adına aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$$n = N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p) / e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p) \quad n = e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p) / N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)$$

Burada, n : Örneklem büyüklüğü, N : Evren büyüklüğü (6.722), Z : Güven düzeyine karşılık gelen Z değeri (%95 güven düzeyi için 1.96), p : Tahmini oran (genellikle 0.5 alınır) ve e : Hata payı (0.05) olarak alınmıştır. Yapılan hesaplama sonucunda gerekli örneklem büyüklüğü 364 olarak bulunmuştur. Ancak normal dağılımın sağlanması için 24 öğretmenden daha veri toplanmıştır. Gerekli etik onaylar alındıktan sonra veriler çevrimiçi olarak toplanmıştır. Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin demografik bilgileri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1.
Katılımcılara yönelik demografik bilgiler

Cinsiyet	f	%
Kadın	213	54,90%
Erkek	175	45,10%

Yaş

Doğan, K. ve Demirdağ, S. (2025). Örgütsel muhalefet ile öğrenen okul arasındaki ilişki: Öğretmen algıları. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(1), 1061-1083.
DOI. 10.51460/baebd.1614894



29 yaş ve altı	34	8,76%
30-39 yaş	166	42,78%
40-49 yaş	116	29,90%
50 ve üzeri yaş	72	18,56%
Eğitim Durumu		
Ön lisans	11	2,84%
Lisans	311	80,15%
Lisansüstü	66	17,01%
Mesleki Deneyim		
1-5 yıl	49	12,63%
6-10 yıl	73	18,81%
11-15 yıl	80	20,62%
16-20 yıl	75	19,33%
21 yıl ve üzeri	111	28,61%

Tablo 1 irdelendiğinde, çalışmaya dahil olan öğretmenlerin 213'ünün (%54,9) kadın ve 175'inin (%45,1) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcılar yaş faktörü açısından değerlendirildiğinde, 34 öğretmenin (%8,76) 29 yaş ve altında, 166 öğretmenin (%42,78) 30-39 yaş aralığında, 116 öğretmenin (%29,90) 40-49 yaş aralığında, 72 öğretmenin (%18,56) ise 50 yaş ve üzerinde yer aldığı belirlenmiştir. Eğitim seviyesi bakımından katılımcıların %80,15'inin (311 kişi) lisans, %17,01'inin (66 kişi) lisansüstü ve %2,84'ünün (11 kişi) ön lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Mesleki deneyim açısından yapılan analizde ise, katılımcıların %28,61'inin (111 kişi) 21 yıl ve üzeri ve %12,63'ünün (49 kişi) ise 1-5 yıl aralığında iş tecrübesinin olduğu belirlenmiştir.

Veri toplama araçları

Araştırma bulguları "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" ve "Öğrenen Okul Ölçeği" kullanılarak edinilmiştir. Kullanılan ölçek ve alt boyutlarına ilişkin Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda uyum iyiliği değerleri ile AVE ve CR değerleri incelenmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda uyum iyiliği değerleri ($\chi^2/df < 3$, CFI ≥ 0.95 , TLI ≥ 0.90 , RMSEA ≤ 0.08 , SRMR ≤ 0.05 , GFI ≥ 0.90 ve AGFI < 0.90) ile AVE (≥ 0.50) ve CR (≥ 0.50) değerlerinin güvenilir aralıkta olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermiştir.

Bu çalışmada kullanılan ölçek alt boyutlarının ne anlama geldiğini bilmekte fayda vardır. Buna göre Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin alt boyutları şöyle açıklanabilir. Yöneticilere İfade Edilen Muhalefet: Çalışanların, örgüt içindeki üst düzey yöneticilere karşı farklı görüşlerini, eleştirilerini veya itirazlarını açık bir şekilde dile getirmesini ifade eder. Okul Dışı Kişilere İfade Edilen Muhalefet: Çalışanların, örgütün dışındaki bireylere (örneğin, veliler, yerel topluluk üyeleri veya diğer paydaşlar) örgütle ilgili eleştiri veya itirazlarını aktarmasını kapsar. Okul Dışı Kişilere İfade Edilen Muhalefet: Çalışanların, örgütün dışındaki bireylere (örneğin, veliler, yerel topluluk üyeleri veya diğer paydaşlar) örgütle ilgili eleştiri veya itirazlarını aktarmasını içerir. Buna ek olarak, Öğrenen Okul Ölçeğinin alt boyutları şöyle açıklanabilir. Kişisel Hâkimiyet: Bireylerin sürekli olarak kendilerini geliştirme,



hedeflerine ulaşma ve potansiyellerini en üst düzeye çıkarma çabalarını ifade eder. Zihinsel Modeller: Bireylerin sahip olduğu varsayımlar, inançlar ve düşünce kalıplarının farkına vararak bunları sorgulama ve dönüştürme sürecini kapsar. Paylaşılan Vizyon: Örgüt üyelerinin ortak bir gelecek vizyonu etrafında birleşmesini ve bu vizyonu gerçekleştirmek için kolektif bir çaba göstermesini ifade eder. Takım Halinde Öğrenme: Bireylerin bir araya gelerek bilgi, deneyim ve becerilerini paylaşması ve kolektif bir öğrenme süreci yaratmasını açıklar. Sistem Düşüncesi: Örgütü bir bütün olarak ele alarak, parçalar arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri anlamaya yönelik bir yaklaşımı ifade eder.

Örgütsel Muhalefet Ölçeği, Altinkurt ve Ilıman Püsküllüoğlu (2017) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek, üç ana alt boyut ve 16 maddeden oluşan bir yapıya sahiptir: yöneticilere ifade edilen muhalefet (maddeler 1, 3, 4, 6), okul dışı kişilere ifade edilen muhalefet (maddeler 2, 5, 7, 9, 10, 12) ve meslektaşlara ifade edilen muhalefet (maddeler 8, 11, 13, 14, 15, 16). Ölçek, 5 dereceli Likert tipi bir formatta hazırlanmış olup, “Hiç Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Biraz Katılıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Kesinlikle Katılıyorum (5)” seçeneklerini sunmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda, yöneticilere ifade edilen muhalefet için Cronbach’s Alpha (α) değeri 0,70, okul dışı kişilere ifade edilen muhalefet için 0,79, meslektaşlara ifade edilen muhalefet için ise 0,75 olarak bulunmuş, ölçeğin tamamı bağlamında Cronbach’s Alpha (α) değeri 0,83 olarak hesaplanmıştır.

Öğrenen Okul Ölçeği, Çetin ve Subaş (2014) tarafınca oluşturulmuştur. 30 maddenin yer aldığı ölçek, 5 alt boyutu içeren bir yapıya sahiptir: kişisel hakimiyet (maddeler 1, 2, 3, 4, 5, 6), zihinsel modeller (maddeler 7, 8, 9, 10, 11), paylaşılan vizyon (maddeler 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18), takım halinde öğrenme (maddeler 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26) ve sistem düşüncesi (maddeler 27, 28, 29, 30). Ölçek, 4 dereceli Likert tipi bir formatta hazırlanmış olup, “Hiç Katılmıyorum (1)”, “Az Katılıyorum (2)”, “Katılıyorum (3)” ve “Tamamen Katılıyorum (4)” seçeneklerini içermektedir. Ölçeğin güvenilirlik analizi yapıldığında, kişisel hakimiyet alt boyutu Cronbach’s Alpha (α) değeri 0,74, zihinsel modellerin α değeri 0,70, takım halinde öğrenmenin α değeri 0,92, paylaşılan vizyonun α değeri 0,91, sistem düşüncesinin α değeri ise 0,70 olarak belirlenmiş ve ölçeğin genel α değeri 0,69 bulunmuştur.

Verilerin analizi

Çalışma bulguları, SPSS 26.0 (Statistical Package for Social Sciences) yazılımı aracılığıyla incelenmiştir. Toplanan veriler analiz edilmeden önce normallik analizleri yapılmıştır. Analizler sonucu çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 aralığında olduğu ayrıca Kolmogorov-Smirnov (KS) ve Shapiro-Wilk test sonuçlarından elde edilen p değerlerinin 0,05’ten büyük olduğu görülmüştür. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 aralığında olması, verinin normal dağıldığını gösterir (Field, 2013; Bulmer, 1979). Buna göre normal bir dağılım sergilendiği tespit edildikten sonra parametrik testlerle analizlere devam edilmiştir. Analiz sürecinde, frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma hesaplamaları yapılmıştır. Cinsiyete dair farklılıkları tespit etmek adına bağımsız örneklem t-testinden, cinsiyet dışındaki demografik bilgiler arasındaki farkı bulmak amacıyla Anova analizinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki ve etkileri tespit etmek için ise Pearson korelasyonu ile basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.



Bulgular

Çalışmada birinci araştırma sorusu “Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışı ile öğrenen okul algı düzeyleri nedir?” şeklindedir. Bu soruya ilişkin bulgular elde edilirken aritmetik ortalama ($\bar{x}$) ile standart sapma (ss) değerleri irdelenmiştir. Elde edilen veriler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2.

Değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri (N=388)

Grup	Değişkenler	Min	Max	$\bar{x}$	ss
Örgütsel Muhalefet	Yöneticilere ifade edilen muhalefet	1	5	1,95	0,67
	Okul dışı kişilere ifade edilen muhalefet	1	5	3,00	0,43
	Meslektaşlara ifade edilen muhalefet	1	5	3,49	0,34
	Örgütsel muhalefet genel	1	5	2,92	0,25
Öğrenen Okul	Kişisel hakimiyet	1	5	3,13	0,53
	Zihinsel modeller	1	5	3,20	0,46
	Paylaşılan vizyon	1	5	2,81	0,6
	Takım halinde öğrenme	1	5	2,95	0,59
	Sistem düşüncesi	1	5	3,11	0,50
	Öğrenen okul genel	1	5	3,02	0,44

Tablo 2’de yer alan veriler neticesinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet genel puanına dair aritmetik ortalama $\bar{x}$ = 2,92 ve standart sapma değeri 0,25 olarak tespit edilmiştir. Bu değer “Katılmıyorum” aralığına denk geldiği ve öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının genel olarak düşük düzeyde olduğu ortaya konmuştur. Örgütsel muhalefetin alt boyutlarına ilişkin en yüksek puanın “Meslektaşlara ifade edilen muhalefet” ($\bar{x}$ = 3,49; ss = 0,34) alt boyutunda olduğu ve “Biraz katılıyorum” aralığına denk geldiği tespit edilmiştir. Bu durum, öğretmenlerin az da olsa okul hakkında eleştirilerde bulunduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin öğrenen okul değişkeni genel puanına dair aritmetik ortalama $\bar{x}$ = 3,02 ve standart sapma değeri 0,44 olarak tespit edilmiştir. Bu değer “Katılıyorum” aralığına tekabül etmektedir. Öğrenen okul alt boyutlarına ilişkin en yüksek puanın ise “Zihinsel modeller” ($\bar{x}$ = 3,20; ss = 0,46) ile elde edildiği ve “Katılıyorum” aralığına denk geldiği görülmektedir. Bu sonuç, okulda öğrenmenin desteklendiğini göstermektedir.

Tablo 3.

Cinsiyet değişkeni bağlamında bağımsız örneklem t-testi sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	t	P
Örgütsel muhalefet genel	Kadın	213	2,94	0,26	1,43	0,15
	Erkek	175	2,9	0,24		
Yöneticilere ifade edilen muhalefet	Kadın	213	2,01	0,68	1,97	0,04
	Erkek	175	1,87	0,66		
Okul dışı kişilere ifade edilen muhalefet	Kadın	213	2,96	0,45	-1,8	0,07
	Erkek	175	3,04	0,42		
Meslektaşlara ifade edilen muhalefet	Kadın	213	3,53	0,35	2,5	0,01
	Erkek	175	3,44	0,33		
Öğrenen okul genel	Kadın	213	3,05	0,41	1,49	0,14
	Erkek	175	2,98	0,47		



Kişisel hakimiyet	Kadın	213	3,19	0,49	2,44	0,02
	Erkek	175	3,06	0,56		
Zihinsel modeller	Kadın	213	3,21	0,45	0,58	0,56
	Erkek	175	3,18	0,48		
Paylaşılan vizyon	Kadın	213	2,84	0,57	1,24	0,22
	Erkek	175	2,77	0,64		
Takım halinde öğrenme	Kadın	213	2,97	0,55	0,88	0,38
	Erkek	175	2,92	0,63		
Sistem düşüncesi	Kadın	213	3,13	0,48	0,79	0,43
	Erkek	175	3,09	0,52		

Not: $p < 0.05$

Tablo 3'te sunulan örgütsel muhalefet genel puanlarına ilişkin analiz, öğretmenlerin algılarında cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur ($t=1,43$; $p=0,15$). Ancak, yöneticilere ifade edilen muhalefet ($t=1,97$; $p=0,04$) ve meslektaşlara ifade edilen muhalefet ($t=2,50$; $p=0,01$) alt boyutlarında cinsiyet değişkeni bağlamında kadınlar lehine istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Benzer şekilde, öğrenen okul genel puanları incelendiğinde de cinsiyet bağlamında anlamlı bir fark bulunmamış ($t=1,49$; $p=0,14$), fakat öğrenen okul alt boyutlarından kişisel hâkimiyette ($t=2,44$; $p=0,02$) anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ve öğrenen okul algılarının yaş değişkeni açısından farklılaşma durumlarını ortaya koyma amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiş; yaş grupları arasındaki farklılaşmanın hangi aralıklarda yoğunlaştığını incelemek için Post Hoc LSD testi kullanılmıştır. İstatistiksel farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için ve varyanslar homojen bir dağılım gösterdiği için bu test tercih edilmiştir. Testlere dair veriler Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4.

Yaş değişkenine dair ANOVA testi sonuçları

Grup	Değişkenler	Kareler Toplamı	F	Sig.	Fark
Örgütsel Muhalefet	Örgütsel muhalefet genel	Gruplar Arasında 0,44 Gruplar İçinde 23,74	2,36	0,07	
	Yöneticilere ifade edilen muhalefet	Gruplar Arasında 11,08 Gruplar İçinde 163,69	8,67	0	1>2, 1>3, 1>4, 2>4
	Okul dışı kişilere ifade edilen muhalefet	Gruplar Arasında 0,04 Gruplar İçinde 73,07	0,07	0,97	
	Meslektaşlara ifade edilen muhalefet	Gruplar Arasında 0,49 Gruplar İçinde 44,76	1,39	0,25	



Öğrenen Okul	Öğrenen okul genel	Gruplar Arasında	0,22	0,38	0,77
		Gruplar İçinde	75,32		
	Kişisel hakimiyet	Gruplar Arasında	1,57	1,88	0,13
		Gruplar İçinde	107,21		
	Zihni modeller	Gruplar Arasında	0,82	1,3	0,27
		Gruplar İçinde	81,01		
	Paylaşılan vizyon	Gruplar Arasında	0,36	0,33	0,81
		Gruplar İçinde	140,21		
	Takım halinde öğrenme	Gruplar Arasında	0,45	0,44	0,72
		Gruplar İçinde	132,07		
	Sistem düşüncesi	Gruplar Arasında	0,64	0,87	0,46
		Gruplar İçinde	94,87		

Not: $p < 0.05$ 1= 29 yaş ve altı, 2= 30-39 yaş, 3= 40-49 yaş, 4= 50 ve üzeri yaş, (Serbestlik Derecesi= 351,3).

Tablo 4'te yer alan yaş değişkenine dair bulgulara örgütsel muhalefet genel puanları ($F=2,36$; $p=0,07$) incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır. Öğretmenlerin, yöneticilere ifade edilen muhalefet ($F=8,67$; $p=0,00$) alt boyutuna dair algıları bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın yer aldığı saptanmıştır. Post Hoc LSD analizine göre genel olarak 29 yaş ve altı öğretmenlerin 30-39 yaş, 40-49 yaş ve 50 yaş ve üzeri öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde yöneticilere ifade edilen muhalefet algısına sahip oldukları bulunmuştur. Öğretmenlerin öğrenen okul algıları yaş değişkenine göre analiz edildiğinde gerek öğrenen okul genel puanı ($F=0,38$; $p=0,77$) gerekse öğrenen okul alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Eğitim durumu değişkeni bağlamında öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarıyla öğrenen okul algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konması maksadıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA), değişkenlerle ilgili farklılaşmanın ne yönde olduğunu saptamak için ise Post Hoc LSD analizi uygulanmıştır. Testlere ilişkin bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5.
Eğitim durumu değişkeni bağlamında ANOVA testi sonuçları

Grup	Değişkenler	Kareler Toplamı	F	Sig.	Fark
Örgütsel Muhalefet	Örgütsel muhalefet genel	Gruplar Arasında Gruplar İçinde	0,03 24,15	0,27	0,76
	Yöneticilere ifade edilen muhalefet	Gruplar Arasında Gruplar İçinde	0,66 174,12	0,72	0,49
	Okul dışı kişilere ifade edilen muhalefet	Gruplar Arasında Gruplar İçinde	0,15 72,96	0,39	0,68
	Meslektaşlara ifade edilen muhalefet	Gruplar Arasında Gruplar İçinde	0,25 44,99	1,09	0,34
Öğrenen Okul	Öğrenen okul genel	Gruplar Arasında Gruplar İçinde	0,46 75,07	1,19	0,3
	Kişisel hakimiyet	Gruplar Arasında Gruplar İçinde	2,35 106,43	4,25	0,01 3>2
	Zihni modeller	Gruplar Arasında Gruplar İçinde	0,41 81,43	0,96	0,38
	Paylaşılan vizyon	Gruplar Arasında Gruplar İçinde	0,74 139,83	1,02	0,36
	Takım halinde öğrenme	Gruplar Arasında Gruplar İçinde	0,11 132,42	0,16	0,86
	Sistem düşüncesi	Gruplar Arasında Gruplar İçinde	0,1 95,41	0,21	0,81

Not: p<0.05 1= ön lisans, 2=lisans, 3= lisansüstü, (Serbestlik Derecesi= 352,2).

Tablo 5'te sunulan bulgular, öğretmenlerin örgütsel muhalefet ($F=0,27$; $p=0,76$) ve bu kavramın tüm alt boyutlarına dair algılarının, eğitim durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, eğitim durumu değişkeni açısından öğretmenlerin öğrenen okul algılarında ($F=1,19$; $p=0,30$) da anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak, yalnızca kişisel hâkimiyet alt boyutunda ($F=4,25$; $p=0,01$) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Analiz sonuçları, lisansüstü eğitimi tamamlamış öğretmenlerin, mezuniyeti lisans olan öğretmenlere kıyasla daha yüksek düzeyde kişisel hâkimiyet algısının mevcut olduğunu ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ve öğrenen okul algılarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini saptamak amacıyla tek yönlü



varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. İlgili farklılaşmanın hangi mesleki kıdem aralığında olduğunu saptamak amacıyla Post Hoc LSD ise testi uygulanmıştır. Testlere ilişkin bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6.

Mesleki kıdem değişkenine dair ANOVA testi sonuçları

Grup	Değişkenler	Kareler Toplamı		F	Sig.	Fark
Örgütsel Muhalefet	Örgütsel muhalefet genel	Gruplar Arasında	0,81	3,33	0,01	1>2;
		Gruplar İçinde	23,37			1>3;1>4; 1>5
	Yöneticilere ifade edilen muhalefet	Gruplar Arasında	17,19	10,45	0	1>2; 1>3;
		Gruplar İçinde	157,58			1>4; 1>5; 2>5
	Okul dışı kişilere ifade edilen muhalefet	Gruplar Arasında	0,56	0,74	0,57	
		Gruplar İçinde	72,55			
	Meslektaşlara ifade edilen muhalefet	Gruplar Arasında	1,06	2,3	0,06	
		Gruplar İçinde	44,19			
Öğrenen Okul	Öğrenen okul genel	Gruplar Arasında	1,93	2,51	0,04	4>1; 4>3;
		Gruplar İçinde	73,61			5>3
	Kişisel hakimiyet	Gruplar Arasında	2,26	2,03	0,09	
		Gruplar İçinde	106,53			
	Zihni modeller	Gruplar Arasında	1,23	1,46	0,21	
		Gruplar İçinde	80,61			
	Paylaşılan vizyon	Gruplar Arasında	2,12	1,46	0,21	
		Gruplar İçinde	138,46			
Takım halinde öğrenme	Gruplar Arasında	5,18	3,89	0	2>3; 4>1;	
	Gruplar İçinde	127,35			4>3; 5>3	
Sistem düşüncesi	Gruplar Arasında	2,49	2,57	0,04	4>2; 4>3	
	Gruplar İçinde	93,02				

Not: $p < 0.05$ 1=1-5 yıl, 2=6-10 yıl, 3=11-15 yıl, 4=16-20, 5=21 yıl ve üstü, (Serbestlik Derecesi= 350,4).

Tablo 6'daki bulgular ele alındığında, mesleki kıdeme göre örgütsel muhalefet ($F=3,33$; $p=0,01$) algılarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. İlgili farklılığın genel olarak mesleki tecrübesi 1-5 yıl olan öğretmenler lehine yer aldığı görülmektedir. Alt boyutlar incelendiğinde, sadece yöneticilere ifade edilen muhalefet ($F=10,45$; $p=0,00$) alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın da diğer öğretmen kıdemlerine göre genel olarak mesleki tecrübesi 1-5 yıl olan öğretmenler lehine olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin öğrenen okul algıları mesleki kıdeme göre incelendiğinde bu algıların ($F=2,51$; $p=0,04$) anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Ek olarak, takım halinde öğrenme ($F=3,89$; $p=0,00$) ve



sistem düşüncesi ($F=2,57$; $p=0,04$) alt boyutlarında da istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Buna göre bu farklılıkların genel olarak 16-20 yıl mesleki tecrübeye sahip olan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

Çalışmanın üçüncü araştırma sorusu “Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile öğrenen okul algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” olarak yer almaktadır. Buna dair bulgular için korelasyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7.

Pearson korelasyon analizi sonuçları

Grup	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-Örgütsel muhalefet genel	1									
2-Yöneticilere ifade edilen muhalefet	,54**	1								
3-Okul dışı kişilere ifade edilen muhalefet	,70**	0,04	1							
4-Meslektaşlara ifade edilen muhalefet	,34**	-,30**	0,05	1						
5-Öğrenen okul genel	-,10*	-,31**	-0,04	,25**	1					
6-Kişisel hakimiyet	-,17**	-,39**	-0,03	,21**	,74**	1				
7-Zihinsel modeller	-,18**	-,43**	-0,06	,28**	,70**	,65**	1			
8-Paylaşılan vizyon	-0,03	-,15**	-0,03	,18**	,87**	,52**	,44**	1		
9-Takım halinde öğrenme	-0,04	-,15**	-0,04	,16**	,86**	,41**	,42**	,74**	1	
10-Sistem düşüncesi	-0,04	-,25**	0,01	,23**	,77**	,50**	,54**	,59**	,64**	1

Not: * $p<0,05$, ** $p<0,01$

Tablo 7’de sunulan korelasyon analizi bulguları neticesinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile öğrenen okul algıları arasında negatif yönlü, zayıf seviyede anlamlı bir ilişki ($r=-0,11$; $p<0,05$) olduğu görülmektedir. Bu durumda öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile öğrenen okul algıları arasında zayıf bir ilişki bulunduğu ve bu ilişkinin negatif yönde olduğu söylenebilir. Çalışmada ayrıca yöneticilere ifade edilen muhalefet alt boyutuyla kişisel hakimiyet ($r=-0,39$; $p<0,01$) ve zihinsel modeller ($r=-0,43$; $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönlü ve orta seviyede bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışmanın son araştırma sorusu “Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları, öğrenen okul algı düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?” şeklindedir. Bu soruya dair bulguları elde etmek amacıyla Basit Doğrusal Regresyon analizi uygulanmıştır. Saptanan bulgular Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8.

Öğrenen okul değişkeninin yordanmasına ilişkin regresyon analizi

Değişkenler	B	SE	β	t	P
Sabit	3,57	0,26	-	13,63	0
Örgütsel muhalefet	-0,19	0,09	-0,11	-2,13	0,03

Not: Bağımlı Değişken: Öğrenen Okul; $F=4,54$, $P=0,03$, $R=0,10$ $R^2=0,01$

Tablo 8’de sunulan bulgular neticesinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının öğrenen okul algılarını anlamlı ($F=4,54$; $p=0,03$) bir şekilde yordadığı görülmektedir. Bu bulguya göre,

Doğan, K. ve Demirdağ, S. (2025). Örgütsel muhalefet ile öğrenen okul arasındaki ilişki: Öğretmen algıları. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(1), 1061-1083.

DOI. 10.51460/baebd.1614894



öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının öğrenen okul algılarını %1 ($R^2= 0,01$) oranında açıklayabildiği tespit edilmiştir. Bulgular ayrıca öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının öğrenen okul algılarını negatif ($\beta= -0,11$) bir şekilde etkilediğini göstermiştir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, örgütsel muhalefet ile öğrenen okul arasındaki ilişki öğretmen algılarına dayalı olarak incelenmiştir. Bu çerçevede, ilk olarak öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve öğrenen okul düzeyleri değerlendirilmiştir. Çalışma sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel muhalefetle ilgili genel algılarının "katılmıyorum" düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular, Dağlı ve Ağalday (2015) tarafından ortaya konan araştırmayla uyum sağlamaktadır; ilgili araştırmada öğretmenlerin muhalefet davranışlarının yaygın olmadığı saptanmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin dikey (açık) muhalefet algılarının düşük olduğu, yöneticilere doğrudan muhalefet etmeyi tercih etmedikleri, muhalefet davranışlarını ise en çok meslektaşlarıyla paylaştıkları ifade edilebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin yöneticilere yönelik ifade ettikleri muhalefet, yani dikey muhalefet algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşan başka çalışmalar da mevcuttur. Eşsiz (2023), Adak (2023) ve Çam (2021) tarafından yapılan araştırmalar, öğretmenlerin en fazla dikey muhalefet sergilediklerini ortaya koymuştur. Akada ve Beycioğlu (2019) ise yöneticiye doğrudan muhalefet davranışlarının daha yüksek düzeyde yer aldığını saptamıştır. Öğretmenlerce tercih edilen muhalefet türü üzerine alanyazında farklı görüşler olsa da genel görüş öğretmenlerin en çok yöneticilere ifade edilen muhalefet algısına sahip oldukları yönündedir.

Örgütsel muhalefetin örgütsel öğrenme süreçleri üzerindeki etkisi, özellikle eğitim kurumlarında dikkat çeken bir konudur (Hirschman, 1970). Hirschman'ın "exit, voice, and loyalty" teorisi, örgütsel muhalefetin örgütlerin gelişimine katkıda bulunabileceğini öne sürmektedir. Ayrıca, örgütsel muhalefetin örgüt kültürü ve liderlik tarzlarıyla olan ilişkisi, özellikle dönüşümcü liderlik bağlamında incelenmiştir (Bass ve Avolio, 1994). Bu bağlamda, öğretmenlerin muhalefet davranışlarının örgütsel etkililik ve verimlilik üzerindeki etkileri, gelecek araştırmalarda daha detaylı bir şekilde incelenmelidir (Morrison ve Milliken, 2000). Son olarak, örgütsel muhalefetin örgütsel değişim ve dönüşüm süreçlerindeki rolü, özellikle eğitim kurumları bağlamında daha fazla araştırılmalıdır (Detert ve Burris, 2007). Bu çalışma, örgütsel muhalefet ve öğrenen okul arasındaki ilişkiyi anlamak için bir temel oluştururken, gelecek araştırmalar için önemli bir referans noktası sunmaktadır.

Çalışma sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenen okul konusundaki genel algılarının "katılıyorum" düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, Bozkaya (2023), Demirci (2023) ve Esen (2021) tarafından yapılan çalışmalarda öğretmenlerin öğrenen okul algılarının yüksek seviyelerde olduğunu gösteren sonuçlarla paralellik göstermektedir. Çalışmada, öğrenen okul alt boyutları incelendiğinde en yüksek algının zihinsel modeller boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin zihinsel modeller alt boyutuna dair yüksek algı göstermeleri, öğretmenlerin öğrenen okul hakkındaki varsayımlarının, yorumlama biçimlerinin ya da algılarının olumlu düzeyde olduğunu düşündürmektedir. Bilir ve Arslan (2016), Çetin ve Subaş (2014) ile Kırıkçı (2019) tarafından yapılan araştırmalar da, öğretmenlerin öğrenen okul kapsamında zihinsel modeller alt boyutunu en yüksek düzeyde algıladıklarını ortaya koymuştur. Bu bulgular, mevcut çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Doğan, K. ve Demirdağ, S. (2025). Örgütsel muhalefet ile öğrenen okul arasındaki ilişki: Öğretmen algıları. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 16(1), 1061-1083.*

DOI. 10.51460/baebd.1614894



Çalışmada, öğrenen okulla ilgili en düşük algı ise paylaşılan vizyon alt boyutuna ait olduğu saptanmıştır. Paylaşılan vizyon alt boyutunun öğretmenler tarafından en düşük düzeyde algılanması, okullarda vizyon oluşturma sürecine öğretmenlerin yeterince dahil edilmediğine ve vizyon oluşturma ile ilgili süreçlerin yalnızca teorik düzeyde kaldığına dair bir inancın göstergesi olabilir. Demirci (2023) ve Esen (2021) tarafından gerçekleştirilen okul odaklı çalışmalar da paralel olarak, en düşük algının paylaşılan vizyon alt boyutuna ilişkin olduğu belirlenmiştir.

İkinci araştırma problemi kapsamında öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile öğrenen okul algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşıyıp taşımadığı incelenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının cinsiyet değişkeni bağlamında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği irdelendiğinde, genel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuç, Özdemir (2010) tarafından yapılan çalışmada da desteklenmektedir; söz konusu çalışmada, örgütsel muhalefet davranışlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık taşımadığı ortaya çıkarılmıştır. Bununla farklı olarak Kayış (2019) çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının cinsiyet değişkeni bağlamında anlamlı farklılıklar taşıdığı ve bu farklılığın erkek öğretmenler lehine yer aldığını belirtilmiştir. Öğretmenlerin öğrenen okul algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık içerip içermediğine dair bulgular incelendiğinde ise ölçek genelinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bununla birlikte, Şen (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin öğrenen okul algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık ortaya koyduğu, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla daha düşük düzeyde öğrenen okul algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu farklılık, toplumsal cinsiyet rolleri ve mesleki algılar doğrultusunda erkek öğretmenlerin, karar alma süreçlerinde daha fazla inisiyatif alma veya örgütsel yapılar içinde daha aktif bir konumda bulunma eğiliminden kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmada yer alan öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının, ölçek genelinde yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık ortaya koymadığı saptanmıştır. Alanyazın incelendiğinde, Eşsiz (2023) ve Çam (2021) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçların elde edildiği görülmüştür. Çalışmaya katılan öğretmenlerin öğrenen okula dair algılarının yaş değişkeni bağlamında anlamlı bir farklılık barındırmadığı belirlenmiştir. Uçar (2024) ve Kılıç (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da öğrenen okul algısının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık içermediği bulunmuştur. Bu durum, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ve öğrenen okul algılarının, yaşa bağlı bireysel farklılıklardan ziyade mesleki deneyim, kurumsal kültür ve çalışma koşulları gibi faktörlerden daha fazla etkilendiği ifade edilebilir. Özellikle, örgütsel muhalefet davranışlarının yaş gibi demografik faktörlerden ziyade örgütsel bağlam ve liderlik tarzlarından etkilendiği, Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılan çalışmalarla da desteklenmektedir. Benzer şekilde, öğrenen okul algısının yaştan bağımsız olarak örgütsel destek ve işbirliği ortamı gibi faktörlerle ilişkili olduğu, Senge (1990) tarafından öne sürülen öğrenen organizasyon teorisinde vurgulanmıştır. Ayrıca, örgütsel kültürün öğretmen davranışları üzerindeki etkisi, Schein (2010) tarafından yapılan çalışmalarla da desteklenmektedir. Bu bulgular, öğretmenlerin örgütsel davranışlarının yaştan ziyade örgütsel ve çevresel faktörlerle daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir.

Çalışmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranış algılarının, ölçek genelinde ve ölçek alt boyutlarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık içermediği saptanmıştır. Tespit edilen bulgulara benzer biçimde, Adak (2023) ve Seçkin (2022) tarafından yapılan çalışmalarda da



örgütsel muhalefet davranışının eğitim durumu değişkeni bağlamında anlamlı bir farklılık barındırmadığı belirlenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin öğrenen okula dair algılarının, ölçek genelinde eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık ortaya koymadığı gözlemlenmiştir. Bu çalışma ile benzer şekilde, Uçar (2024) ve Uysal (2021) da öğretmenlerin öğrenen okul algılarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık içermediği sonucuna ulaşmışlardır. Ancak, bu çalışmalardan ayrı olarak, Çetin ve Subaş (2014) öğretmenlerin mezuniyet derecelerinin artmasıyla birlikte öğrenen okula dair algılarının azaldığını tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ve öğrenen okul algılarının, bireylerin eğitim düzeyinden ziyade mesleki deneyim, bireysel motivasyon ve kurumsal faktörler gibi değişkenlerden daha fazla etkilendiğini düşündürmektedir.

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefetle ilgili algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Bununla birlikte, Korkmaz (2019) ve Yıldırım (2020) çalışmalarında, mesleki kıdem değişkeninin öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarında anlamlı bir farklılık yaratmadığını bulmuştur. Çalışmada ayrıca, öğretmenlerin öğrenen okula dair algılarının mesleki deneyim süresi bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Bu bulgulara paralel olarak, Batır (2022) ve Aydemir (2018) de benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Ancak, Uçar (2024) ve Bozkaya (2023) çalışmalarında öğretmenlerin öğrenen okula dair algılarının mesleki deneyim süresine göre anlamlı bir farklılık içermediğini saptamıştır. Bu farklılıkların, mesleki kıdemin örgütsel muhalefet ve öğrenen okul algıları üzerindeki etkisinin, bireysel deneyimler, okul kültürü ve yönetim tarzı gibi bağlamsal faktörlerden dolayı olduğu söylenebilir. Son olarak, öğrenen okul kavramının örgütsel öğrenme süreçleriyle olan ilişkisi, Argyris ve Schön (1996) tarafından yapılan çalışmalarla da vurgulanmıştır. Bu bulgular, öğretmenlerin örgütsel davranışlarının bireysel faktörlerden çok örgütsel bağlamla şekillendiğini bir kez daha doğrulamaktadır.

Üçüncü araştırma problemi kapsamında öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile öğrenen okul algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulguları neticesinde, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile öğrenen okul algıları arasında negatif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu durum, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile öğrenen okul algıları arasında çok zayıf bir ilişki bulunduğunu ve söz konusu ilişkinin negatif yönde olduğunu ortaya koymaktadır. Öğrenen okul anlayışının temelinde, herkesin öğrenmeye istekli olduğu bir ortamın yaratılması ve sürekli bilgi ve deneyim paylaşımının sağlanması yer almaktadır. Araştırma verileri doğrultusunda, öğretmenlerin politika, karar veya uygulamalara karşı çıkma ve itiraz etme gibi örgütsel muhalefet davranışlarının artması durumunda, o okulun öğrenen okul düzeyinde, çok düşük bir oranda olsa da bir azalma yaşanabileceği söylenebilir. Ancak, Eşsiz (2023) tarafından gerçekleştirilen farklı bir araştırmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile iş performansları arasında pozitif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Dördüncü araştırma problemi kapsamında, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının öğrenen okul algılarını ne derece yordadığı incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının, öğrenen okul algılarını olumsuz bir şekilde ve anlamlı bir düzeyde yordadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarındaki artışın, öğrenen okul algıları üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı söylenebilir. Öğretmenlerin kurumsal işleyişe karşı direnç göstermeleri veya mevcut uygulamaları sorgulamaları,



öğrenen okul kültürünün gelişimine engel teşkil edebilir. Bu bağlamda, öğretmenlerin muhalefet davranışlarının artması, öğrenen okulun temel prensiplerine olan inançlarında ve bu prensiplere dayalı uygulamalarda bir zayıflamaya yol açabilir. Sonuç olarak, bu durum, öğretmenlerin birbirleriyle ve öğrencilerle olan etkileşimlerinde negatif bir etki yaratabilir, bu da okulda yenilikçi uygulamaların benimsenmesini ve etkili bir öğrenme ortamının oluşturulmasını zorlaştırabilir.

Sayfa | 1080

Bu çalışmadan elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, bazı sınırlılıkların da göz önünde bulundurulması gerektiği görülmektedir. İlk olarak, çalışma yalnızca Zonguldak ilindeki öğretmenlerle sınırlıdır. İkinci olarak, çalışma yalnızca nicel analiz bulguları ile sınırlı kalmıştır. Son olarak, özel okullardan gelen katılımcı sayısının oldukça düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu sınırlılıkların yanı sıra, çalışmaya dair sunulan bazı öneriler şunlardır. Öncelikle, çalışmada kullanılan yöntemsel yaklaşım daha zenginleştirilerek, nitel ve karma yöntemlerle desteklenen bir araştırma yapılabilir. Gelecekteki araştırmalar, örgütsel muhalefet ve öğrenen okul değişkenlerini, okul bağlılığı, öğretimsel liderlik, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik gibi değişkenlerle inceleyerek daha kapsamlı ve derinlemesine bulgular elde edebilir. Uygulayıcılar için özellikle okul yöneticilerinin muhalefeti tamamen olumsuz bir kavram olarak değerlendirmemeleri gerektiği vurgulanmalıdır. Çünkü muhalefetin yapıcı yönleri göz önünde bulundurularak, kurumun işleyişinde daha demokratik bir okul iklimi oluşturulabilir. Okul içinde karşıt görüşlerin dikkate alındığını gören öğretmenler, görevlerini daha içten ve özverili bir şekilde yerine getirme çabasında olabilir ve bu durum, okulun öğrenen okul olma sürecine olumlu katkı sağlayabilir.



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (1), 1061-1083.

Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (1), 1061-1083.

Araştırma Makalesi / Research Paper

Kaynakça

- Adak, Y. (2023). *Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Akada, T., ve Beycioğlu, K. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Ilkogretim Online*, 18(3), 1113-1130. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2019.610798>
- Altinkurt, Y., ve Iliman Püsküllüoğlu, E. (2017). Örgütsel muhalefet ölçeği'nin Türkçeye uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *DPÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 75-85.
- Argyris, C., and Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Aydemir, Y. (2018). *Ortaokul öğretmenlerinin öğrenen örgüt algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feray Matbaası.
- Batır, S. (2022). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğrenen okul arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Bilir, B., ve Arslan, H. (2016). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kendi kurumlarına ilişkin öğrenen örgüt algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 17, 241-260.
- Bozkaya, A. (2023). *Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin öğrenen okul algı düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Bulmer, M. G. (1979). *Principles of Statistics*. Dover Publications.
- Cox, J. F. (2022). *A correlational study between high school administrators' perception of their school as a learning organization and the percentage in which students graduate under the COVID-19 pandemic*. (Yayınlanmamış doktora tezi). St. John's University, Newyork.
- Çam, S. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet, mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çetin, M., ve Subaş, A. (2014). Öğrenen okul ölçeğinin geliştirilmesi ve öğretmenlerinin öğrenen okula ilişkin algılarının incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 264-304.
- Dağlı, A., ve Ağalday, B. (2015). Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 14(3), 885-898. <https://doi.org/10.17051/ilo.2015.86261>
- Demirci, Z. N. (2023). *Lise müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin öğrenen okul algısı arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde.
- Detert, J. R., and Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Dilber Ayduk, S. (2023). *Ortaokullarda örgütsel muhalefet: Tetikleyen konular, nedenleri ve sonuçları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Dinler, C. (2023). Eğitimde öğrenen örgüt. S. Girgin (Ed.), *Eğitimde güncel yaklaşımlar 2 içinde* (s. 23-36). İstanbul: Efe Akademi Yayınları.
- Erdil, O. (1996). Öğrenen örgütlerin davranışı ve örgütlerde öğrenme süreçleri. *Öneri Dergisi*, 1(5), 61-70.
- Esen, E. (2021). *Öğretmenlerin öğretimsel denetim ile öğrenen okul algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Eşsiz, İ. (2023). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefetleri ile iş performansı algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage Publications.
- Garner, J. T. (2022). Exploring collective and multi-audience dissent in organizational meetings. *Management Communication Quarterly*, 36(4), 736-760.
- Doğan, K. ve Demirdağ, S. (2025). Örgütsel muhalefet ile öğrenen okul arasındaki ilişki: Öğretmen algıları. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(1), 1061-1083.

DOI. 10.51460/baebd.1614894



- Gedik, A. (2022). *Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkilerin analizi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Harp, E. R. (2021). *Dissenter turnover: The roles of organizational justice, negative emotion and organizational identification*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Nebraska Üniversitesi, Nebraska.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355. <https://doi.org/10.1080/01463370802240825>
- Kavak, O., ve Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 33(51), 4-1.
- Kayış, E. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kılıç, F. (2009). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Kırıkçı, S. (2019). *Temel eğitim öğretmenlerinin öğrenen okul algılaması*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kızıloğlu, A. (2023). *Devlet ve özel okul yöneticilerinin öğrenen okul ile ilgili görüşleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Korkmaz, A. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Lūsēna-Ezera, I., Siliņa-Jasjukeviča, G., Lastovska, A., Surikova, S., Kaulēns, O., and Linde, I. (2023). Learning organization practices in latvian schools: Perspectives from school staff, students, and parents. *Education Sciences*, 13(10), 1-20. <https://doi.org/10.3390/educsci13101000>
- Morrison, E. W., and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Özdemir, M. (2010). *Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Özdemir, S., Karadağ, N., ve Kılınç, A. Ç. (2013). Öğrenen örgütlerde liderlik: Okul müdürleri üzerine nitel bir araştırma. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 17-34.
- Özden, Y. (2020). *Eğitimde yeni değerler: Eğitimde dönüşüm*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özmen, A. (2019). Örneklem ve örneklem dağılımları. E. Şıklar ve A. Özdemir (Ed.), *İstatistik 2 içinde* (s. 2-41). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34, 245-258.
- Riaza, M., Junejo, M., and 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 ve Applied Sciences and Technologies*, 11(11), 1-12.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Seçkin, E. (2022). *Psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel güç mesafesinin düzenleyici rolünün incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kent Üniversitesi, İstanbul.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Senge, P. M. (2020). *Beşinci disiplin: Öğrenen organizasyon düşüncüsü ve uygulaması* (A. İlideniz, A. Doğukan, B. Pala Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Severs, J. R. (2023). *Examining school improvement through the lenses of change and organizational learning: A multi-site case study*. (Yayınlanmamış doktora tezi). The State University of New Jersey, New Jersey.
- Şen, E. (2019). *Ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin öğrenen okul algıları ve bu okullardaki öğrencilerin başarıları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, K. ve Demirdağ, S. (2025). Örgütsel muhalefet ile öğrenen okul arasındaki ilişki: Öğretmen algıları. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(1), 1061-1083.
- DOI. 10.51460/baebd.1614894



- Şık, F. F. (2022). *Öğrenen okul ile ilgili özel okul öğretmenlerinin görüşleri üzerine nitel bir çalışma.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Töremen, F. (2011). *Öğrenen okul.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Uçar, İ. (2024). *Öğretmenlerin bireysel yenilikçilik düzeyleri ile öğrenen okul algıları arasındaki ilişki.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Uğur, S. (2019). *Öğrenen okul ile okul mutluluğu arasındaki ilişki.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Uysal, E. (2021). *Öğretmenlerin akademik iyimserlik yaklaşımları ile öğrenen okul algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Yıldırım, A. (2020). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışına etkisi: Eğitim çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 203-219.