



ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALİF DAVRANIŞ BİÇİMLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ¹

OPINIONS OF THE TEACHERS RELATED TO THE TYPES OF ORGANIZATIONAL DISSIDENT BEHAVIOURS

Abidin DAĞLI²
Bünyamin AĞALDAY³

Öz

Bu araştırmanın amacı, resmi ilköğretim okullarının⁴ II.kademesinde görevli öğretmenlerin; okul yöneticilerine karşı sergiledikleri *muhalif davranışların* neler olduğunu saptamaktır. Araştırma, genel tarama modelinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Mardin il merkezindeki resmi ilköğretim okullarının II. kademesinde görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Evrenden random yöntemi ile seçilen 191 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada veriler, Özdemir (2010) tarafından geliştirilen Örgütsel Muhalefet Ölçeği'nin "Muhalif Davranışlar" bölümü kullanılmıştır. İlgili bölüm 17 maddeden oluşmaktadır.

Verilerin analizi sonucunda; (1) öğretmenlerin, genel olarak okul yöneticilerine karşı "*nadiren*" muhalif davranışlar sergiledikleri; (2) öğretmenlerin yöneticilere karşı sergiledikleri muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında; *öğrenim durumu, kıdem, cinsiyet, sendika üyeliği ve okul büyüklüğü* değişkenlerine göre anlamlı fark saptanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Muhalefet, Dikey Muhalefet, Yatay Muhalefet, Yer Değiştirmiş Muhalefet, Haber Uçurma

Abstract

The research was conducted to find out the types of dissident behaviors of the teachers in secondary schools against-school administration. General scanning model is applied. The research population consisted of teachers working in the public secondary schools located in the city center of Mardin in the 2011-2012 academic years. Randomly selected 191 teachers are included in the research sample. The data was collected through a questionnaire of 17 items taken from "Types of Dissident Behaviors" section of "Scale of Organizational Dissent" developed by Özdemir (2010).

The results derived from the datum are (1) teachers "rarely" dissent against administrators. Teachers mostly dissent with (2) A significant difference is not determined between the mean of opinions related to teacher's dissent against administrator, regarding education level, seniority, gender, union membership, the number of teachers in the school.

Key Words: Organizational Dissent, Upward Dissent, Lateral Dissent, Displaced Dissent, Whistleblowing

¹ Bu çalışma, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi tarafından (2-4 Ekim, 2013) düzenlenen *International Perspectives On New Aspects of Learning In Teacher Education- Öğretmen Eğitiminde Öğrenmeye Uluslararası Yeni Bakış Açılıarı* konulu uluslararası sempozyumunda bildiri olarak sunulmuş ve kısmen geliştirilmiştir.

² Yrd.Doç.Dr., Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, dagli@dicle.edu.tr

³ Öğr. Gör., Mardin Artuklu Üniversitesi, Mardin Meslek Yüksekokulu. bagalday_47@hotmail.com

⁴ Araştırmanın yapıldığı tarihte bu okullar mevcut idi.

1. GİRİŞ

Muhalefet kavramı, “bir tutuma, görüşe, davranışa karşı olma durumu” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 1998). Muhalefet, *h-I-f* kökünden gelen Arapça bir kavramdır. Aynı kökten gelen ihtilaf kavramı gibi, “herkesin ayrı bir yol tutması ve görüş ayrılığı” anlamına gelmektedir (Ardoğan, 2004:172). Muhalefet kavramının İngilizce karşılığı olan *dissent* sözcüğü de, Morris (1969)’e göre, Latince *dissentire* kelimesinden türetilmiştir. “dis”, ayrı, farklı anlamlarına gelirken, “sentire” ise hissetmek anlamına gelmektedir. Böylece *dissentire* kelimesi “ayrı hissetmek” anlamına gelmektedir (Akt. Kassing,1997:312).

Örgüt yöneticileri, örgütteki insanları kontrol etmek için çeşitli yollar kullanırlar. Buna karşın örgüt üyeleri, örgütte ifade özgürlüğü için tercihte bulunurlar. Bunu da görüşlerini dile getirme eğiliminde görünerek yaparlar (Kassing, 1997:311). Örgüt üyeleri, kendi değerleri ve ihtiyaçları doğrultusunda iş yaşamını etkilemek ve iş yaşamına adapte olmak için, görüşlerini ifade etme çabasına girerler. Örgüt üyelerinin görüşlerini ifade etmeleri, bireysel ve bağımsız düşünmenin bir yansıması olarak görülebilir (Gorden ve diğerleri, 1988:103). Örgütlerde insanların hedefleri ve beklentilerinin farklı olması, beraberinde birtakım anlaşmazlıkları ve muhalefeti (ihtilafı) getirir (Garner, 2006:3).

Örgütsel uygulamalar ya da politikalarla ilgili anlaşmazlıkların ya da zıt fikirlerin ifadesi olarak tanımlanan örgütsel muhalefet, tetikleyici bir olayla başlar (Graham, 1986:2; Kassing, 1997:314). Muhalefet, tetikleyici bir olayın bireyin tahammül sınırlarını aşması durumunda oluşur (Redding, 1985:246). Örgütsel muhalefetin başlamasında, tetikleyici bir olayın meydana gelmesi yeterli bir koşul değildir. Örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini dile getirmeleri için her şeyden önce örgüt içerisinde bir sorun olduğunu algılamaları ve bu sorunu müdahale edilmeye değer bulmaları gerekmektedir (Graham, 1986:2). Bu tetikleyici olay, örgüt üyelerini, örgütsel uygulamalar ve politikalar hakkındaki muhalif fikirlerini dile getirme ve paylaşma zorunluluğunu hissetmelerine sevk eder (Kassing ve Armstrong, 2002:43). Örgütsel muhalefet, örgüt içi demokrasinin gelişmesine katkı sağlarken, örgüt içinde meydana gelebilecek sorunların irdelenmesi bakımından da büyük önem taşımaktadır (Kassing, 2002:190).

Örgüt üyeleri, örgütteki birtakım olumsuz uygulama ya da politikalarla karşılaştıklarında, muhalif görüşlerini ifade etmek için bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenler ışığında belirli bir strateji seçmektedirler. Bu stratejileri dört başlıkta incelemek mümkündür:

1. *Haber uçurma*: Bir organizasyon içerisinde yasadışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesidir (Aktan, 2006:1).

2. *Açıkça belirtilmiş ya da dikey muhalefet (articulated/upward dissent)*: Örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini, örgütteki dengeleri etkileyebilecek kişilere ifade ettiklerinde oluşan muhaleftir. Açıkça belirtilmiş muhalefet, muhalif görüşlerin yöneticilere yönelik direkt ve açık bir şekilde ifadesini kapsar. Açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisini tercih eden örgüt üyelerinin bazı özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir. Bu özellikler şöyle sıralanabilir; tartışmaya eğilimli olmaları, iç-denetim odağına sahip olmaları, örgüt yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla iyi bir ilişki içerisinde olmaları, örgütsel süreçleri etkileyebileceklerine dair bir algıya sahip olmaları, işdoymu düzeylerinin, örgütsel bağlılıklarının ve örgütsel aidiyetlerinin yüksek olması, örgütsel bir statüye sahip olmaları ve öneriye açık olmalarıdır (Kassing, 1998, 2002; Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing, 2009; Kassing ve Avtgis, 2009; Kassing ve Armstrong, 2009).

3. *Yatay muhalefet (lateral dissent)*: Örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini, örgütteki dengeler üzerinde etkisi olmayan diğer örgüt üyelerine ifade ettiklerinde oluşmaktadır. Yatay muhalefet davranışının sergilenmesi, temel olarak örgüt üyelerinin, örgüt içinde kendilerinin düşman ya da rakip olarak algılandıklarını düşündükleri durumda ortaya çıkmaktadır. Yatay muhalefet stratejisini tercih eden örgüt üyelerinin bazı özelliklerinin olduğu ifade edilmektedir. Bunlar; örgüt üyelerinin, örgüt içerisinde kendilerini güvende hissetmeleri, örgüt içi yakın ilişkilere sahip olmaları, kıdemli olmaları ve belirli bir uzmanlık alanlarının olması şeklinde belirtilmektedir. Örgüt üyelerinin sahip oldukları bu özellikler, örgüt üyelerini daha çok bireysel çıkarları ile ilgili konularda muhalif davranış sergilemeye itmektedir (Kassing, 1998:191).

4. *Yer değiştirmiş muhalefet (displaced dissent)*. Bu muhalefet stratejisi, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini örgüt dışındakilerine aktarmayı tercih ettiklerinde oluşur. Örgüt dışındakiler; örgüt üyelerinin örgüt dışındaki arkadaşları, eşleri, partnerleri ve aile üyelerinden oluşmaktadır. (Kassing, 1997:326, 327; Kassing, 1998:190-192; Kassing, 2001:445). Örgüt içinde herhangi bir yönetimsel pozisyonda bulunmayıp, örgüt dışındaki güç odaklarıyla iyi ilişkiler içinde olan örgüt üyeleri, daha çok yatay muhalefet stratejisini tercih ederler (Kassing, 1998:193; Kassing ve Armstrong, 2009:226; Kassing ve Avtgis, 2009:120). Bunun

yanında, iş deneyimi daha az olan genç yaştaki örgüt üyeleri, yer değiştirmiş muhalefet stratejisini tercih ederler (Kassing ve DiCioccio, 2009:114).

Yapılan literatür taramasında, Türkiye’de, ilköğretim okullarının II. kademesinde görevli öğretmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. İşte bu araştırma ile ilköğretim okullarının II. kademesinde görevli öğretmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşleri ve bunun öğretmenler açısından çeşitli değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini ortaya çıkartmak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve ileri sürülen önerilerin, okulların verimliliğinin artırılmasına yardımcı olacağı ve bundan sonra yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Problem Cümlesi

İlköğretim okullarının II. kademesinde görevli öğretmenlerin; *örgütsel muhalif davranış biçimlerine* ilişkin görüşleri nasıldır?

Alt Problemler

1. Öğretmenlerin yöneticilere karşı sergiledikleri *muhalef davranış biçimleri* nasıl bir dağılım göstermektedir?

2. Öğretmenlerin yöneticilere karşı sergiledikleri muhalif davranış biçimleri;
- Öğrenim durumu,
 - Kıdem,
 - Cinsiyet,
 - Sendika üyeliği,
 - Okul büyüklüğü,

değişkenlerine göre anlamlı bir fark oluşturmakta mıdır?

2. YÖNTEM

Araştırma Yöntemi

Bu araştırma, genel tarama modelindedir. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2005:79). Bu yöneme dayanan araştırmalarda durum nedir, neredeyiz, ne yapmak istiyoruz, nereye, hangi yöne gitmeliyiz, oraya nasıl gideriz gibi sorulara mevcut zaman kesiti içinde olduğu düşünülen verilere dayanılarak cevap bulmak istenir (Kaptan, 1998:59).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Mardin il merkezindeki 47 resmi ilköğretim okulunun II. kademesinde görev yapan 591 öğretmen oluşturmaktadır. Evrenden random yöntemi ile seçilen 30 okuldaki 220 öğretmene anket uygulanmış, ancak 191 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu durumda, örneklemin evreni temsil etme oranı % 32,31'dir. Okul büyüklüklerinin belirlenmesinde Jones'un (1997) ileri sürdüğü, öğretmen sayısının 28 ve daha az olduğu okullar '*küçük okul*', 29-39 arası öğretmenin görev yaptığı okullar '*orta büyüklükte okul*' ve öğretmen sayısının 40 ve daha üzeri olduğu okullar '*büyük okul*' sınıflaması dikkate alınmıştır (Akt. Özdemir, 2010:91).

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, Özdemir (2010) tarafından geliştirilen ve "Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri" ile ilgili araştırmada kullanılan ölçme aracının "Muhafif Davranışlar" bölümü kullanılmıştır. Bu araştırmada kullanılan ölçme aracı iki bölümden oluşmaktadır: *I. bölümde* kişisel bilgilerle ilgili beş, *II. bölümde* ise öğretmenlerin yöneticilere karşı sergilediği *muhafif davranışlarla* ilgili 17 madde bulunmaktadır. Kişisel bilgiler hariç, 17 maddeden oluşan veri toplama aracındaki soruların cevap seçenekleri ve bu seçeneklere verilen değerler; "*Her zaman*" (5), "*Çoğunlukla*" (4), "*Ara sıra*" (3), "*Nadiren*" (2), "*Hiçbir zaman*" (1) biçiminde derecelendirilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Açıklamalara uygun olarak doldurulan anketler değerlendirilmeye alınmıştır. Veriler bilgisayar ortamında SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada istatistiksel işlemler olarak; yüzde (%), aritmetik ortalama (X), standart sapma (Ss) gibi betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde ve yorumunda t testi ve varyans analizinden (one-way) yararlanılmıştır.

Ortalamalar yorumlanırken anketin II. bölümde yer alan maddeler için; 1.00-1.79 arasındaki ortalama değerlerin "*Hiçbir zaman*", 1.80-2.59 arasındaki ortalama değerlerin "*Nadiren*", 2.60-3.39 arasındaki ortalama değerlerin "*Ara sıra*", 3.40-4.19 arasındaki ortalama değerlerin "*Çoğunlukla*", 4.20-5.00 arasındaki ortalama değerlerin "*Her zaman*" derecesinde yer aldığı kabul edilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerinin yorumlanmasında bu puanların aritmetik ortalamalarından yararlanılmıştır. Ortalamalardan çıkan düzeylerin yer aldığı aralıklar, en düşük değer 1 ile en yüksek değer 5 arasındaki seri genişliğinin seçenek

sayısına bölümü ile elde edilmiştir. Anlamlılık düzeyi ,05 olarak alınmıştır. Bu araştırmada veri toplama aracının güvenilirliği için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ,88 olarak hesaplanmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde, sırasıyla ilköğretim II. kademedeki görevli öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin, yöneticilere karşı sergiledikleri; (I) *muhalif davranış biçimleri* ve (II) *muhalif davranış biçimlerinin*; (a) öğrenim durumu, (b) mesleki kıdem, c) cinsiyet, (d) sendika üyeliği, e) okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı ile ilgili bulgular ve yorum yer almaktadır.

I. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin, yöneticilere karşı sergiledikleri muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin Sergiledikleri Muhalif Davranışların Ortalama ve Standart Sapmaları

| Muhalif Davranışlar | Ortalama | Derece | Ss |
|---|-----------------|----------------|------------|
| 01.Üst makamlara gider, durumu onlara anlatırım. | 2,35 | Nadiren | 1,21 |
| 02.Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm. | 1,46 | Hiçbir zaman | ,88 |
| 03.Yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikâyet ederim. | 2,32 | Nadiren | 1,25 |
| 04.Yöneticiye dava açarım. | 2,26 | Nadiren | 1,27 |
| 05.Konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim. | 2,46 | Nadiren | 1,40 |
| 06.Yöneticinin kendisine itiraz ederim. | 3,89 | Çoğunlukla | 1,15 |
| 07.Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim. | 3,66 | Çoğunlukla | 1,18 |
| 08.Yöneticiyi uyarırım. | 3,40 | Çoğunlukla | 1,24 |
| 09.Derslerim dışında okulda zaman geçirmem. | 2,95 | Ara sıra | 1,23 |
| 10.Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım. | 3,02 | Ara sıra | 1,26 |
| 11.Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımdan desteğini kazanmaya çalışırım. | 2,52 | Nadiren | 1,30 |
| 12.Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda | 1,83 | Nadiren | 1,16 |
| 13.Gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerinden el çekerim. | 1,92 | Nadiren | 1,22 |
| 14.Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim. | 1,97 | Nadiren | 1,18 |
| 15.Yöneticiye küserim. | 1,68 | Hiçbir zaman | 1,12 |
| 16.Yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim. | 2,23 | Nadiren | 1,33 |
| 17.Muhalif olduğum konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım. | 2,66 | Ara sıra | 1,29 |
| Toplam | 2,50 | Nadiren | ,71 |

Tablo 1’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin, yöneticilere karşı örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması 2,50’dir. Bu da, öğretmenlerin, genel olarak “Nadiren” muhalif davranışlar sergilediklerini göstermektedir.

Öğretmenlerin yöneticilere karşı en yüksek düzeyde sergiledikleri üç muhalif davranış; (1) “Yöneticinin kendisine itiraz ederim ($\bar{X}=3,89$)”, (2) “yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim ($\bar{X}=3,66$)” ve (3) “yöneticiyi uyarırım ($\bar{X}=3,40$)”. Tabloda görüldüğü gibi, bu davranışlar, “Çoğunlukla” derecesinde sergilenmektedir. Öğretmenlerin yöneticilere karşı en düşük düzeyde sergiledikleri üç muhalif davranış ise; (1) “Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam ($\bar{X}=1,83$)”, (2) “gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerinden el çekerim ($\bar{X}=1,92$)” ve (3) “yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim ($\bar{X}=1,97$)”. Tabloda görüldüğü gibi, öğretmenler, en düşük düzeydeki üç davranışı ise “Nadiren” düzeyinde sergilemektedirler.

II. Öğretmenlerin Sergiledikleri Muhalif Davranış Biçimlerinin; (a) Öğrenim Durumu, (b) Kıdem, (c) Cinsiyet, (d) Sendika Üyeliği ve (e) Okul Büyüklüğü Değişkenlerine Göre Değerlendirilmesi

II.a. Öğrenim Durumuna Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Öğrenim durumuna göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden yararlanılmış ve sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

| Öğrenim Durumu | N | \bar{X} | SS | SD | “t” Değeri | Sonuç |
|----------------|-----|-----------|------|-----|------------|-------|
| Lisans | 178 | 2,52 | 1,34 | | | |
| Lisansüstü | 13 | 2,32 | 1,29 | 189 | -,908 | P>,05 |
| Toplam | 191 | 2,42 | | | | |

Tablo 2’de görüldüğü gibi, öğrenim durumuna göre öğretmenlerin, yöneticilere karşı gösterdikleri örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Bu durumda her iki grup öğretmenin görüşleri de birbirine yakın olduğu söylenebilir.

II.b. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin, yöneticilere karşı örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşleri ile ilgili olarak, Tablo 3’de ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

| Mesleki Kıdem | N | \bar{X} | SS |
|----------------|-----|-----------|------|
| 1-5 yıl | 100 | 2,54 | ,65 |
| 6-10 yıl | 70 | 2,48 | ,79 |
| 11-15 yıl | 10 | 2,64 | ,35 |
| 16 yıl ve üstü | 11 | 2,34 | 1,39 |
| Toplam | 191 | 2,50 | ,71 |

Tablo 3 incelendiğinde, mesleki kıdeme göre öğretmenlerin yöneticilere karşı gösterdikleri örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşlerinin ortalaması 2,34 ile 2,64 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden (one-way) yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi

| Varyans | Kareler | SD | Kareler | “F” Değeri | Sonuç |
|---------------|---------|-----|---------|------------|-------|
| Gruplar Arası | 1,433 | 4 | ,358 | | |
| Grup İçi | 95,541 | 186 | ,514 | ,697 | P>,05 |
| Toplam | 96,974 | 190 | | | |

Tablo 4’de görüldüğü gibi, mesleki kıdeme göre öğretmenlerin, yöneticilere karşı gösterdikleri örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir. Tablo 3 incelendiğinde, mesleki kıdeme göre, öğretmenlerin yöneticilere karşı gösterdikleri örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşlerinin

genel ortalaması 2,50'dir. Bu da, öğretmenlerin, mesleki kідeme göre, genel olarak "Nadiren" muhalif davranışlar sergilediklerini göstermektedir.

II.c. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Cinsiyete göre, öğretmenlerin yöneticilere karşı gösterdikleri örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden yararlanılmış ve sonuçlar Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

| Cinsiyet | N | \bar{X} | SS | SD | "t" Değeri | Sonuç |
|---------------|-----|-----------|-----|-----|------------|-------|
| Bayan | 68 | 2,50 | ,81 | | | |
| Erkek | 123 | 2,51 | ,65 | 189 | -,126 | P>,05 |
| Toplam | 191 | 2,50 | | | | |

Tablo 5'de görüldüğü gibi, cinsiyete göre öğretmenlerin, yöneticilere karşı gösterdikleri örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Özdemir (2010)'in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir. Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyete göre, örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması 2,50'dir. Bu da, cinsiyete göre, öğretmenlerin, genel olarak "Nadiren" muhalif davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Buna göre, bayan ve erkek öğretmenler aynı düzeyde muhalif davranışlar sergilemektedirler.

II.d. Sendika Üyeliğine Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Sendika üyeliğine göre öğretmenlerinin yöneticilere karşı gösterdikleri örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden yararlanılmış ve sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Sendika Üyeliğine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

| Sendika Üyeliği | N | \bar{X} | SS | SD | “t” Değeri | Sonuç |
|-----------------|-----|-----------|-----|-----|------------|-------|
| Evet | 106 | 2,63 | ,74 | | | |
| Hayır | 85 | 2,34 | ,64 | 189 | 2,835 | P>,05 |
| Toplam | 191 | 2,48 | | | | |

Tablo 6’da görüldüğü gibi, sendika üyeliğine göre öğretmenlerin, yöneticilere karşı gösterdikleri örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Ancak, herhangi bir sendikaya üye olan öğretmenlerin üye olmayan öğretmenlere göre, yöneticilerine karşı biraz daha fazla muhalif davranış sergiledikleri söylenebilir. Bu da, öğretmenlerin yöneticilerine karşı muhalif davranışları sergileme konusunda bağlı buldukları sendikalardan destek almalarına bağlanabilir. Tablo incelendiğinde sendika üyeliğine göre, öğretmenlerin, yöneticilere karşı gösterdikleri örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması 2,48’dir. Bu da, sendika üyeliğine göre öğretmenlerin, genel olarak “*Nadiren*” muhalif davranışlar sergilediklerini göstermektedir.

II.e. Okul Büyüklüğüne Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Okul büyüklüğüne göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşleri ile ilgili olarak, Tablo 7’de ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7. Okul Büyüklüğüne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

| Okuldaki Öğretmen Sayısı | N | \bar{X} | SS |
|--------------------------------------|-----|-----------|-----|
| 28 ve daha az (küçük okul) | 100 | 2,56 | ,72 |
| 29-39 arası (orta büyüklükteki okul) | 61 | 2,53 | ,69 |
| 40 ve üstü (büyük okul) | 30 | 2,27 | ,67 |
| Toplam | 191 | 2,50 | ,71 |

Tablo 7 incelendiğinde, okul büyüklüğüne göre, öğretmenlerin yöneticilere karşı gösterdikleri örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 2,27 ile 2,56 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden (one-way) yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Okul Büyüklüğüne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi

| Varyans Kaynağı | Kareler Toplamı | SD | Kareler Ortalaması | “F” Değeri | Sonuç |
|-----------------|-----------------|-----|--------------------|------------|-------|
| Gruplar Arası | 1,973 | 2 | ,987 | | |
| Grup İçi | 95,001 | 188 | ,505 | 1,953 | P>,05 |
| Toplam | 96,974 | 190 | | | |

Tablo 8’de görüldüğü gibi, okul büyüklüğüne göre öğretmenlerin, yöneticilere karşı gösterdikleri örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Ancak, küçük okullarda görevli olan öğretmenlerin orta ve büyük okullarda görevli olan öğretmenlere göre, yöneticilerine karşı biraz daha fazla muhalif davranışlar sergiledikleri söylenebilir. Bu da, küçük okullarda görevli öğretmenlerin yöneticileri ile daha fazla karşı karşıya gelmelerinden ve bunun sonucunda da yöneticilerin yaptığı çoğu işlerden haberdar olmalarından kaynaklanabilir.

Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir. Tablo 7 incelendiğinde, okul büyüklüğüne göre, ilköğretim II. kademedeki görevli öğretmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması 2,50’dir. Bu da, genel olarak okul büyüklüğüne göre öğretmenlerin, yöneticilere karşı “*Nadiren*” muhalif davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Öğretmenlerden *büyük, orta büyüklükteki ve küçük okullarda* görevli olan öğretmenlerin, yöneticilere karşı gösterdikleri örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşlerinin ortalaması aynı düzeydedir. Bu bağlamda; *büyük* ($\bar{X}=2,27$), *orta büyüklükteki* ($\bar{X}=2,53$) ve *küçük okullarda* görevli öğretmenlerin yöneticilere karşı “($\bar{X}=2,56$)” aynı düzeyde muhalif davranışlar sergiledikleri söylenebilir.

4. TARTIŞMA

Öğretmenlerin yöneticilere karşı sergiledikleri muhalif davranış biçimleri (*yöneticinin kendisine itiraz ederim, yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim, yöneticiyi uyarırım, yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım, yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim*) incelendiğinde, öğretmenlerin daha çok “açıkça belirtilmiş muhalefet” stratejisini tercih ettiği anlaşılmaktadır. Graham da (1986) çalışmasında, örgüt üyelerinin bir bölümünün ilkesel nedenlere dayalı olarak yöneticilere doğrudan muhalefet ettiklerini ifade etmektedir. Açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisinin,

okul yöneticileriyle öğretmenler arasında ilişkilerin iyi düzeyde olması durumunda tercih edildiği ve okul içinde demokratik yapının gelişimine katkı sağladığı bilinmektedir (Kassing, 1998). Açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisini tercih eden örgüt üyelerinin bazı özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir. Bu özellikler şöyle sıralanabilir; tartışmaya eğilimli olmaları, iç-denetim odağına sahip olmaları, örgüt yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla iyi bir ilişki içerisinde olmaları, örgütsel süreçleri etkileyebileceklerine dair bir algıya sahip olmaları, işdoyum düzeylerinin, örgütsel bağlılıklarının ve örgütsel aidiyetlerinin yüksek olması, örgütsel bir statüye sahip olmaları ve öneriye açık olmalarıdır (Kassing, 1998,2002,2009; Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing ve Avtgis, 2009; Kassing ve Armstrong, 2009). Bu nedenle, öğretmenlerin "açıkça belirtilmiş muhalefet" stratejisini daha çok tercih edebilecekleri ortamların yöneticilerce sağlanması, muhalefetin etkin yönetimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin, bir diğer muhalif davranış sergileme stratejisi olan "yatay muhalefet" (*derslerim dışında okulda zaman geçirmem, yöneticiye karşı iş arkadaşlarımdan desteğini kazanmaya çalışırım, gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerinden el çekerim, okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam, yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim*), muhalif görüşlerin örgüt üzerinde doğrudan etkisi olmayan diğer örgüt üyelerine anlatılmasıdır (Kassing,1998). Bazı durumlarda, örgüt üyeleri, örgütteki kimi uygulama ya da politikaya karşı, çıkarlarının zedeleneceği endişesiyle, muhalif görüşlerini açıkça ifade etmezler. Bu durum, örgüt üyelerinin ya sessiz kalmasına ya da örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini örgütteki diğer arkadaşlarına anlatmasına neden olmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999:103). Öğretmenlerin aynı zamanda yatay muhalefet stratejisi kapsamında iş yavaşlatmaya da gidebildiği tespit edilmiştir. Yatay muhalefet stratejisini tercih eden örgüt üyelerinin bazı özelliklerinin olduğu ifade edilmektedir. Bunlar; örgüt üyelerinin, örgüt içerisinde kendilerini güvende hissetmeleri, örgüt içi yakın ilişkilere sahip olmaları, kıdemli olmaları ve belirli bir uzmanlık alanlarının olması şeklinde belirtilmektedir. Örgüt üyelerinin sahip oldukları bu özellikler, örgüt üyelerini daha çok bireysel çıkarları ile ilgili konularda muhalif davranış sergilemeye itmektir (Kassing, 1998:191).

Örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini örgüt dışındakilerine aktarmayı tercih etmeleri sonucu oluşan "yer değiştirmiş muhalefet" (*görüş ayrılığına düştüğüm konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım*) stratejisini, öğretmenlerin ara sıra tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt üyeleri, muhalif görüşlerini örgüt dışındakilere dile getirerek, kendilerine

yönelik sergilenen misilleme davranışlarını azaltma amacı taşımaktadırlar. Örgüt üyeleri, örgütten ayrılmayı fiziksel olarak düşünmemekle birlikte, muhalif görüşlerini örgütsel sınırların dışında kalanlarla paylaşarak psikolojik olarak örgütten ayrılmayı deneyebilirler (Kassing, 1997:326). Örgüt içinde herhangi bir yönetimsel pozisyonda bulunmayıp, örgüt dışındaki güç odaklarıyla iyi ilişkiler içinde olan örgüt üyeleri, daha çok yatay muhalefet stratejisini tercih ederler (Kassing, 1998:193; Kassing ve Armstrong, 2009:226; Kassing ve Avtgis, 2009:120). Bunun yanında, iş deneyimi daha az olan genç yaştaki örgüt üyeleri, yer değiştirmiş muhalefet stratejisini tercih ederler (Kassing ve DiCioccio, 2009:114).

Öğretmenlerin, yöneticilere karşı bir diğer muhalif davranış sergileme stratejisi olan “haber uçurma” stratejisini (*üst makamlara gider durumu onlara anlatırım, yöneticiye dava açarım, yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikâyet ederim, konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim*) nadiren de olsa tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öyle anlaşılmaktadır ki, bazı öğretmenler yöneticilerin çeşitli tutum ve davranışını sendikalara iletme eğilimindedir. Öğretmenler özellikle, bağlı oldukları sendikalar aracılığı ile yöneticilere muhalefet etmektedir. Ancak, birçok öğretmen de zarar göreceği endişesiyle okul içinde yaşadığı olumsuzlukları dışarıya rapor etmeyebilir. Bunun için öğretmenlerin muhalif görüşlerini örgüt dışı etkin muhataplara iletebilmesi için, okulda gerekli önlemlerin alınması ve yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim II. kademedeki görevli öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin, yöneticilere karşı sergiledikleri; (I) *muhalif davranış* biçimlerini ve (II) *muhalif davranış biçimlerinin* (a) öğrenim durumu, (b) kıdem, (c) cinsiyet (d) sendika üyeliği ve (e) okul büyüklüğü değişkenleri itibariyle betimlemektir.

Temel problem için iki alt problem çerçevesinde elde edilen bulgulardan şu sonuçlara varılmıştır:

I. Genel olarak öğretmenlerin, okul yöneticilerine karşı “*Nadiren*” düzeyinde muhalif davranışlar sergiledikleri saptanmıştır.

II. Öğretmenlerin yöneticilere karşı en yüksek düzeyde sergiledikleri üç muhalif davranış; (1) “*Yöneticinin kendisine itiraz ederim*”, (2) “*Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim*” ve (3) “*Yöneticiyi uyarırım*”. Diğer taraftan öğretmenlerin yöneticilere karşı en düşük düzeyde sergiledikleri üç muhalif davranış ise; (1) “*Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması*

durumunda katılmam”, (2) “Gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerinden el çekerim” ve (3) “Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim”.

III. Öğretmenlerin yöneticilere karşı gösterdikleri muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında; öğrenim durumu, kıdem, cinsiyet, sendika üyeliği ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı fark saptanmamıştır.

Yukarıdaki bulgulara dayalı olarak şu önerilerde bulunabilir:

1. Öğretmenler, zaman zaman yöneticilere karşı muhalif davranışlarda bulunurken muhalefet gösterecekleri konular hakkında detaylı bilgiye sahip olduktan sonra olaya muhalefet etmelidir.

2. Öğretmenler, yöneticilere karşı muhalif davranışlarda bulunurken “yöneticilerden kendi istedikleri biçimde durumun düzeltilmesini talep etme yerine”, durumun nasıl olması gerekiyorsa o yönde olması için bir çaba ve talep içinde bulunmalıdır.

3. Yöneticiler; öğretmenlere "açıkça belirtilmiş muhalefet" stratejisini daha çok tercih edebilecekleri ortamlar sağlamalıdır.

4. Okuldaki demokratik süreçlerin yeterli düzeyde gelişmesine önem verilmelidir.

5. Öğretmenler; yöneticiler ile sağlıklı iletişim kurmasına özen göstermelidir.

6. Muhalif görüşlerin örgüt dışı etkin muhataplara iletebilmesi için okulda gerekli önlemlerin alınması ve yasal düzenlemelerin yapılması gerekir.

7. Örgütsel muhalefetle ilgili çalışmalar, özel ve resmi ilkokullar ile ortaokullarda da yapılabilir.

KAYNAKÇA

Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 1(13), 1-13.

Ardoğan, R. (2004). Teorik temeller ve tarihsel gerilimler arasında islam kültüründe siyasal muhalefet. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2),171-189.

Garner, J.T. (2006). *When things go wrong at work: expressions of organizational dissent as interpersonal influence*. (Unpublished Doctoral Dissertation. Texas A And M University).

Gorden, W.I., Infante, D.A., Graham, E.E. (1988). Corporate conditions conducive to employee voice:a subordinate perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1,101-111.

- Graham, J.W. (1986). Principled organizational dissent: a theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: a model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J.W. (2001). From the looks of things: assessing perceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442-470.
- Kassing, J.W. (2002). Speaking up: identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187:209.
- Kassing, J.W. (2009). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-69.
- Kassing, J.W., Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this:examining the association between dissent-triggering events and employee's dissent expressions. *Management Communication Quarterly*, 16(39), 39-65.
- Kassing, J.W., Armstrong, T. A. (2009). Examining the association of job tenure, employment history, and organizational status with employee dissent. *Communication Research Reports*, 18, 264-273.
- Kassing, J.W., Avtgis, T.A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(100), 76-91.
- Kassing, J. W., Avtgis, T.A. (2009). Dissension in the organization as a function of control expectancies. *Communication Research Reports*, 18, 118-127.
- Kassing, J. W., DiCioccio, R. L. (2009). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17, 111-120.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara).
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34, 245-258.
- TDK, (1998). *Türkçe sözlük*. Ankara: TDK Yayınları.

SUMMARY

Purpose

The research was conducted to find out the types of dissident behaviours of the teachers in secondary schools against school administration. The research attempts to find answers to the following questions: How do types of dissenting behaviors of teachers against administrators range? Is there a significant difference between teachers' dissents against administrator, in regard to education level, seniority, gender, union membership, the number of teachers in the school?

Method

In this research study, general scanning model is applied. The research population consisted of 591 teachers working in the public secondary schools located in the city center of Mardin in the 2011-2012 academic year. Randomly selected 191 teachers are included in the research sample. Thus the sample population is 32,31 % of the total population. The data was collected through a questionnaire of 17 items taken from "Types of Dissident Behaviours" section of "Scale Of Organizational Dissent" developed by Özdemir (2010). The analysis of data collected after the research was done with the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Package Programme. Analysis and interpretation of the data were made by the datum T-test, variance of analysis (one-way) and tukey-hsd test. The meaningfulness level was taken as ,05.

Results

The results derived from the datum are as following; (1) teachers "rarely" dissent against administrators. Teachers mostly dissent with (2) a significant difference is not determined between the mean of opinions related to teacher's dissent against administrator, regarding education level, seniority, gender, union membership, the number of teachers in the school.

Discussion

When dissenting behaviors of teachers against administrators are analyzed, teachers generally prefer "articulated dissent" strategy. Graham, in his study, states that some members dissent to administrators directly based on principal reasons. It is known that "articulated dissent" strategy is preferred when there is good relationship between teachers and administrators and it contributes to the development of democratic structure in

schools. When administrators provide an environment that teachers can prefer "articulated dissent" strategy more, it is considered that this contributes to effective management of dissent.

One of the teachers' dissent strategy, "Lateral dissent", means sharing of dissenting opinions with other organization's members who have not direct effect on the organization. In some cases, organization members do not express their dissenting opinions publicly due to fear of harming their own interest. This causes the members to be silent or express their dissenting opinions to other members (Kassing ve Avtgis, 1999:103).

It is concluded that teachers sometimes prefer "displaced dissent" strategy, which is sharing of dissenting opinions with other people who are outside the organization. By doing this, members seek to diminish the possibility of retaliatory behaviors against them. Members, who are not in administrative position in their organization, and have good relationship with organization pressure groups outside the organization, prefer "displaced dissent" strategy more (Kassing, 1998:193; Kassing ve Armstrong, 2009:226; Kassing ve Avtgis, 2009:120).

It is concluded that teachers rarely prefer "whistle-blowing" strategy as a dissent type against administrators. Teachers particularly dissent through their union. However, many teachers may not report the negation in school due to fear of being harmed. Therefore, The necessary provisions and legal regulations should be made to provide teachers with an environment that they can transmit their dissenting opinions to effective interlocutor outside the organization.

Conclusion and Recommendations

Teachers should dissent after they get detailed information about the topic that they will dissent. Providing an environment that teachers would choose the "articulated dissent" strategy more can contribute to the effective management of dissent. In addition, improving democratic processes in schools should be given importance. The necessary provisions and legal regulations should be made to provide teachers with an environment that they can transmit their dissenting opinions to effective interlocutor outside the organization.