T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM FELSEFELERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

MEHMET YILDIRIM

Denizli – 2023

T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM FELSEFELERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Mehmet YILDIRIM

Danışman

Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Bu çalışma, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: Prof. Dr. Ali Rıza ERDEM

Üye: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Üye: Doç. Dr. Aydan ORDU

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../..../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

İmza

Mehmet YILDIRIM

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca değerli bilgileriyle katkıda bulunan, daima yanımda bulunan ve destek veren, bana bilimsel düşünme yaklaşımını kazandıran değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e en içten duygularımla teşekkürlerimi sunarım. Tez savunma sınavımda jüri heyetinde yer alan, değerli katkıları ve önerileri ile tezime destek olan Sayın Prof. Dr. Ali Rıza ERDEM'e teşekkür ederim. Yine tez savunma sınavımda jüri heyetinde yer alıp katkılarını esirgemeyen ve beni destekleyen hocam Doç. Dr. Aydan ORDU'ya teşekkür ederim.

Ayrıca tez yazım sürecinde her zaman yanımda olan ve tecrübesiyle bana destek olan çok sevgili eşim Hatice YILDIRIM'a ve canım kadar sevdiğim çok sevgili kızım Deniz'e çok teşekkür ederim. İyi ki hayatımda varsınız.

ÖZET

Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefeleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algıları Arasındaki İlişki

YILDIRIM, Mehmet

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri, ABD,

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Nisan 2023, 111 sayfa

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin yönetim felsefeleri ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı bu araştırmanın evrenini Denizli'nin Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde kamu ilkokulu, ortaokulu ve liselerinde çalışan 8101 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise oransız küme örnekleme tekniği ile basit seçkisiz olarak seçilen okullarda çalışan 444 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verileri, Kassing (1998) tarafından geliştirilen Ergün ve Çelik (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" ve Tanrıöğen (2018) tarafından geliştirilen "Yönetim Felsefesi Ölçeği" kullanılarak toplanmıştır.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin Y kuramı felsefesine sahip olduğu, "Çok Katılıyorum" düzeyinde dikey muhalefet, "Orta Düzeyde Katılıyorum" düzeyinde genel örgütsel muhalefet, yatay ve dışa aktarılmış muhalefete sahip oldukları belirlenmiştir. X kuramı felsefesi ile dikey muhalefet arasında düşük düzeyde negatif, yatay muhalefet ile düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, Y kuramı felsefesi ile dikey muhalefet arasında düşük düzeyde pozitif, yatay muhalefet ile düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algısı ve dışa aktarılmış muhalefet ile yönetim felsefesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yapılan basit ve çoklu doğrusal regresyon analizlerine göre okul müdürlerinin sahip olduğu X ve Y kuramı felsefeleri ayrı ayrı dikey muhalefet ve yatay muhalefeti davranışlarını yordamaktadır. Ancak dışa aktarılmış muhalefet ve genel örgütsel muhalefet davranışlarını

yordamamaktadır. Ayrıca okul müdürlerinin sahip olduğu X ve Y kuramı felsefeleri birlikte örgütsel muhalefeti ve örgütsel muhalefetin alt boyutlarını (dikey, yatay ve dışa aktarılmış muhalefet) yordamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel muhalefet, yönetim felsefesi, öğretmen, okul müdürü

ABSTRACT

The Relationship Between School Principals' Management Philosophy and Teachers' Perceptions of Organizational Dissent

YILDIRIM, Mehmet

M.A. Thesis in Educational Sciences,

Educational Administration

Supervisor: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIOGEN

April 2023, 111 pages

This research aims to examine the relationship between school principals' management philosophies and teachers' perceptions of organizational dissent. The population of this research, in which the relational survey model was used, consists of 8101 teachers working in public primary, secondary and high schools in Pamukkale and Merkezefendi districts of Denizli. The sample of the research consists of 444 teachers working in schools that are selected randomly with the disproportionate cluster sampling technique. Research data was collected using the "Organizational Dissent Scale" developed by Kassing (1998) and adapted into Turkish by Ergun and Celik (2018) and the "Management Philosophy Scale" developed by Tanriogen (2018).

According to the perception of the teachers, it was determined that the school principals have the Y theory philosophy, they have articulated dissent at the level of "Very Agree", and general organizational dissent, latent and displaced dissent at the level of "Moderate Agree". There is a low-level negative relationship between the X theory philosophy and articulated dissent. A low-level positive relationship was found between the Y theory philosophy and

articulated dissent, and a low-level negative relationship with latent dissent. There is no significant relationship between teachers' perception of general organizational dissent and management philosophy, there is no significant relationship between displaced dissent and management philoshopy. According to simple and multiple linear regression analyses, the X and Y theory philosophies that school principals possess separately predict their articulated dissent and latent dissent behaviors. However, they do not predict displaced dissent and general organizational dissent behaviors. In addition, it has been concluded that the X and Y theory philosophies of school principals do not predict organizational dissent and the sub-dimensions of organizational dissent (articulated, latent and displaced dissent) together.

Keywords: Organizational dissent, management philosophy, teacher, school principal

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI iii
ETİK BEYANNAMESİ iv
TEŞEKKÜR v
ÖZET vi
ABSTRACT viii
İÇİNDEKİLER x
TABLOLAR LİSTESİ xiii
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ 1
1.1. Problem Durumu 2
1.2. Problem cümlesi 5
1.3. Alt problemler: 5
1.4. Amaç 6
1.5. Önem 6
1.6 Sayıltılar 7
1.6. Sınırlılıklar 7
1.7. Tanımlar 7
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 9
2.1. Muhalefet Kavramı 9
2.2. Örgütsel Muhalefet 9
2.3. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri 12
2.3.1. Örtük Kontrol Kuramı 12
2.3.2. Bağımsız Düşünme Kuramı 12
2.3.3. Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı 13
2.4. Yönetim Felsefesi 14
2.4.1. Douglas McGregor X Kuramı ve Y Kuramı 14

2.5. Örgütsel Muhalefet ile Yönetim Felsefesi İlişkisi 16
2.6. İlgili Araştırmalar 17
2.6.1. Yönetim Felsefesi ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar 17
2.6.2. Yönetim Felsefesi ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 21
2.6.3. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar 24
2.6.4. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 27
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM 33
3.1. Araştırma Modeli 33
3.2. Evren ve Örneklem 33
3.3. Veri Toplama Araçları 35
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu 35
3.3.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeği 35
3.3.3. Yönetim Felsefesi Ölçeği 36
3.4. Verilerin Toplanma Süreci 36
3.5. Verilerin Analizi 36
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM 40
4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 40
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 40
4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 41
4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 47
4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 55
4.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 55
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 60
5.1. Tartışma ve Sonuç 60
5.2. Öneriler 78
5.2.1. Araştırmaya yönelik öneriler 78
5.2.2. Uygulamaya yönelik öneriler 79

KAYNAKÇA.....81
EKLER.....89
Ek 1. Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onay Bildirimi.....89
Ek 2. Demografik Bilgi Formu.....90
Ek 3. Yönetim Felsefesi Ölçeği.....91
Ek 4. Örgütsel Muhalefet Ölçeği.....93
Ek 5. Yönetim Felsefesi Ölçeği İzni.....94
Ek 6. Örgütsel Muhalefet Ölçeği İzni.....95
Ek 7. Örgütsel Muhalefet Ölçeği İzni.....96
ÖZGEÇMİŞ.....97

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. *Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri* 34

Tablo 3.2. *Örgütsel Muhalefet ve Yönetim Felsefesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri* 37

Tablo 3.3. *Etki Büyüklüğünün Yorumlanmasında Kullanılan Sayısal Sınırlar* 38

Tablo 3.4. *Korelasyon Katsayısının Yorumlanmasında Kullanılan Sayısal Sınırlar* 39

Tablo 4.1. *Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri* 40

Tablo 4.2. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri* 41

Tablo 4.3. *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesine İlişkin Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi (Bağımsız Örneklemler t Testi Sonuçları)* . 41

Tablo 4.4. *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesine İlişkin Algı Düzeylerinin Yaşa Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)* 42

Tablo 4.5. *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesine İlişkin Algı Düzeylerinin Kıdeme Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)* 43

Tablo 4.6. *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesine İlişkin Algı Düzeylerinin Okul Türüne Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)* 44

Tablo 4.7. *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesine İlişkin Algı Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi (Bağımsız Örneklemler t Testi Sonuçları)* 45

Tablo 4.8. *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesine İlişkin Algı Düzeylerinin Sendika Üyeliğine Göre İncelenmesi (Bağımsız Örneklemler t Testi Sonuçları)* 45

Tablo 4.9. *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesine İlişkin Algı Düzeylerinin Bulundukları Okulda Çalışma Süresine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)* 46

Tablo 4.10. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi (Bağımsız Örneklemler t Testi Sonuçları)* 47

Tablo 4.11. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerinin Yaşa Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)* 48

Tablo 4.12. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerinin Kıdeme Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)* 50

Tablo 4.13. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerinin Okul Türüne Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)* 51

Tablo 4.14. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi (Bağımsız Örneklemler t Testi Sonuçları)* 52

Tablo 4.15. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerinin Sendika Üyeliğine Göre İncelenmesi (Bağımsız Örneklemler t Testi Sonuçları)* 53

Tablo 4.16. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerinin Bulundukları Okulda Çalışma Süresine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)* 54

Tablo 4.17. *Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Sahip Oldukları Yönetim Felsefesi ile Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı Sonuçları)* 55

Tablo 4.18. *Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefesinin X Kuramı Felsefesi Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Dikey Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi* 56

Tablo 4.19. *Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefesinin Y Kuramı Felsefesi Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Dikey Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi* 56

Tablo 4.20. *Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefesinin X Kuramı Felsefesi Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Yatay Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi* 57

Tablo 4.21. *Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefesinin Y Kuramı Felsefesi Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Yatay Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi* 58

Tablo 4.22. *Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefesine İlişkin Algı Düzeylerinin Dikey Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi* 58

Tablo 4.23. *Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefesine İlişkin Algı Düzeylerinin Yatay Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi* 59

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

İnsanlığın önemli bir kazanımı olan demokrasi, modernleşmeyle birlikte gelişim göstermiş ve yaygınlık kazanmıştır. Demokrasi, toplumsal yapının ekonomik, kültürel ve sosyal alanlarıyla birlikte toplumun bütünü üzerinde etkili olmuştur. Bireylerin, eleştirel tepki verebilecekleri ya da farklı bakış açılarını ifade edebilecekleri ortamlara daha çok yer açılmıştır. Bu durumda demokratik değerlerin, insan ilişkilerinin ön plana çıktığı eğitim örgütlerinde de yer edinmiş olması beklenmektedir. Okullarda bu değerlerin ne kadar gelişeceği ve yerleşik hale geleceği okul müdürlerinin benimsedikleri yönetim felsefesi ile yakından ilişkilidir. Okul müdürlerinin X kuramı felsefesini benimsemesi örgüt içi demokrasinin azalmasına yol açabilir. Böylece öğretmenlerin yönetimden farklı düşüncelerinin dikkate alınmaması ve muhalefetin baskılanması gibi sonuçlar ortaya çıkabilir. Okul iklimi şeffaflıktan uzak, çatışmaların çözülemediği ve sorunların tartışılmadığı tam aksine sorunların büyüyüp kronikleştiği katlanılmaz bir duruma dönüşebilir. Böyle bir okulda ne öğretmenlerin eğitim-öğretim çalışmalarını sürdürebilmesi ne de öğrencilerin sağlıklı bir öğrenme ortamında eğitimine devam edebilmesi söz konusudur. Okul müdürünün Y kuramı felsefesini benimsemesi durumunda ise örgüt içi demokrasinin artması mümkündür. Çünkü Y kuramı felsefesine sahip bir okul müdürü muhalif görüşleri dikkate alır ve öğretmenlerin yönetime katılması gibi örgüt açısından sağlıklı bir ortam oluşturabilir. Görüşlerine değer verildiğini bilen öğretmenin okula bağlılığı artabilir, sorumlu ve özverili çabalarıyla okul gelişimine katkıda bulunabilir. Y kuramı felsefesine sahip okul müdürü sayesinde oluşturulan okul iklimi ile okulun yeniliklere uyum sağlaması da kolaylaşmaktadır. Bu nedenle araştırmada öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetim felsefesine ilişkin algıları araştırılmış ve öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları ile arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problem durumuna, problem cümlesine, alt problemlere, amacına, önemine, sınırlılıklara ve tanımlara yer verilmiştir. İkinci bölümde kuramsal çerçeve ve bu araştırmayla ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalar bulunmaktadır. Üçüncü bölüm olan yöntemde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanma süreci ve verilerin analizi yer almaktadır. Dördüncü bölümde araştırmanın bulguları ve bulgulara dair yorumlar, beşinci bölümde ise araştırmaya ait tartışma, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Yöneticiler, tarih boyunca var olmuşlar, topluluklara ya da toplumlara yön vermişlerdir. Farklı yönetim biçimleri benimsemiş, bazen otoriter ve baskıcı bazen de demokratik araçlara başvurmuşlardır. Gücün daha çok yöneticide toplandığı otoriter yönetimlerde farklı düşünceler ve özgürlüklere daha az yer verilmiş, muhalif düşüncelerin baskılanması ile bilimsel gelişimin yavaşlamasına hatta gerilemesine yol açılmış, dolayısıyla toplumun farklı alanlarda ilerlemesi engellenmiştir. Ancak modernleşmeyle birlikte, toplumsal ilişkilerin yeniden düzenlendiği demokratik yönetimlerde toplumun bireyleri daha çok söz sahibi olmuş, özgürlük ve eşitlik kavramları daha çok yer bulmuştur. Bilimsel ve toplumsal gelişimin önündeki en büyük engel olan düşünce özgürlüğünün sınırlanması sorunu ortadan kalkınca toplum pek çok açıdan ilerlemeye devam etmiştir. Günümüzde gelişmiş ve çağdaş ülkeleri incelediğimizde pek çoğunun demokrasi ile yönetildiği görülmektedir. Bu ülkelerin sosyal, ekonomik, kültürel, eğitim, adalet, bilim ve teknoloji gibi farklı alanlarda baskıcı ve otoriter rejimlerden daha önde oldukları görülmektedir. Bu durumun en temel nedenlerinden birisi bu ülkelerde düşünce özgürlüğünün anayasa ve kanunlar ile güvence altına alınmasıdır. Ülkelerin siyasal yönetiminde gözlemlenen demokratikleşme hamlelerinin örgütlere de yansıması kaçınılmazdır.

Örgütlerin demokratikleşmesinde muhalefet eden kişi, kurum ve yapıların önemli bir rolü vardır. Her ne kadar Türkiye'de muhalefet siyasetle özdeşmiş gibi algılansa da bu durum diğer kurumlarda muhalefetin olmadığı anlamına gelmez. Muhalefet iş kurumlarında, sendikalarda, dini ve sivil toplum kuruluşları gibi farklı örgütlerde de görülmektedir (Naktiyok, 2019). Demokratik örgütlerde insanların farklı görüşlere sahip olması ve bu görüşlerini çeşitli iletişim kanalları yardımıyla ifade etmesi çok doğaldır. Bu durumu fırsata çeviren örgüt yönetimleri örgüt çalışanlarını karar alma mekanizmalarına daha fazla dahil ederek çalışanların sunmuş oldukları farklı fikir ve görüşleri örgütün gelişimi için kullanmaktadır (Yanık, 2019). Ayrıca görüşlerini rahatlıkla ifade edebilen insanların yer aldığı örgütlerde çatışmalar azalırken örgütsel gelişim artmaktadır (De Dreu ve West, 2001; Özdemir, 2008; Shahinpoor ve Matt, 2007).

Örgütsel muhalefet, kişinin örgüt politikalarından ve uygulamalarından ayrı hissetmesi ve düşüncelerini farklı kanallarla ifade etmesi olarak tanımlanabilir (Kassing, 1997). Bir örgüt ile ilgili en fazla bilgi sahibi o örgütün çalışanları olduğuna göre, yolunda gitmeyen işleri ortaya çıkaranlar da yine onlar olacaktır. Örgütsel muhalefet, örgütte işlerin yolunda gitmediği sorunlu alanların belirlenmesi ve bu sorunların çözülerek örgütsel

gelişmeye ve yenilenmeye katkıda bulunması açısından önemlidir (Kassing 2002; Özdemir, 2013; Shahinpoor ve Matt, 2007). Örgütsel muhalefet yöneticiler için önemli bir bilgi kaynağı durumundadır (Naktiyok, 2019). Yöneticinin yönetimle ilgili, çalışanların muhalif görüşlerini doğrudan öğrenme şansı yaratmaktadır. Sorunların erken teşhisi ve önlemlerin alınması açısından bu durum önemlidir. Shahinpoor ve Matt (2007) yöneticinin örgütsel muhalefeti engellemesi ve muhalefete izin vermemesi doğrudan ya da dolaylı, kısa ve uzun vadede örgüt açısından pek çok riske yol açacağını vurgulamıştır. Bu risklerden bazıları, örgüt üyelerinin örgütten ayrılması, diğer örgüt üyelerinin kurumun itibarına karşı düşmanca tavır ve eylem içerisinde olması, normalde açık muhalefeti (dikey muhalefet) tercih eden örgüt çalışanlarının haber uçurma (whistle-blowing) davranışı sergilemesi gibi, örgüt üyelerinin doğrudan örgütü etkileyen eylemlerde bulunmalarıdır. Ayrıca muhalefeti susturmaya çalışmanın bedeli örgüt üyelerinin motivasyonunun düşmesi, üretkenliğin ve örgütsel bağlılığın azalması olabilir (Shahinpoor ve Matt, 2007).

Toplumsal ilişkiler, ekonomik, politik ve kültürel değişimlerle sürekli yeniden düzenlenmektedir. Bu süreçte örgütler de varlıklarını sürdürmek için bu koşullara uyum sağlamaktadır. Zorlu çevre koşullarının etkisiyle örgütsel faaliyetler daha karmaşık bir hal alırken, toplum gözlemlenebilir olmaktan uzaklaşmaktadır (Naktiyok, 2019). Bu nedenle örgütlerin çevreye ve çevre koşullarına ayak uydurabilmeleri için insan kaynağını yönetmeleri önemlidir. Yöneticilerin insan kaynağını en iyi ve en verimli şekilde değerlendirebilmeleri için çalışanları ile daha çok bilgi paylaşımında bulunmaları, farklı görüş ve eleştirilere yer açmaları ve çalışanı demokratik bir yönetim anlayışı çerçevesinde örgüt yönetimine dahil etmeleri gerekmektedir. Tüm bunları yapmak yerine yöneticiler, kendilerine yapılan muhalefeti görmezden gelebilir, susturabilir ya da cezalandırma yöntemini seçebilirler. Bu durumda yöneticilerin seçtikleri yönetim şekline göre Douglas McGregor'un geliştirmiş olduğu X kuramı ya da Y kuramını benimsemiş olduklarını söylemek mümkündür. X kuramını benimseyen yöneticilerin otoriter ve baskıcı oldukları, Y kuramını benimseyen yöneticilerin ise demokratik ve katılımcı oldukları söylenebilir (Özer, 2019).

Felsefe bir düşünme yöntemidir ve her bilim dalı gibi (Ergün, 2019) yönetim bilimi de felsefi düşünceden ve birikimden yararlanmaktadır. Yönetim felsefesi örgüte bir yön duygusu, bir ideal ve hedef verir. Yöneticiler sahip oldukları felsefe ile karşılaştıkları sorunlar üzerinde düşünür, anlamaya çalışır ve örgütün amaçları doğrultusunda çözüm üretirler (Büyükdüvenci, 2019). Felsefe bazı alanlarda tartışmalı konuları çözmeye çalışır ve

çözüm olarak çeşitli açıklama sistemleri olan kuramlar geliştirir. O alanda kuramın gelişmesinin ardından başka bir alana geçiş yapar (Ergün, 2019). Yönetim felsefesi "Niçin?" sorusunu sormaktadır. Yöneticinin eylem ve etkinliklerinde mantık aramak, hangi gerekçelerle yapıldığını sorgulamak ve belirlenmiş bir vizyon dahilinde bu davranışları konumlandırmak ister. Ancak yönetim felsefesinin geliştirmiş olduğu yönetim kuramları bize "Nasıl?" sorusunu sormaktadır. Yöneticilerin yapması gerekenleri teknik-uygulamalı yönüyle göstermektedir.

Bu araştırmada yönetim felsefesi bağlamında Douglas McGregor' un geliştirmiş olduğu X ya da Y kuramını benimsemiş olan yöneticiler ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki incelenmektedir. McGregor X kuramında Taylor ve Fayol' un geliştirmiş olduğu klasik kuramı betimlerken, Y kuramında bunun eleştirisi olarak yönetimde insani ilişkileri ön plana çıkaran Neo-klasik kuramı ön plana çıkarmıştır (Özer, 2019). Buna göre X kuramını benimsemiş olan bir yönetici, çalışanları yalnızca örgütün amaçlarına uyan pasif bir varlık olarak kabul ederek otoriter davranış sergilerken (Özer, 2019), Y kuramını benimsemiş bir yönetici çalışanların kendi hedeflerine ulaşmada, örgütün başarısı için birlikte çalışarak örgüt ile çalışan bütünleşmesini vurgular (Memduhoğlu ve Şenyiğit, 2021). McGregor'a göre, X kuramını benimsemiş yönetici için örgütteki verimsizliğin ve başarısızlığın nedeni insan kaynağının niteliğine bağlıyken, Y kuramını benimsemiş bir yönetici için ise çalışanlarla ilgili tüm sorunlar ve sorumluluklar tümüyle yöneticiye bağlıdır (Elma, 2018).

Yönetim felsefesi açısından McGregor' un X kuramını benimsemiş olan bir yönetici çalışanlarını basit teknik ilkeler ve ekonomik güdülerle hareket eden bir robot gibi görerek (Özer, 2019), çalışanlarına muhalif görüşlerini ifade edebilecekleri iletişim kanallarını kapatacaktır. Bu durumda çalışanlar muhalif görüşlerini örgüt için yararlı olan dikey muhalefet şeklinde göstermek yerine haber uçurma, yatay ya da dışa aktarılmış muhalefet şeklinde göstereceklerdir. Y kuramını benimsemiş olan yönetici ise çalışanların göstereceği muhalif davranışları bastırmaya çalışmayıp onları dikkate alacak ve bu düşünceleri örgütün gelişimi için kullanacaktır. Okul müdürlerinin benimsedikleri yönetim felsefesi, öğretmenler başta olmak üzere okulun tüm bileşenlerini etkileyerek örgüt iklimine ve kültürüne yön vermektedir. Okul müdürlerinin sahip oldukları yönetim felsefesi öğretmenlerin görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri bir demokratik ortam yaratabileceği gibi mevcut sorunlar karşısında sesini çıkarmayan, görüşlerini doğrudan ifade etmeyen ya da farklı kanallar aracılığı ile ifade eden öğretmenlerin olduğu otokratik bir ortam yaratabilir. Bu nedenle okul

müdürlerinin sahip oldukları yönetim felsefesinin öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi okul içi süreçlerinin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

1.2. Problem cümlesi

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sahip oldukları yönetim felsefesi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları arasında nasıl bir ilişki vardır?

1.3. Alt problemler:

Bu probleme dayalı olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Denizli ilinde görev yapan öğretmenlerin algısına göre okul müdürleri hangi yönetim felsefesine sahiptir?
2. Denizli ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları ne düzeydedir?
3. Denizli ilinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesine ilişkin algıları onların cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, okul türlerine, eğitim düzeylerine, sendika üyeliklerine ve bulundukları okulda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Denizli ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları onların cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, okul türlerine, eğitim düzeylerine, sendika üyeliklerine ve bulundukları okulda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Denizli ilinde görev yapan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sahip oldukları yönetim felsefesi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Denizli ilinde görev yapan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sahip oldukları yönetim felsefesi, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarını yordamakta mıdır?

1.4. Amaç

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yönetim felsefesi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algı düzeylerini saptamak, bu algı düzeylerini öğretmenlere ait demografik değişkenler (cinsiyetine, yaşına, kıdeme, okul türüne, eğitim düzeyine, sendika üyeliğine, bulundukları okulda çalışma süreleri) açısından analiz etmek ve yönetim felsefesi ile örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir.

1.5. Önem

Örgütlerin gelişimini etkileyen en önemli faktörlerden biri de ne kadar demokratik yönetildikleridir. Çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebildikleri örgütlerde yenilik, dayanışma, iş birliği ve yeni öğrenilen yöntem ve tekniklerin çalışanlar arasında paylaşılmaları sonucu sürekli gelişen bir örgüt ortaya çıkacaktır. Sosyal ilişkilerin diğer kurumlara göre daha yoğun olduğu eğitim örgütlerinde örgütsel muhalefet önemli bir yer tutmaktadır. Öğretmenlerin okula bağlılık göstermeleri okulun amaçlarına ulaşması, eğitimin niteliği ve öğrencilerin gelişimleri açısından önemlidir. Okul müdürlerinin benimsedikleri X ya da Y kuramı felsefesine göre okul örgütlerinde muhalefet baskılanmakta ya da muhalefetin önü açılmaktadır. Eğitim örgütlerinin daha nitelikli hale gelmesi için okul müdürlerinin öğretmenlerin farklı görüşlerini dinlemeleri onlara muhalefet edebilecekleri iletişim kanalları sunmaları gerekmektedir. X kuramı felsefesini benimseyen yöneticiler örgütsel muhalefeti kendilerine saldırı olarak görmekte ve baskı araçlarını kullanmaktadırlar. Seslerini (voice) okul müdürüne duyuramayan öğretmenler sendikalara "Haber Uçurma" davranışını göstererek durumu kurum dışı yetkililere bildirmektedirler. Özdemir'e (2010) göre, okul müdürlerinin Y kuramı felsefesini benimsemesi durumunda ise muhalif görüşleri dikkate alınan öğretmenler görüşlerini örgüt açısından faydalı olan "Dikey Muhalefet" şeklinde yani doğrudan okul müdürüne ifade etmektedirler.

Alanyazında okul müdürlerinin yönetim felsefeleri ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının, yöneticilerin benimsedikleri yönetim felsefelerine göre nasıl değiştiğinin belirlenmesi okul yöneticilerinin öğretmenlerin muhalefet edebilecekleri iletişim kanalları açılmasına daha çok önem vermesine katkıda bulunacaktır. Eğitim örgütlerinde örgütsel muhalefetin örgütü geliştirici yönünün anlaşılmasını, daha demokratik bir örgüt ikliminin oluşturulmasını destekleyecektir.

Örgütsel muhalefete okul müdürünün yaklaşımı, okul içinde karşılaşılan sorunlara daha erken ve etkili çözümler üretilmesine, ortaya çıkan çatışmaların okulların gelişimini destekleyici nitelikte yönetilmesine önemli bir katkı sunacaktır. Belirtilen gerekçelere dayanarak okul müdürlerinin sahip oldukları yönetim felsefeleri (X ya da Y kuramı felsefesi) ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmanın alanyazına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.6 Sayıltılar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçeklere verdikleri cevaplarda samimi oldukları varsayılmaktadır.

1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırmada yer alan sınırlılıklar şu şekilde ifade edilebilir:

1. 2021-2022 öğretim yılında Denizli ilinin Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde bulunan resmi ilkokullarda, ortaokullarda ve liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Okul müdürlerinin benimsediği yönetim felsefesi öğretmenlerin betimlemelerine göre belirlenmiştir.

1.7. Tanımlar

Okul Yöneticisi: Bu araştırmada okul yöneticisi okul müdürünü ifade etmektedir.

Yönetim Felsefesi: Bu araştırmada yönetim felsefesi, Douglas McGregor'un geliştirdiği X ve Y kuramını ifade etmektedir.

Örgütsel Muhalefet: Çalışanların yönetim ile görüş ayrılığı içinde olması ve farklı fikirlerini ifade etmeleridir.

Dikey Muhalefet: Çalışanların muhalif görüşlerini örgüt yönetimine açıkça belirtmeleridir.

Yatay Muhalefet: Çalışanların örgüt yönetimine açıkça ifade edemedikleri muhalif görüşlerini kendileriyle aynı statüdeki iş arkadaşlarına söylemeleridir.

Dışa Aktarılmış Muhalefet: Çalışanların örgüt yönetimine açıkça ifade edemedikleri muhalif görüşlerini iş dışından arkadaşlarına, eş ya da akrabalarına söylemeleridir.

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel muhalefet ve yönetim felsefesi kavramlarının tanımları yapılmış ve kavramsal gelişimleri incelenmiştir. Daha sonra yöneticilerin sahip olduğu yönetim felsefesi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Son olarak okul kapsamında öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin yönetim felsefesi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki irdelenmiştir.

2.1. Muhalefet Kavramı

Muhalefet, *h-l-f* kökünden türetilmiş bir mastardır. Aynı kökten türetilmiş olan *ihtilaf* kelimesi gibi, "herkesin ayrı bir yol tutması ve görüş ayrılığı" demektir (Ardoğan, 2004). Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde ise muhalefet, "bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu" şeklinde tanımlanmaktadır. Latince muhalefet anlamına gelen *dissentire,* ayrı anlamına gelen *dis* ve duygu, his anlamına gelen *sentire* sözcüklerinden türetilmiş (Kassing, 1997) *ayrı his, ayrı duygu* anlamlarına gelmektedir. Tüm bu tanımlar göz önünde bulundurulduğunda muhalefet kavramı *çoğunluktan farklı düşünmek* olarak tanımlanabilir.

Kassing (1997) muhalefetin tanımı ile ilgili örgütsel alanyazında farklı tanımlamaları öne çıkartmış ve bu tanımlamaların belli başlı durumları belirttiğini ifade etmiştir. Birincisi, muhalefet örgütün mevcut şartlarından kaynaklanan memnuniyetsizlikten doğmaktadır. İkincisi, muhalefet örgütün içinde bulunduğu konumdan farklı bir pozisyonda durmayı gerektirmektedir. Üçüncüsü, muhalefet açık bir karşı koymayı ve itiraz nedenini ifade etmeyi gerektirir. Dördüncüsü, muhalefet doğası gereği örgütsel statüko ile uyuşmazlık ve çekişme içindedir. Beşincisi ise muhalefet genel olarak ilkesel meseleleri içermektedir (Kassing, 1997).

2.2. Örgütsel Muhalefet

Muhalefet tanımından yola çıkarak örgütsel muhalefet, yönetim ile fikir ayrılığında olmak, yönetimden farklı düşünmek olarak tanımlanabilir. Ancak Kassing (1997) örgütsel muhalefet kavramını yalnızca yönetim ile fikir ayrılığı olarak tanımlamanın yetersiz olduğunu belirtmektedir. Ayrıca yönetim ile yaşanan anlaşmazlık ve karşıt görüşlerin ifade edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Buna göre örgütsel muhalefet süreci, örgüt çalışanlarının

yönetimden farklı düşünmesi ile başlamakta, bu düşüncelerin dile getirilmesi (voice) ile devam etmektedir. Muhalefet örgütlerde farklı ölçülerde de olsa her zaman vardır (Kassing, 1997). Çalışanlar muhalif görüşlerini farklı iletişim yollarını kullanarak ifade etmek isterler. Bu nedenle örgütlerin, çalışanların görüşlerini ifade edebilecekleri iletişim kanallarını açık tutmaları gerekir.

Modern örgütler, kurum ile ilgili karar alma süreçlerine çalışanları da dahil etmektedirler. Çalışanların örgütsel demokrasi bağlamında karar alma süreçlerinde yer alması ve yetki sahibi olması kendi örgütleriyle daha ilgili olmalarını sağlamaktadır (Kassing, 1997). Karar alma süreçlerine katılım ve işyeri uygulamalarında yetki sahibi olma gibi pratikler çalışanların memnuniyetini ve üretkenliğini daha çok arttırmaktadır (Miller ve Monge, 1986). Ancak çalışanların örgüt işleyişine katılması, fikir ayrılığı yaşayabilecekleri örgütsel politikaların ve uygulamaların artması anlamına da gelmektedir. Daha geniş yelpazede, çalışanların örgütsel meselelere daha çok maruz kalmalarına neden olmakta dolayısıyla çalışanlar daha fazla örgütsel muhalefet yapmaktadırlar (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefetin oluşmasının nedenlerinden bir diğeri de çalışanların örgütsel işleyiş ve örgüt mekanizmaları ile ilgili görüşlerini ifade etme arzusudur. Kassing' e (1998) göre çalışanlar bireysel, ilişkisel ve örgütsel etkilerden kaynaklı muhalif görüşlerini ifade etmeden önce düşmanca ya da yapıcı olarak algılanabilecekleri değerlendirmesini yaparak strateji kurmaktadırlar. Muhalefeti tetikleyen bir olay gerçekleştiğinde yapılan muhalefetin diğer çalışanlar üzerinde nasıl bir izlenim oluşturacağı çalışan tarafından değerlendirilir. Bu izlenimden elde edilen çıkarsamayla çalışanın sonraki aşamada yapacağı tercih belli olmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002).

Örgütsel muhalefetin ortaya çıkma nedenlerine "tetikleyici olaylar" (triggering event) denilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). Bu olaylar, çalışanların kuruluşun işleyiş veya politikaları hakkında eleştiri yapmaya yönelten nedenlerdir. Kassing ve Armstrong'un (2002) belirlediği örgütsel muhalefeti tetikleyici bileşenlere, dokuz madde halinde Tablo 2.1.'de yer verilmiştir.

Tablo 2.1. *Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar*

Çalışana Yapılan Muamele	Örgütte adaletsiz ve çalışan haklarını ihlal edici davranışlara muhalefet.
Örgütsel Değişim	Örgütsel değişime ve değişimlerin uygulanmasına muhalefet.
Karar Alma	Örgütsel kararlara ve bu kararların alınma şekline muhalefet.
Verimsizlik	Örgütteki verimsiz iş uygulamalarına ve etkisiz süreçlere muhalefet.
Görev ve Sorumluluklar	Kişinin bizzat kendisinin ya da diğerlerinin işyerindeki görev ve sorumlulukları hakkında muhalefet.
Kaynaklar	Örgütsel kaynakların kullanılması ya da mevcudiyeti hakkında muhalefet.
Etik	Örgütte etik olmayan uygulamalar hakkında ya da çalışandan etik dışı davranış sergilemesinin beklenmesine yönelik muhalefet.
Performans Değerlendirme	Çalışanın çalışma performansının değerlendirilmesine veya özellikle performans değerlendirme sistemine yönelik muhalefet.
Zararın Önlenmesi	Çalışanın kendisini, iş arkadaşlarını ya da müşterileri tehlikeye atabilecek durumlara yönelik muhalefet.

Kaynak: Kassing ve Armstrong, 2002

Tablo 2.1.'de görülebileceği gibi örgütsel muhalefeti tetikleyen unsurlar arasında işyeri koşulları, işin yapısı, çalışma şartları, kurumun yapısı ve yönetim şekli yer almaktadır. Çalışanlar kendilerine, çalışma arkadaşlarına gelebilecek bir zarar nedeniyle ya da kurum için önemli olan bir konuda da muhalefet edebilmektedirler (Kassing ve Armstrong, 2002).

Kassing'in (1997) geliştirdiği modelde çalışanlar muhalif görüşlerini dikey, yatay ya da dışa aktarılmış muhalefet olarak ifade ederler. *Dikey muhalefet*, çalışanların muhalif görüşlerini ifade ettiklerinde düşmanca algılanmayacaklarına ya da kendilerinden öç alınmayacağına inandıklarında yapılan bir muhalefet türüdür. Çalışanların muhalif görüşlerini örgütün üst makamlarına ve denetim mekanizmasına açıkça bildirdikleri, örgütün içinde gerçekleşen bir muhalefet türüdür. *Yatay muhalefet,* çalışanların muhalif görüşlerini ifade ettiklerinde düşmanca algılanabileceğini ya da yönetimin duyarsız olduğunu düşünmeleri nedeniyle ortaya çıkar. Muhalif görüşler daha çok örgüt içinde yetkisi olmayan ve kendi statüsündeki örgüt çalışanlarıyla paylaşılır. *Dışa aktarılmış muhalefet* ise muhalif görüşlerini açıklayan çalışanlar yine düşmanca algılanacağını ya da görüşlerini ifade ettiklerinde misilleme ile karşılaşabileceklerini düşündüklerinde ortaya çıkar. Bu muhalefet türünde çalışanlar muhalif görüşlerini örgüt dışı bireylere ya da örgüt içinden etkisi ve yetkisi

olmayan çalışanlarla paylaşır. Örgüt dışı bireyler arasında eşler, aile üyeleri ve iş dışından arkadaşları yer alabilir (Kassing, 1998).

2.3. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri

Örgütsel muhalefetin kavramsallaştırılmasında Örtük Kontrol Kuramı, Bağımsız Düşünme Kuramı ve Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı olmak üzere üç farklı kuram öne çıkmaktadır (Kassing, 1997).

2.3.1. Örtük Kontrol Kuramı

Örtük kontrol kuramı Tompkins ve Cheney (1985) tarafından geliştirilmiş örgütsel kontrol yöntemlerinden biridir. Buna göre Tompkins ve Cheney örgütsel kontrol mekanizmalarını basit kontrol, teknik kontrol ve bürokratik kontrol olarak sınıflandırmıştır. Basit kontrol tekniğinde yöneticiler gücü açık ve keyfi bir şekilde kullanmakta iken teknolojik kontrol tekniğinde çalışanların kullandığı makinelerin içerisine yerleştirilen araçlarla kontrol söz konusudur. Bürokratik kontrolde ise örgüt hiyerarşisinde üstte yer alan birimler tarafından kontrol gerçekleştirilmektedir (Özdemir, 2010).

Tompkins ve Cheney (1985) bu kontrol mekanizmalarının yanı sıra örtük kontrol adını verdikleri yeni bir kontrol mekanizmasının ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir. "Örtük" kavramını, "üyeler, örtük ancak oldukça motive edici temel değerlere bağlı bir dizi alternatif içinde hareket ederler" şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu kontrol biçimi koordinasyon, takım çalışması, yüz yüze etkileşimin yoğunluğu, yazılı kurallar ve yönergeler yerine örgütsel değerlere ve hedeflere olan derin bağlılık olarak belirlenmiştir (Kassing, 1997).

2.3.2. Bağımsız Düşünme Kuramı

Gorden ve Infante (1987) tarafından geliştirilen bağımsız düşünme kuramı, çalışanlar kendilerine ifade özgürlüğü tanıyan ve kişiliklerine saygı gösteren yöneticilerle çalışmak istemektedirler. Toplumsal değerlere örgüt içinde de saygı duyulmasını ve onaylanmasını beklemektedirler. Tüm bunlar yerine getirildiğinde çalışanların daha üretken, iş doyumu ve örgütsel bağlılığının ise daha yüksek olacağını ifade etmektedirler. Gorden ve Infante (1987), "tartışmaya dayalı yönetim" kavramını ortaya atmışlardır. Örgütlerde otokratik yönetim tarzının ifade özgürlüğünü ve bireysel farklılıkları engellediğini öne sürmektedirler.

Örgüt çalışanlarının kendi örgütsel rolleri içinde sınırlandırılmamaları gerektiğini, özgür bir şekilde muhalif ve eleştirel fikirlerini ifade edebilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir (Kassing, 1997). Böyle bir eleştiri kesinlikle anlaşmazlıkları ve çelişkili görüşleri içermektedir. Gorden ve Infante (1987), bağımsız düşünme kuramını ortaya atarken örgütlerde diyalektik ya da yapısal değişim için fırsatlar sağlayan iklimler yaratmayı savunmaktadırlar. Ancak davranış yaklaşımlarının ötesinde çalışanın sesinin ve muhalif görüşlerinin karmaşık doğasının irdelenmemesi kuramın sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Çalışan memnuniyetini kuramsallaştıran ADS modeli, çalışan muhalefetindeki farklılıkları tanımlamak için bir çerçeve sağlamaktadır.

2.3.3. Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı

Örgütsel muhalefet sürecinin kavramsallaştırılmasında yer alan bir diğer kuram Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat (ADS) (Exit-Voice-Loyalty), Hirschman tarafından 1970 yılında geliştirilmiştir. Bu kurama göre çalışanlar örgütten kaynaklı bir sorun yaşadığında bunu ifade edebilmek için çeşitli stratejiler geliştirirler. ADS modeli çalışanların örgüt içinde yaşadıkları sorunlar karşısında hissettikleri memnuniyetsizlikler sonucu nasıl tepki vereceklerinin yollarını açıklamaktadır. Çalışanın yaşadığı memnuniyetsizlik durumu ile muhalefet ilişkilidir. Muhalefet çalışanın örgütte yaşadığı memnuniyetsizlik yaratan durumla ilgili gösterdiği iletişimsel bir tepkidir (Kassing, 1997). Yaşanan geçici memnuniyetsizlikler örgütsel muhalefeti tetikler. Bu nedenle Hirschman (1970) geçici ve kalıcı niteliğe sahip memnuniyetsizlikler arasında ayrım yapmış ve onlarla nasıl başa çıkılacağına yönelik açıklamalar yapmıştır. Bu açıklamalar çalışanların örgütsel muhalefeti ifade etme biçimlerindeki farklılıklarını değerlendirmek açısından önemlidir.

Hirschman (1970) örgütsel gerilemenin takip edilebilmesi için örgütte memnuniyetsizlik yaratan problemlere karşı çalışanların verdiği tepkilerin takip edilmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Örgütsel problemlerle karşılaşan çalışanların önünde üç seçenek bulunur. Birincisi memnuniyetsizlik yaratan koşulların olduğu örgütten çıkmayı tercih edebilirler (ayrılma-exit). İkincisi çözüm bulma amacıyla örgütsel problemlerle ilgili endişelerini dile getirebilirler (dile getirme-voice). Buradaki temel amaç örgütte memnuniyetsizlik yaratan koşulların değiştirilmeye çalışılmasıdır. Üçüncü olarak örgüte sadık kalmayı tercih edip pasif bir şekilde problemlerin çözülmesini umut edebilirler (sadakat-loyalty) (Gosset ve Kilker, 2006; Hirschman, 1970; Kassing, 2002). Hirschman

(1970) sadakati (loyalty) bir aracı değişken olarak değerlendirir. Daha çok sadakat gösteren çalışanların örgütte kalıp problemleri dile getireceğini, buna karşılık daha az sadakat gösteren çalışanların ise örgütten ayrılmayı tercih edeceğini ifade etmektedir.

2.4. Yönetim Felsefesi

Felsefeyi, evren, doğa ve toplum hakkında bilinmeyenlerin arayışı içinde olan insanın gerçeklere eleştirel bir gözle bakması (Saygılı, 2017), gerçekleri araması yolunda kullandığı bilimlerin anası (Kaya, 2018) olarak tanımlayabiliriz. Bilim ve felsefe arasındaki etkileşimin çok daha yoğun olduğu Antik Yunan, Mısır ve Mezopotamya'da matematik, astronomi ve tıp konusunda sağlanan gelişmeler bilimin felsefeden doğduğu görüşünü ciddi anlamda güçlendirmektedir (Topdemir, 2016). Modern felsefenin kurucularından ve önemli bilimsel başarıları olan Descartes, "Felsefenin İlkeleri" yapıtını Latinceden Fransızcaya çevirene yazdığı mektupta: "Tüm felsefe bir ağaç gibidir: Kök, gövde ve dallar. Kökleri fizikötesi, gövdesi fizik ve dalları da diğer bilimlerdir. Diğer bilimler de başlıca üçe ayrılabilir: Hekimlik, teknik ve ahlak" (Descartes, 2007). Buradan yola çıkarak denilebilir ki, bilimin doğuşunda felsefenin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Felsefe bir düşünme yöntemidir ve her bilim bir felsefeye dayandığı gibi (Ergün, 2019), yönetim bilimi de felsefeye dayanmaktadır.

Yönetim felsefesi "Niçin?" sorusunu sormaktadır. Yönetim felsefesi yöneticinin eylem ve etkinliklerinde mantık aramak, hangi amaç dahilinde yapıldığını sorgulamak ve belirlenmiş bir vizyon dahilinde bu davranışları konumlandırmak ister. Ancak yönetim felsefesinin geliştirmiş olduğu yönetim kuramları bize "Nasıl?" sorusunu göstermektedir. Yani yöneticilerin yapması gerekenleri teknik-uygulamalı yönüyle göstermektedir. Bu araştırmada yönetim felsefesi ekseninde Douglas McGregor' un geliştirmiş olduğu X ve Y kuramını benimsemiş olan yöneticiler ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiye açıklık getirilecektir.

2.4.1. Douglas McGregor X Kuramı ve Y Kuramı

Douglas McGregor, önümüzdeki çeyrek yüzyılın en anlamlı gelişmelerinin fiziki değil sosyal bilimlerde olacağını belirtmiştir. İnsanı barındıran örgütlerimizi daha etkin hale getirmek için sosyal bilimlerden nasıl faydalanacağının bulunmasının yönetim bilimindeki insan ilişkilerine olan vurgu açısından önemli olduğunu ifade etmiştir (Özer, 2019).

McGregor'un 1960 yılında yayınladığı "İşletmenin İnsani Yönü" adlı kitabında X ve Y kuramı adını verdiği çalışmasında, örgütlerde bulunan insanları iki farklı tip olarak karşılaştırmıştır (Koç ve Topaloğlu, 2012). McGregor' un X ve Y kuramlarının içerdiği varsayımlar Tablo 2.1.'de gösterilmiştir:

Tablo 2.2. *Douglas McGregor'a (1960) Göre X ve Y Kuramı*

X Kuramı	**Y Kuramı**
1. İnsan, doğası gereği işi sevmez ve işten kaçmaya çalışır.	1. Çalışanın fiziksel ve zihinsel çabaları en az dinlenme ve oyun gibi gereklidir.
2. İnsanların çalıştırılması için onları korkutmak, yönlendirmek ve bazen tehdit etmek gerekir.	2. Çalışanın çabasının örgütsel amaçlara yönelmesi için sıkı denetim, ceza veya tehdit gibi caydırıcı önlemler yerine onların öz denetim mekanizmalarını kullanmalarını sağlamak gerekir.
3. İnsanların kariyer hedefi yoktur. Onların motivasyon kaynağı para ve güvenlik kaygısıdır. Ayrıca sorumluluk almaktan kaçınırlar.	3. Bireyler elde edecekleri ödül karşılığında örgütün amaçlarına bağlılık duymaktadırlar.
4. İnsanlar değişime karşı direnir ve yaratıcı işlerde başarısızdır.	4. Çalışanlar şartlar yerine getirildiği taktirde kendi istekleriyle sorumluluk üstlenirler.
5. Çalışan için önemli olan bireysel çıkarlardır ve örgütsel çıkarları gözetmez.	5. Çalışanlar örgütle ilgili problemlere çözüm yolu ararken yaratıcı düşünceler kullanırlar.
	6. İşletmeler çalışanların yeteneklerinden tamamen faydalanmazlar. Kısıtlı bir bölümünden yararlanmaktadırlar.

Kaynak: Koç ve Topaloğlu, 2012, s.71

McGregor yönetsel kararların ve davranışların yöneticilerin insan kaynakları ile ilgili kuramsal varsayımlarına dayandığını, yöneticilerin insan kaynaklarında var olan potansiyeli keşfetmelerinin örgüt hedeflerini gerçekleştirmede önemli olduğunu vurgulamıştır (Memduhoğlu ve Şenyiğit, 2021). Geliştirmiş olduğu X kuramına göre yöneticilerin örgüt çalışanlarını işi sevmeyen, tembel, yaratıcı olmayan, güdülenmelerini sağlayan tek şeyin ekonomik ve kişisel çıkarları olduğunu varsayan, sorumluluktan kaçınan bireyler olarak gördüğünü belirtmiştir. Buna göre X kuramı anlayışına sahip bir yönetici, iş veriminde artış bekliyorsa çalışanlarını tehdit ve ceza ile korkutmalı ve ekonomik değişkenlerle motive etmelidir. Bu durumda X kuramı anlayışına sahip bir yöneticinin otoriter ve baskıcı olacağını belirtmek yanlış olmaz. McGregor' un geliştirdiği Y kuramı, X kuramı eleştirisi olarak tümüyle karşıt görüşler barındırmaktadır. Y kuramına göre çalışandan verim alabilmenin yolu tehdit ve ceza değildir. Yöneticiler uygun koşulları sağladığı taktirde çalışanların ve örgütün hedeflerinin bütünleşebileceğini varsaymaktadır. Yöneticinin yapması gereken çalışanları teşvik etmek ve onların gelişimleri için imkân sağlamaktır (Koç ve Topaloğlu,

2012). Çünkü Y kuramı durağan değil değişime açık ve insan kaynağı potansiyelinden yararlanmanın yollarını aramaktadır (Özer, 2019).

Araştırmamız açısından bakıldığında okul müdürlerinin X kuramı ya da Y kuramı yönetim felsefesine sahip olmaları bir anlayışı yansıtacağı, bu anlayışın örgütsel iklimi ve kültürü etkileyeceği düşünülmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenleri bir birey olarak mı yoksa bir makine olarak mı gördüğü sorusunun cevabı önemlidir. Bu soruya verilecek olan cevap ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algısı arasındaki ilişki araştırmamızın amacını oluşturmaktadır.

2.5. Örgütsel Muhalefet ile Yönetim Felsefesi İlişkisi

Örgütsel muhalefet, yönetim ile fikir ayrılığında olmak, yönetimden farklı düşünmek olarak tanımlanabilir. Kassing'e göre (1997) örgütsel muhalefet süreci, örgüt çalışanlarının yönetimden farklı düşünmesi ile başlamakta, bu düşüncelerin dile getirilmesi ile devam etmektedir. Kassing'in (1997) geliştirmiş olduğu modelde çalışanlar muhalif görüşlerini dikey, yatay ya da dışa aktarılmış muhalefet olarak ifade ederler. Örgüt açısından en sağlıklı muhalefet şeklinin dikey muhalefet olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticilerin sağladığı ya da sağlayamadığı koşullar, takındıkları tutumlar, sergiledikleri davranışlar ve insan doğasına yönelik benimsedikleri kuramsal varsayımların, çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarını etkilemesi kaçınılmazdır. Douglas McGregor'un geliştirmiş olduğu X ya da Y kuramını benimsemiş olan yöneticilerin çalışanlar hakkındaki düşüncelerinin, örgütsel muhalefete olan etkisinin değerlendirilmesi önemlidir.

McGregor'a göre X kuramını benimsemiş olan bir yönetici, örgüt çalışanlarını işi sevmeyen, tembel, yaratıcı olmayan, güdülenmelerini sağlayan tek şeyin ekonomik ve kişisel çıkarları olduğunu varsayan, sorumluluktan kaçınan bireyler olarak görmektedir. Eğer iş veriminde artış bekleniyorsa çalışanlar tehdit ve ceza ile korkutulmalı ve ekonomik değişkenlerle motive edilmelidir. Bu durumda X kuramı anlayışına sahip bir yöneticinin otoriter olması, çalışanların düşüncelerini görmezden gelmesi ya da çalışanları baskı altına alması beklenebilir. Bu davranışlar örgütsel muhalefeti tetikleyen unsurlar arasındadır (Graham, 1983; Kassing ve Armstrong, 2002). Y kuramı ise, X kuramı eleştirisi olarak tümüyle karşıt görüşler barındırmaktadır. Y kuramına göre yöneticiler uygun koşullar sağladığı taktirde çalışanlar ile örgütün hedeflerinin bütünleşebileceğini varsaymıştır. Yöneticinin yapması gereken, çalışanları teşvik etmesi, onların gelişimleri için imkân

sağlamasıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012). Yapılan araştırmalardan yöneticilerin örgüt çalışanları ile iletişimi ve etkileşimi güçlü ise çalışanların daha çok dikey örgütsel muhalefet gösterdikleri anlaşılmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002).

Gürbüz, Şahin ve Köksal'ın (2014) araştırma sonuçlarına göre, Y kuramını benimsemiş yönetimlerde çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterdikleri, X kuramını benimseyen yönetimlerde ise çalışanların daha memnuniyetsiz oldukları belirlenmiştir. Örgütsel muhalefet araştırmaları bize gösteriyor ki çalışanlar örgüt politikalarından rahatsızlık duyduklarında muhalefet davranışları göstermektedirler (Kassing, 1997; Kassing ve Armstrong, 2002). Başka araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır (Demiryürek, 2019; Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2008). Yani yöneticiler adaletli bir yönetim gösterdiklerinde örgütsel muhalefet davranışları azalmaktadır. Kim, Tam, Kim ve Rhee'nin (2017) yapmış oldukları çalışmada otoriter iklim ile örgütsel adalet arasında yine negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yani yöneticilerin otoriter davranışlarını arttırmasıyla çalışanların örgütsel adalet algıları zayıflamaktadır. Tüm bunlardan yola çıkarak X kuramını benimseyen yöneticinin otoriter olmasının örgütsel adaleti zayıflattığı ve bunun sonucunda örgütsel muhalefeti arttırdığı düşünülebilir.

2.6. İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde yönetim felsefesi ve örgütsel muhalefet ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan araştırmalara yer verilmiştir.

2.6.1. Yönetim Felsefesi ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Alanyazında yönetim felsefesiyle ilgili araştırmalara bakıldığında bu araştırmaların bir bölümünün fabrika çalışanları (Ener, 1983), otel işletmeleri çalışanları (Tekin, Baş ve Gökdemir, 2016), Bartın Üniversite idari personeli (Saraman, 2017) ve öğretmenler (Kahramanoğlu, 1990; Okutan, 2000; Özden, 2015; Ayral, 2020; Fışkınlı, 2020; Çelik, 2021) üzerinde yapıldığı görülmektedir.

Ener'in (1983) çalışanların motivasyonu üzerinde yönetim felsefesinin etkisini araştırdığı çalışmasında beş farklı işletmenin çalışanları üzerinde iki ayrı anket uygulanmıştır. Bu anketlerden ilki üst düzey yöneticilerle birlikte ustabaşı seviyesinde

kişilere uygulanmıştır. Yöneticilerin yaptıkları uygulamalarda ve verilen kararlarda hangi zihniyetle hareket ettikleri meydana çıkarmak istenmiştir. Anketlerden ikincisi ise hem yöneticilere hem de astlarına uygulanmış onların çalışma isteklerini etkileyen motivasyonlar belirlenmiştir. Yöneticilerin birinci ankete vermiş oldukları cevaplardan elde edilen sonuçlara göre yöneticiler arasında "Modern Zihniyet"in (Y kuramı felsefesi) çoğunlukta olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin çalışanların memnuniyet, tutum ve iş birliği gibi özelliklerini önemsediği ve dolayısıyla "Klasik Zihniyet"ten (X kuramı felsefesi) uzaklaştığı ortaya çıkmıştır. Yapılan ikinci anket sonuçlarına göre çalışanlar yeterli maddi olanaklara kavuştukları taktirde sosyal ilişkilerinde de tatmin yolunu aradıkları ortaya çıkmıştır. Maddi olanaklara kavuşan çalışanları ekip çalışmasının motive ettiği belirlenmiştir.

Kahramanoğlu (1990), genel liselerdeki yönetim uygulamalarının çağdaş yönetim anlayışına uygunluğunu belirlemiş ve devlet genel liseleri ile özel genel liseleri arasındaki yönetim yaklaşımlarındaki farkı öğretmen ve okul müdürlerine anket dağıtarak araştırmıştır. Araştırmaya 65 okul müdürü 537 öğretmen katılmıştır. Yapılan araştırmaya göre tüm genel liselerde öğretmenler, okul müdürlerini klasik yönetime (X kuramı felsefesi) yakın bulurken müdürler kendilerini çağdaş yönetime (Y kuramı felsefesi) yakın bulmuştur. Özel genel lise öğretmenleri okul müdürlerinin çağdaş olduğunu belirtirken devlet genel lise öğretmenleri okul müdürlerini klasik yönetim anlayışına sahip olduklarını belirtmiştir. Kahramanoğlu (1990), devlet genel liselerinde çalışan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yönetim felsefesi bakımından anlamlı bir fark bulurken, yaşları, son mezun oldukları eğitim kurumları, hizmet süreleri ile yönetim felsefesi arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Özel genel liselerde çalışan öğretmenlerin kişisel değişkenleri ile yönetim felsefesi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Okutan (2000), okul müdürlerin yönetimsel davranışlarını belirlemek için öğretmenler üzerinde anket dağıtarak yaptığı araştırmasında öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin hem çağdaş yönetim anlayışı (Y kuramı felsefesi) hem de klasik yönetim anlayışı (X kuramı felsefesi) özelliklerini gösterdiklerini bulmuştur.

Yavuz (2009), okul müdürlerinin yönetimde gerçekleştirdikleri uygulamaların ve sahip oldukları görüşlerin yönetim kuramları açısından değerlendirildiği çalışmasında nitel araştırma yöntemi ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanmıştır. On dört okul müdürü ile görüşerek topladığı verilerden elde ettiği bulgulara göre okul müdürlerinin

algısının klasik kuramların (X kuramı felsefesi) varsayımları ile paralellik gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Özden ve Hamedoğlu (2015), okul müdürlerinin yönetim anlayışlarını belirlemek için ilkokul ve ortaokullarda çalışan 438 öğretmen ve 60 okul müdürü üzerinde anket dağıtarak yapmış olduğu araştırmalarında öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin X kuramı felsefesine, okul müdürlerinin algısına göre ise Y kuramı felsefesine sahip olduklarını bulmuştur. Öğretmenlerin yaşları, eğitim düzeyleri, cinsiyetleri ve yöneticinin yetiştiği kültür değişkenleri ile okul müdürlerinin yönetim felsefesi anlayışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tekin, Baş ve Gökdemir (2016), otellerde çalışan kişilerin ve yöneticilerin üzerinde anket toplama tekniği ile yaptığı araştırmada 139 kişiden veri toplamıştır. Araştırma sonucunda çalışanların algısına göre otel yöneticilerinin X kuramı felsefesini benimsedikleri saptanmıştır.

Saraman (2017), X ve Y kuramı liderlik yaklaşımının Bartın Üniversitesi idari personeli üzerinde ne ölçüde geçerli olduğunu belirlemeye çalıştığı araştırmada 188 idari personelin verisini anket yöntemi ile toplamıştır. Ulaşılan bilgilere göre katılımcıların medeni durum, yaş, öğrenim düzeyi ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmazken gelir düzeyi, hizmet süresi ve unvan değişkenleri açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. Sonuç olarak X yaklaşımının Y yaklaşımına göre daha ağırlıklı olduğu belirlenmiştir.

Ayral'ın (2020), öğretmenlerin algısına göre okul şeffaflığı ile okul müdürlerinin yönetim felsefesi arasındaki ilişkiyi belirlediği çalışmada 403 öğretmenin verisi anket tekniği ile toplanmıştır. Sonuç olarak okul müdürlerinin Y kuramı felsefesini benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Araştırmada öğretmenlerin cinsiyetlerine, çalıştıkları okul türlerine, hizmet içi eğitim alma durumlarına, yaşlarına ve hizmet yıllarına göre anlamlı bir farklılık bulunmazken, mezun oldukları fakülte değişkenine göre okul müdürlerinin Y kuramı felsefesi boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sahip oldukları X kuramı felsefesi boyutu ile okul şeffaflığı arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunurken Y kuramı felsefesi boyutu ile okul şeffaflığı arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin sahip oldukları X kuramı felsefesi boyutu, okul şeffaflığının anlamlı bir yordayıcısı değilken Y kuramı felsefesi boyutu okul şeffaflığının anlamlı bir yordayıcısı olarak bulunmuştur.

Fışkınlı'nın (2020) öğretmenlerin algısına göre okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktikler ile okul yöneticilerinin yönetim felsefesi arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğu araştırmada 420 öğretmenin verisine anket tekniği ile ulaşılmıştır. Sonuçta okul müdürlerinin Y kuramı felsefesine daha yakın oldukları bulunmuştur. Yapılan araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesine ilişkin algıları onların cinsiyetlerine, meslekte çalışma sürelerine, çalıştıkları okul türlerine, sendikaya üyelik durumlarına, yaşlarına, daha önce yöneticilik yapma durumlarına ve branşlarına göre anlamlı olarak farklılaşmazken, Y kuramı felsefesi boyutunda çalıştıkları okullardaki öğretmen sayılarına göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin algısına göre okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktikler ile okul yöneticilerinin yönetim felsefesi arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunurken, yönetim felsefesinin okul yöneticilerinin kullandığı politik taktikleri anlamlı olarak yordadığı bulunmuştur.

Çelik (2021), okul müdürlerinin benimsediği eğitim felsefesi ve yönetim anlayışı doğrultusunda anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise okul müdürleri ve öğretmenlerinin görüşlerini incelemiştir. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmada 4 okul müdürü ve 8 öğretmenden yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veriler elde edilmiştir. Yapılan araştırmanın sonucunda okul müdürleri ve öğretmenlerin algısına göre, okul müdürlerinin Y kuramı felsefesine sahip oldukları değerlendirilmiştir.

Yurt içinde yapılmış olan tüm bu araştırmalar incelendiğinde X ve Y kuramı felsefesiyle ilgili farklı bulgular ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlarda kişilerin farklı bakış açılarının olması, problemlere ve yaşantılarına yaklaşım tarzları önemlidir. Öğretmenlerle yapılan araştırmalarda yöneticilerin çoğunlukla Y kuramı felsefesine sahip çıkmasının nedeni, okul gibi kurumlarda insan ilişkilerinin daha yoğun olmasından kaynaklanması olabilir. Ancak işletmelerde ve diğer kurumlarda çalışanların algısına göre yöneticilerin X kuramına sahip olduğu ortaya çıkması, bu gibi kurumlarda kriz durumlarında hızlı karar almanın önemli olmasından ve insan ilişkilerinin daha sınırlı olmasından kaynaklanmış olabilir. Yapılan araştırmalar, X kuramı felsefesi liderinin kısa vadede ve kriz anlarında hızlı karar almada etkili olduğunu gösterirken, Y kuramı felsefesi yani katılımcı ve destekleyici liderliğin, uzun vadede daha etkili olabileceğini göstermektedir. Ancak, her durumda en uygun liderlik tarzının belirlenmesi için çeşitli etkenlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

2.6.2. Yönetim Felsefesi ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Neuliep (1987)'in X ve Y kuramı yönetim tarzlarının uyum sağlama stratejisi seçimine yönelik yaptığı araştırmada, ABD'nin çeşitli coğrafi bölgelerinden 96 yöneticinin verileri anket toplama tekniği kullanılarak X ve Y kuramlarına yönelimleri incelenmiştir. Araştırma sonucunda X kuramına sahip yöneticilerin kandırma, caydırıcı tedbirler ve tehdit gibi anti-sosyal yönetim tarzlarını seçerken, Y kuramını benimsemiş yöneticilerde çalışanı övme ve saygınlık gibi sevgilerini kazanma stratejilerini tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Carter (2010), okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin işe gelmemeleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın amacı McGregor'un X ve Y kuramları, cinsiyet, yaş ve müdürlerin deneyim yılları gibi etkenlerin öğretmen devamsızlığındaki değişimi açıklayıp açıklamayacağını belirlemektir. Kullanılan yönetim felsefesi ölçeği ile müdürlerin liderlik tarzları belirlenmiş ve demografik bilgileri toplanmıştır. Sonuç olarak, okul müdürlerinin sahip olduğu X ve Y kuramı felsefesi onların cinsiyeti, yaşı veya deneyimine göre öğretmen devamsızlığındaki değişimi açıklamada anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Russ (2011), X ve Y kuramı varsayımlarının, yöneticilerin katılımcı karar verme eğiliminin belirleyicisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada ABD'nin farklı sektörlerinde çalışan 144 yönetici üzerinde anket tekniği ile veri toplamıştır. Sonuçlar genellikle X ve Y kuramı varsayımlarının katılımcı karar verme ile bağlantılı olduğunu destekler. X kuramı yöneticileri, katılımcı karar vermenin kendi otoritelerini olumsuz yönde etkilediklerini algılarken, Y kuramı yöneticileri, denetim ve etkililik açısından olumlu yönde etkilediklerini algılamaktadır.

Gholamrezaei, Naserieh ve Esmaeilzadeh (2012) tarafından İran'da iki üniversitenin profesörleri üzerinde yapılan araştırmada X ve Y kuramı ile Chris Argyris' in A ve B tipi davranış modelleri arasındaki ilişki incelenmiştir. A tipi davranış modeli, X kuramı ile ilişkili olarak değerlendirdiği insanlar arasındaki davranışları, grup dinamiklerini ve örgütsel normları sunar. Duyguların gösterilmemesi, davranışların tam kontrol altında olması ve disiplinli olmak A tipi davranış modelinin özellikleridir. B tipi davranış modeli ise Y kuramıyla aynı görüşleri sunar. İnsanların duygularını göstermelerine, dürüst olmalarına izin verilir. Bu insanların davranışları sonucunda güven, ilgi ve bireysellik normları meydana gelir. Araştırma sonucunda X kuramı görüşüne sahip profesörlerin algısı ile A tipi davranış

modeli, Y kuramı görüşüne sahip profesörlerin algısı ile B tipi davranış modeli arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Ismail'in (2013), Sri Lanka'nın Doğu eyaletinde bulunan Doğu Üniversitesi ile Güneydoğu Üniversitesinde çalışan 99 akademik personel ile yaptığı çalışmanın temel amacı akademik personelin X ya da Y kuramı insan tipini bulmaktır. Anket tekniği ile toplanan verilerden elde edilen bulgular sonucunda akademik personelin %71'inden fazlası X kuramına katılmadıklarını belirtirken, %72'sinden fazlası ise Y kuramına katıldıklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak çalışmaya katılan akademik personelin Y kuramı görüşlerine sahip oldukları bulunmuştur.

Russ (2013), X ve Y kuramı varsayımlarının, yöneticilerin iletişim kaygısı ile ilişkisini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada ABD'nin farklı sektörlerinde çalışan 281 yönetici üzerinde anket yöntemi ile veri toplamıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre yöneticilerin Y kuramı yönetim algıları ile iletişim kaygısı arasında negatif bir ilişki gözlenirken X kuramı yönetim algıları ile iletişim kaygısı arasında ilişki bulunmamaktadır. Düşük iletişim kaygısına sahip yöneticiler diyaloğa dayalı iletişimi savunması nedeniyle Y kuramı görüşlerine yönelirken, orta derecede iletişim kaygısına sahip yöneticiler tek yönlü ve hiyerarşik iletişimi savunması nedeniyle X kuramı görüşlerine yönelmektedirler.

Lawter, Kopelman ve Prottas (2015) tarafından yapılan çalışmanın amacı McGregor'un (1960) "X ve Y Kuramı" bağlamında yöneticilerin dünya görüşleri ile çalışan performansı arasındaki ilişkileri incelemektir. Ayrıca, yöneticilerin X/Y tutum ve davranışlarının çalışan performansı üzerindeki aracılık etkileri de araştırılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, dört kâr amacı güden şirketten 21 yönetici ve bu yöneticilere bağlı 80 alt kademe çalışandan veri toplanmış ve analiz edilmiştir. Bulgulara göre, yöneticilerin X/Y tutumları ile X/Y davranışları arasında pozitif bir ilişki bulunurken, yöneticilerin X/Y tutumları ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, yöneticilerin X/Y davranışlarının da çalışanların performansı ile pozitif bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin X/Y davranışlarının, yöneticilerin X/Y tutumları ile çalışan performansı arasındaki ilişkide tam aracı olduğu da tespit edilmiştir. Sonuç olarak bu çalışma, yöneticilerin X/Y davranışlarının, performans açısından önemli bir rol oynadığını göstermiştir.

Keerthana ve Babu (2018) tarafından yapılan araştırma, Vijayawada bölgesindeki bazı üniversitelerde görev yapan akademik öğretim görevliler ve kolejlerde çalışan

öğretmenler üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın amacı yüksek öğretimde ve kolejlerde çalışan öğretim görevlilerinin ve öğretmenlerin X ve Y kuramı ile ilgili uygulamalarını incelemektir. Analizler, öğretim görevlilerinin ve öğretmenlerin öğretim stilleri ile bazı değişkenler arasındaki ilişkileri bulmaya çalışmıştır. Bulgulara göre, öğretim görevlilerinin ve öğretmenlerin X veya Y kuramına göre davranışları, bir davetli konuşmacı olarak davet edilme, bazı profesyonel kurumlarla ilişkili olma, bir şirket tarafından pratik sorunların çözümüne yönelik olarak davet edilme, bir hafta içinde araştırma çalışmalarına harcanan ortalama zaman, gerçek zamanlı sorunları çözüm bulma gibi değişkenlerle ilişkili olduğu bulunmuştur. Ancak öğretmenlerin araştırma yayını sayısı ile davranışları arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Sonuçta, araştırma X ve Y kuramının, öğretim görevlilerinin ve öğretmenlerin davranışlarını etkileyebileceği sonucuna varmıştır.

Aykut (2019) tarafından yapılan, örgütün X ve Y kuramı felsefesini içeren yönetim tarzları ile çalışanların iş doyumu arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada, öz-yeterlilik ve cinsiyet değişkenleri, ilişkiye etki edebilecek aracı değişkenler olarak ele alınmıştır. İsveç'in Stockholm ve Växjö şehirlerinde, mühendislik ve imalat sektörlerindeki iki farklı kuruluştan 137 katılımcının anket tekniği ile verileri toplanmış ve analiz edilmiştir. Bulgulardan elde edilen sonuçlara göre, X ve Y kuramı yönetim tarzları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin özyeterlilik ve cinsiyet aracı değişkenleri tarafından etkilenmediğini ortaya konmuştur. Yani aracı değişkenlerin etkisi olmadan, yönetim tarzı ve iş tatmini arasındaki ilişkinin doğrudan olduğunu belirtmek mümkündür. Ayrıca örgüt yönetimi ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde, X kuramına değil Y kuramına daha fazla odaklanan yönetim tarzları, iş tatmini üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu nedenle araştırma, çalışan odaklı liderlik tarzlarının örgütler için önemini ve bu tarz yönetimlerin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

Yurt dışında yapılmış olan X ve Y kuramı felsefesiyle ilgili tüm bu araştırmalar incelendiğinde çoğunun farklı coğrafi bölgelerde veya örgütlerde çalışan yöneticiler üzerinde yapıldığı görülmektedir. Bazı yöneticiler X kuramını benimserken, diğerleri Y kuramını tercih etmektedirler. Bu ayrımın temelinde, X kuramının daha bireysel, Y kuramının ise daha kolektif bir yönetim anlayışı önermesi yatmaktadır. Ancak, araştırmalara bakıldığında genel bir görüş birliği sağlanamamış ve her iki kuram da duruma göre tercih edilmiştir. Bu noktada, yöneticilerin örgüt kültürü, örgütün büyüklüğü ve iş yapısı gibi etkenleri de dikkate alarak, kurumlarına en uygun olan kuramı benimsemeleri gerekmektedir. Tüm bu gerekçelerle sonuçlar, bir genelleme yapmak için yeterli değildir.

2.6.3. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Özdemir (2010), Ankara'nın merkez ilçelerindeki kamu genel liselerinde çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel muhalefete yönelik görüşlerini belirlemeye çalıştığı araştırmasını nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı "karma araştırma" yaklaşımı ile yürütmüştür. Araştırmacı tarafından geliştirilen örgütsel muhalefet ölçeği ile 381 öğretmenin verileri toplanmıştır. Araştırmanın nitel aşamasında ise 15 okul yöneticisi ile görüşülmüştür. Araştırma sonucunda öğretmenlerin muhalefet nedenleri arasında genel olarak okul yöneticilerinin etik ve hukuk dışı, zorbaca davranışlarının yol açtığı değerlendirilmiştir. Demografik değişkenler açısından bakıldığında öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının eğitim düzeyi, sendika, yaş, kıdem ve bulunduğu okulda görev yapma süresi açısından farklılaştığı saptanmıştır. Sendika üyesi olan, eğitim düzeyi yüksek, orta düzeyde kıdeme sahip, ortalama düzeyde yaş ve bulunduğu okulda uzun süre çalışmış olan öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Araştırmaya göre öğretmenlerin haber uçurma muhalefet davranışını tercih etmek yerine, daha çok dikey muhalefet yapmayı tercih ettikleri ortaya konmuştur.

Ağalday (2013), sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla Mardin il merkezinde 199 sınıf öğretmeninden anket yoluyla veri toplamıştır. Elde edilen bulgular sonucunda öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin algılarının hizmet süresi ve medeni durum değişkenlerine göre, örgütsel muhalefetin öğretmen üzerinde yaratacağı sonuçlara yönelik görüşlerinin okul büyüklüğü değişkenine göre ve örgütsel muhalefetin okul üzerinde yaratacağı sonuçlara yönelik görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Ağalday (2013), öğretmen muhalefetinin arttığı noktaların daha çok yöneticilerin etik dışı davranmasından kaynaklandığını belirtmiştir.

Ötken ve Cenkci (2013), örgütsel muhalefet ile beş faktör kişilik modeli arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Beş faktör kişilik modeli bireysel farklılıkları incelemek açısından kişiliği beş farklı bağımsız boyuta ayırır. Bunlar yeniliğe açık olma, dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge ve sorumluluk boyutlarıdır. Ancak yapılan faktör analizi sonucu 7 kişilik faktörünün toplam varyansın %62'sini açıklaması üzerine araştırmada kişilik modeli faktörleri olarak bu 7 kişilik özelliği (Dışa dönüklük, sorumluluk, soyut düşünebilme, düzenlilik, yaratıcılık, duygusal denge ve uyumluluk) kullanılmıştır. Araştırma İstanbul'da tekstil, bankacılık, otomotiv gibi farklı sektörlerden 350 beyaz yakalı çalışan üzerinde yürütülmüştür. Bulgulardan elde edilen sonuçlara göre yapıcı açık muhalefet ile duygusal

denge ve uyumluluk dışındaki kişilik özellikleri arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki, dışsal (dışa aktarılmış) muhalefet değişkeni ile sorumluluk ve yaratıcılık dışındaki kişilik özellikleri arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki, sorgulayıcı açık muhalefet ile duygusal denge arasında düşük düzeyde negatif, yaratıcılık ile düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki, gizli (yatay) muhalefet ile duygusal denge ve soyut düşünebilme arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Akada'nın (2015) yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel muhalefetle ilgili görüşleri belirlenmiştir. İzmir'in Buca ilçesinde ortaokulda çalışan 347 öğretmenden anket toplayarak yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları, demografik değişkenler açısından incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel muhalefet algısına sahip olduğu, çoğunlukla dikey muhalefet ettikleri, orta düzeyde yatay muhalefet ve orta düzeyde haber uçurma biçiminde muhalefet ettikleri belirlenmiştir. Dikey muhalefet boyutu öğretmenlerin e-posta kullanımı, cinsiyet, sosyal medya kullanımı, sendika üyeliği, kıdem ve eğitim durumu gibi değişkenleri açısından anlamlı olarak farklılaşmazken, yatay muhalefet boyutu eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Yüksek lisans yapmış olan öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre daha çok yatay muhalefet ettikleri belirlenmiştir. Haber uçurma boyutunda ise sendika üyesi öğretmenlerin sendika üyesi olmayan öğretmenlere göre daha çok haber uçurma davranışı gösterdiği gözlemlenirken diğer değişkenler bakımından anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Uçar'ın (2016), yöneticilerin kayırmacı davranışlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini incelediği araştırmada Siirt merkezde resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan 677 öğretmen yer almaktadır. Anket tekniği kullanılarak elde edilen veriler sonucunda öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları ile yöneticilerin kayırmacı davranışları arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna göre yöneticilerin kayırmacı davranışları arttığında öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları da artmaktadır. Ayrıca yöneticilerin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel muhalefetinin %30'unu anlamlı düzeyde yordadığı belirlenmiştir.

Teski (2017), okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma Uşak ilinde ortaokullarda görev yapan 309 öğretmen üzerinde anket tekniği ile veri toplanarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel muhalefet toplam puanı ile dikey, yatay ve haber uçurma

alt boyutlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca haber uçurma boyutu puanının dikey ve yatay muhalefete göre daha çok yüksek olduğu belirlenmiştir. Demografik değişkenler bakımından araştırma incelendiğinde öğretmenlerin bulundukları okuldaki çalışma süreleri, cinsiyetleri ve çalıştıkları okuldaki öğretmen sayılarına göre örgütsel muhalefet algı düzeyleri anlamlı olarak farklılaşmazken, kıdemlerine göre anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Okul müdürlerinin otoriter liderlik tarzı ile öğretmenlerin örgütsel muhalefetin tüm boyutları açısından algı düzeyleri arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin otoriter liderlik davranışları arttığında örgütsel muhalefetin tüm boyutları ile arttığı söylenebilir. Bunun yanında okul yöneticilerinin dönüşümcü, demokratik, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarına yönelik algıları ile örgütsel muhalefet arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Aktürk'ün (2019), öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ve damgalama eğilimlerinin örgütsel depresyona etkisini araştırdığı çalışmasında Konya'nın merkez ilçelerinde bulunan ortaöğretim okullarında çalışan 462 öğretmen üzerinde anket tekniği kullanılarak veriler toplanılmıştır. Araştırma sonucu örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutu ile öğretmenlerin örgütsel depresyon algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bazı demografik değişkenler ile örgütsel muhalefetin alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar yer almıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının ve örgütsel depresyon algısının damgalamanın alt boyutlarını kısmen açıkladığı belirtilmiştir.

Arayıt (2020), öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Ankara'nın merkez ilçelerinde yer alan resmi ilkokullarda çalışan 422 sınıf ve branş öğretmenleri üzerinde anket tekniği ile veri toplamıştır. Araştırma sonucunda örgütsel muhalefetin ortalama puanı çoğunlukla katılıyorum düzeyinde bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin yatay örgütsel muhalefet algılarında cinsiyet değişkenine göre, dikey örgütsel muhalefet algılarında yaş, kıdem, görev unvanı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Toplam işe yabancılaşma puanları ile toplam örgütsel muhalefet puanları arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra dikey muhalefet boyutu ile işe yabancılaşmanın alt boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ve yatay muhalefet boyutu ile okula yabancılaşmanın alt boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Yol (2022), öğretmenlerin örgütsel muhalefet algısı ile örgütsel dışlanma algısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada Elazığ'daki resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan 626 öğretmenden anket tekniği ile veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Bulgulardan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin toplam örgütsel muhalefet ve dikey muhalefet puanları yüksek iken yatay muhalefet puanının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Demografik değişkenler açısından bakıldığında, dikey ve yatay muhalefet puanlarının medeni durum, cinsiyet, okul türü, yaş, branş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Toplam örgütsel muhalefet, dikey ve yatay muhalefet alt boyutlarının her birisi ile toplam örgütsel dışlanma, hiçleştirme ve yalnızlaştırma alt boyutlarının her biri arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre örgütsel muhalefet arttıkça örgütsel dışlanmanın da arttığı söylenebilir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda toplam örgütsel muhalefet, dikey muhalefet ve yatay muhalefet boyutlarının örgütsel dışlanmanın %15'ini anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür.

Tavşancıoğlu (2022), okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin algılarına göre örgütsel muhalefet ile örgütsel demokrasi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İzmir'in Buca ve Gaziemir ilçeleri ilköğretim okullarında çalışan 477 öğretmen ve yönetici üzerinde anket tekniği ile veriler toplanıp analiz edilmiştir. Düşünülenin aksine örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Buna göre örgütsel demokrasinin arttığı durumda örgütsel muhalefetin azalması, örgütsel demokrasinin azaldığı durumda örgütsel muhalefetin artması sonucu ortaya çıkmıştır.

Yurt içinde örgütsel muhalefetle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel muhalefet, dikey, yatay, dışa aktarılmış muhalefet ve haber uçurma alt boyutlarını içeren geniş bir yelpazede ele alınmaktadır. Araştırmalarda örgütsel muhalefet çok sayıda değişkenlerle birlikte ele alınmış ve farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örgütsel muhalefetin diğer değişkenlerle olumlu ve olumsuz ilişkileri incelenmiş ve farklı örneklem gruplarına odaklanılmıştır. Bu araştırmalar, örgütsel muhalefetin örgütler için bir tehdit olarak değil, aynı zamanda bir fırsat olarak da görülebileceğini göstermektedir. Ancak, örgütsel muhalefetin pozitif etkileri için örgüt içi iletişim, güven ve katılım gibi faktörlerin de sağlanması önemlidir. Bu nedenle örgütlerin muhalefetin farklı boyutlarını anlamaları ve yönetmeleri gerekmektedir.

2.6.4. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Kassing ve Armstrong (2002), muhalefeti tetikleyen olayların çalışanların örgütsel muhalefeti kime yapacağını nasıl etkilediğini incelemiştir. ABD Arizona'da satış,

bankacılık, sağlık hizmetleri, eğitim, imalat, hizmet vb. farklı sektörlerden 336 çalışandan anket tekniği ile veri toplanmıştır. Muhalefeti tetikleyen olaylar ile muhalefetin ifadesi arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, çalışanlar örgütsel karar alma ve örgütsel değişim gibi konularda, iş arkadaşları hakkında, yönetici ya da iş arkadaşlarına örgütsel muhalefetlerini daha çok ifade etme yoluna giderlerken, etik uygulamalar ya da çalışanların zararına yapılan düzenlemeler hakkında, daha az örgütsel muhalefet gösterme eğiliminde oldukları saptanmıştır. Ayrıca araştırma, çalışanların iş yeri dışındaki kişilere yaptıkları dışa aktarılmış muhalefet davranışlarını muhalefet olarak düşünmediklerini ortaya koymuştur.

Kassing ve DiCioccio (2004) tarafından yapılan araştırmanın amacı çalışanların dışa aktarılmış muhalefeti hangi koşullarda göstermekte olduklarını belirlemektir. Bu amaçla ABD Arizona'da çeşitli kuruluşlarda tam zamanlı çalışan 176 kişinin katıldığı araştırmada anket tekniği ile veri toplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre yaş ve toplam iş deneyiminin dışa aktarılmış muhalefet ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Yani çalışanın yaşı arttıkça dışa aktarılmış muhalefet yapma düzeyleri azalmaktadır. Yine çalışının toplam iş deneyiminin artması sonucunda dışa aktarılmış muhalefet yapma düzeyi azalmaktadır. Ayrıca yönetim dışında çalışanlar ile yönetimde çalışanlar arasında dışa aktarılmış muhalefet bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre yönetimde bulunmayan çalışanların daha çok dışa aktarılmış muhalefet yaptıkları görülmüştür.

Avtgis, Thomas-Maddox, Taylor ve Patterson (2007) tarafından yapılan araştırmada çalışanların tükenmişlik sendromu ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki incelenmiştir. ABD'de yapılan araştırmaya çeşitli sektörlerden 209 kişinin katıldığı çalışmada anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar başarısızlık duygusu, iş arkadaşlarından soyutlanma ve duygusal tükenme yaşayan çalışanların, düşük düzeyde dikey muhalefet ettikleri ve yatay muhalefet etmekten ise kaçındıklarını göstermiştir. Dışa aktarılmış muhalefet ile tükenmişlik sendromu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Goodboy, Chory ve Dunleavy (2008) tarafından ABD'de farklı sektörlerde çalışan 107 kişinin katılımıyla yapılan araştırmada çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların yatay muhalefet algıları ile kişilerarası adalet ve dağıtımsal adalet algıları arasında negatif yönlü, bilgi adalet algıları ile pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Croucher ve diğerleri (2009) tarafından, tartışmacılık ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada Hindistan'dan 1111, ABD'den 1087 kişinin görüşleri anket yoluyla alınmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon modellemesi sonucu milliyet ile örgütteki görev süresinin dikey muhalefet üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanında Hindistanlıların dışa aktarılmış muhalefet ve yatay muhalefet etmeyi daha az tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Örgütteki çalışma süreleri fazla olan Amerikalıların daha çok dikey muhalefet ettikleri belirtilmiştir. Tartışma eğiliminde olan Amerikalıların daha çok yatay muhalefet ettikleri görülmüştür. Tartışmadan kaçınma ve tartışmaya müsaitliğin dışa aktarılmış muhalefetin üzerinde azaltıcı bir etkisi olduğu görülmüştür.

Kassing (2011), tarafından yapılan araştırmada başa çıkma stratejilerinin örgütsel muhalefetin ifade edilmesi ile ilişkisi incelenmiştir. Çeşitli kurumlarda tam zamanlı olarak çalışan 137 kişi, duygu odaklı başa çıkma stratejileri ile örgütsel muhalefeti nasıl ifade ettikleri hakkında bir anket doldurmuştur. Sonuçlar incelendiğinde başa çıkma stratejilerinin dikey, yatay ve dışa aktarılmış muhalefetle anlamlı bir ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle dikey muhalefet ile ayrılma ve inkâr başa çıkma stratejisi arasında negatif yönlü; yatay muhalefet ile ayrılma ve dışa vurma başa çıkma stratejisi arasında pozitif yönlü; dışa aktarılmış muhalefet ile inkâr başa çıkma stratejisi arasında negatif yönlü, dışa vurma başa çıkma stratejisi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Buckner (2012) tarafından yapılan araştırma, güneybatı ABD'de 380 lisans öğrencisi üzerinden anket yöntemi ile veri toplanarak yapılmıştır. Çalışmanın amacı, sınıfta öğrencilerin itirazlarını nasıl ifade ettiklerini öngören öğrenci özelliklerini keşfetmektir. Çalışmada, öğrencilerin itirazlarını ifade etme şekillerini etkileyen bireysel faktörler araştırılmış ve bu faktörler arasında saldırgan iletişim, anlaşmazlıklara hoşgörü, akademik kontrol odağı gibi öğrenci özellikleri yer almaktadır. Sonuç, sözlü saldırganlığın öğretim bağlamında muhalefetin en iyi yordayıcısı olduğunu göstermektedir.

Burns ve Wagner (2013) tarafından yapılan, geri bildirimin bir şekli olarak örgütsel muhalefet isimli araştırmanın amacı ABD'de okullarda çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı sergiledikleri muhalif davranış stratejilerini belirlemektir. Dikey, yatay ve dışa aktarılmış muhalefet boyutlarının ele alındığı araştırmada okul yöneticilerin dikey muhalefeti teşvik ettiği ve desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin

okulla ilgili aldığı karar ve uygulamalarda öğretmenlerin görüşlerini aldığı ve onların eleştirilerine açık olduğu ortaya çıkmıştır.

Croucher, Parrott, Zeng ve Gomez (2014) tarafından Fransa, Finlandiya, Almanya, Birleşik Krallık ve İspanya ülkelerinden 1184 kişiden anket yoluyla veri toplanarak yapılan araştırmada, örgütsel muhalefet ile işyerinde ifade özgürlüğü arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Almanya ve Fransa'da işyerinde ifade özgürlüğü ile dikey ve yatay muhalefet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki varken Birleşik Krallık'ta negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Finlandiya'da ise işyerinde ifade özgürlüğü ile dikey muhalefet arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki varken, yatay muhalefet ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. İspanya'da ise örgütsel muhalefet ile işyerinde ifade özgürlüğü arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yapılan MANCOVA testi sonucu, farklı milliyetten insanların işyerinde ifade özgürlüğünü farklı algıladıkları ve örgütsel muhalefeti farklı düzeylerde ve şekillerde yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel muhalefet ve işyerinde ifade özgürlüğü konusunda en yüksek puanı Almanya alırken, en düşük puanı İspanya almıştır.

Bouda (2015) çalışmasında, Sahra altı göçmeni öğrencilerin ABD'deki örgütsel ortamda örgütsel muhalefeti nasıl ifade ettiklerini incelemiştir. Çalışmada örgütsel muhalefet, hiyerarşiye inanç ve beyaz ırk üstünlüğünü ölçmek için üç ölçek kullanılmış, veriler çevrimiçi oluşturulan anket tekniği ile toplanmıştır. Genel olarak 65 kişinin verilerinin analiz edildiği çalışmanın bulguları arasında, hiyerarşiye inanç ile dışa aktarılmış muhalefet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken, dikey ve yatay muhalefet ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Beyaz ırk üstünlüğü ile örgütsel muhalefetin boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sonuç olarak Sahra altı göçmeni öğrencilerin yatay ve dışa aktarılmış muhalefet yerine dikey muhalefeti tercih ettikleri ve kendi kültürlerini korumaya çalışırken bir yandan da yeni çevrelerine uyum sağlamaya çalıştıkları öne sürülmüştür.

Chen (2016) tarafından ABD, Japonya, Çin ve Kore milliyetinden insanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmada mizah ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki incelenmiştir. Çin'den 408, Kore'den 165, Japonya'dan 150 ve ABD'den 300 kişinin katıldığı araştırmada anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde mizah ile dikey ve yatay muhalefetin milliyete göre değiştiği ortaya konmuştur. Mizah, araştırmaya katılan tüm insanlar üzerinde yatay muhalefet ile pozitif yönlü bir ilişki içindedir. Ancak bazı milliyetten

insanlarda mizah ile dikey muhalefet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kore, Japonya ve ABD örneklemlerinde dikey ve yatay muhalefet ile mizah arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmış, Çin örnekleminde örgütsel muhalefet ile mizah arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Croucher, Zeng ve Kassing (2016) tarafından yapılan araştırmada örgütsel muhalefet, örgütsel itibar ve örgütsel asimilasyon arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Üç farklı ülkeden (Avustralya, Birleşik Krallık ve ABD) 889 çalışan örnekleme dahil edilmiştir. Araştırma verileri çevrimiçi anket (SurveyMonkey) ile toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda hem yöneticiye yapılan dikey muhalefet hem de iş arkadaşlarına yapılan yatay muhalefet ile örgütsel itibar ve örgütsel asimilasyon arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütlerinde sosyalleşebilen çalışanların daha çok yatay ve dikey muhalefet ettikleri belirlenmiştir. Ayrıca örgütlerinin daha saygın olduğunu ve örgüt içinde etik ilkelere uyulduğunu düşünen çalışanların yine daha çok yatay ve dikey muhalefet ettikleri ortaya çıkmıştır. Çalışanın örgütteki görev süresi ile milliyetinin, araştırma değişkenleri üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı belirlenmiştir. Sonuç olarak örgütsel asimilasyonun örgütsel muhalefetin önemli bir belirleyicisi olduğu ve örgütsel itibarın ise çalışanların örgütsel muhalefetini ifade etmelerinde etkili olduğu bulunmuştur.

Croucher, Zeng, Rahmani ve Cui (2018) tarafından Singapur'da 384 çalışanın katılımıyla yapılan araştırmada iş yerinde ifade özgürlüğü algısı ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda iş yerinde ifade özgürlüğü ile dikey ve yatay muhalefet boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca çalışanın doğduğu ulus dikey ve yatay muhalefet üzerinde önemli bir etkiye sahipken iş yerinde ifade özgürlüğü üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir.

Heator (2018) tarafından Michigan'da, çevrimiçi anket yoluyla 713 öğrencisinin verilerinin toplandığı araştırmada, öğretmen gücü ile retorik muhalefet arasındaki ilişki incelenmiştir. Öğrencilerin hayal kırıklığı yaratan eğitsel bir deneyimini hatırlamaları istenmiş ve ardından öğretmen gücü algıları, muhalefet amaçları ve muhalefet ifade etmek için hedefledikleri kişiler gibi değişkenler ölçülmüştür. French ve Raven'in (1959) sosyal güçlerinin beş temeli, öğretmen gücünü ölçmek için kullanılmıştır. Sonuç olarak, ödül ve meşru güç, retorik muhalefet ile olumsuz bir ilişkiye sahipken, zorlayıcı güç pozitif bir ilişki göstermiştir. Retorik muhalefet, bu profesör, yönetim kadrosu ve başka bir profesör gibi farklı hedeflere yönelik olan muhalefet hedefleriyle pozitif bir ilişki göstermiştir.

Yurt dışında örgütsel muhalefetle ilgili yapılan araştırmaların ABD, Çin, Hindistan, Avustralya ve bazı Avrupa ülkelerinde ve farklı iş kollarından örgütlerde bulunan yöneticiler ve çalışanlar üzerinde yapıldığı görülmektedir. Araştırmalar genel olarak ele alındığında farklı bulgulara ulaşıldığı anlaşılmaktadır. Bu bulguların nedenleri örnekleme gruplarından, örgütsel bağlamdan ya da çevresel faktörlerden kaynaklanıyor olabilir. Bazı araştırmalarda birbirinden farklı örneklem grupları yer almaktadır. Örneğin, çalışmanın biri üniversite öğrencileri ve öğretim görevlileri üzerinde yapılırken, özel sektör çalışanları üzerinde yapılan bir başka çalışmadan farklı sonuçlar elde edilebilmektedir. Örgütsel muhalefet ve alt boyutları, farklı örgütsel bağlam ve çevresel şartlarda farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bazı örgütler dikey muhalefete izin verirken, bazıları bunu hoş karşılamayabilir. Bu nedenle, örgütsel kültür ve yönetim yaklaşımları, sonuçlarda farklılıklar yaratabilmektedir. Örgütsel muhalefetin, örgütlerin gelişimi ve yenilikçiliği için gerekli bir özellik olduğu görülmektedir. Ancak, muhalefetin aşırıya kaçması nedeniyle yönetimle iş birliği yapmama gibi olumsuz sonuçlar da doğabilmektedir. Bu nedenle, örgüt yönetiminin örgütsel muhalefeti yönetmesi ve iletişim kanallarını açık tutması önemlidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklemi, verilerin toplanması, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi başlıkları yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma, ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Tarama modeli, iki ya da daha çok sayıdaki değişkenin birlikte değişip değişmediğini ve değişim varsa bu değişimin düzeyini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2020). Araştırmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yönetim felsefeleri ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde bulunan kamu ilkokulu, ortaokulu ve liselerinde görev yapan 8101 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemi, oransız küme örnekleme tekniği ile basit seçkisiz olarak belirlenen okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü Cochran'ın (1962) yaygın olarak kullanılan formülü ile hesaplanmıştır (Akt: Balcı, 2021).

$$n = \frac{t^2(PQ)/d^2}{1+\left(\frac{1}{N}\right)t^2\,(PQ)/d^2}$$

N = Evren Büyüklüğü

n = Örneklem Büyüklüğü

d = Tolerans Düzeyi (.05)

t = Güven düzeyinin tablo değeri (t: 1.96)

PQ = (.50) (.50) = (.25) en yüksek örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi

Örneklem büyüklüğü %95 güven düzeyi için 367 olarak hesaplanmıştır. Ancak ölçeklerin uygun doldurulmayanları düşünülerek 450 öğretmene ulaşılması kararlaştırılmıştır. Bu kapsamda araştırmacı okullara giderek öğretmenlerin ölçekleri doldurmasını sağlamıştır. Araştırmada 444 öğretmenden veri toplanmıştır. Toplanan verilerin analizi sonucu 2 ölçek verilerinde eksiklikler olması, 37 ölçek ise çok değişkenli

uç değer olması nedeniyle çıkarılmıştır. Bu ölçekler çıkarıldıktan sonra toplamda 405 ölçekle analizler yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik değişkenlere göre özellikleri Tablo 3.1.'de verilmiştir.

Tablo 3.1. *Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri*

Değişken	Kategori	Öğretmen sayısı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	224	55.3
	Erkek	181	44.7
Yaş	22-36	74	18.3
	36-41	93	23.0
	42-46	81	20.0
	47 ve üzeri	157	38.8
Eğitim Durumu	Lisans	348	85.9
	Lisansüstü	57	14.1
Okul Türü	İlkokul	150	37.0
	Ortaokul	125	30.9
	Lise	130	32.1
Sendika	Evet	295	72.8
	Hayır	110	27.2
Kıdem	1-10	58	14.3
	11-15	67	16.5
	16-20	74	18.3
	21 ve üstü	206	50.9
Okulda Çalışma Süresi	1-5	184	45.4
	6-10	114	28.1
	11-15	65	16.0
	16 ve üstü	42	10.4
	TOPLAM	405	100

Tablo 3.1.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin %55.3'ü kadınlar, %44.7'sini erkekler oluşturmaktadır. Buna göre kadın ve erkek öğretmenlerin sayısının birbirine yakın olduğu söylenebilir. Öğretmenler yaş aralığına göre incelendiğinde, en yüksek yaş aralığına sahip öğretmen grubunun %38.8 ile 47 yaş ve üzeri olduğu, en düşük yaş aralığına sahip öğretmen grubunun ise %18.3 ile 22-36 yaş aralığındaki öğretmen grubunun olduğu görülmektedir. Araştırmanın büyükşehir merkez ilçelerinde yapılması nedeniyle yüksek yaş aralığına sahip öğretmenlerin çoğunlukta olması beklenir bir durumdur. Öğretmenlerden lisans mezunu olanlar %85.19 iken lisansüstü mezunu olanlar ise %14.1'dir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ilkokulda görev yapanların oranı %37, ortaokulda görev yapanların oranı %30.9 ve lisede görev yapanların oranı %32.1'dir. Öğretmenlerin %72.8'i sendika üyesi iken %27.2'sinin sendika üyeliği bulunmamaktadır. Öğretmenler kıdem aralığına göre incelendiğinde, 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenlerin

%50.9 ile en yoğun grubu oluşturdukları görülmektedir. En düşük yoğunluğu oluşturan öğretmen grubu ise %14.3 ile 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni için belirtildiği üzere araştırmanın büyükşehir merkez ilçelerinde yapılması okullarda mesleki kıdem açısından deneyimli öğretmenlerin çoğunlukta olmasının en büyük nedenlerinden biridir. Katılımcı öğretmenler bulundukları okulda çalışma süreleri açısından incelendiğinde 1-5 yıl arası bulundukları okulda çalışan öğretmenlerin %45.4 ile en yoğun grubu oluşturdukları, 16 yıl ve üstü bulundukları okulda çalışan öğretmenlerin ise %10.4 ile en düşük yoğunlukta olan grubu oluşturdukları görülmektedir. Buna göre yaş aralığı yüksek ve deneyimli öğretmenlerin merkez ilçelerinde bile olsa okullarını çok sık değiştirdiklerini söylemek mümkündür.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında öğretmenlerin demografik verilerinin toplanacağı bir bilgi formu, öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarını belirlemek için "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" ve öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yönetim felsefelerini belirlemek için "Yönetim Felsefesi Ölçeği" kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştıkları okul türü, sendika üyesi olup olmadıkları, mesleki kıdem, bulundukları okulda çalışma süresi gibi bilgileri elde etmek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

3.3.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Araştırmada kullanılan örgütsel muhalefet ölçeği Kassing (1998) tarafından geliştirilmiş, Ergün ve Çelik (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet olmak üzere üç boyuttan oluşmakta ve ölçekte toplam 17 madde bulunmaktadır. Dikey muhalefet boyutunda 6 madde (3, 4, 10, 11, 13, 15), yatay muhalefet boyutunda 6 madde (1, 5, 7, 9, 14, 16) ve dışa aktarılmış muhalefet boyutunda 5 madde (2, 6, 8, 12, 17) bulunmaktadır. Ergün ve Çelik tarafından yapılan güvenirlik analizi sonuçlarına göre örgütsel muhalefet ölçeğinin dikey boyutta Cronbach Alfa (α) katsayısı .96, yatay boyutta .96 ve dışa aktarılmış muhalefet boyutunda

.97 olarak saptanmıştır. Ölçekte olumsuz anlama sahip 2, 3, 4, 6, 8, 10 ve 14 maddeleri ters puanlanmıştır. Ayrıca ölçek beşli Likert tipi olup Hiç katılmıyorum (1), Az katılıyorum (2), Orta düzeyde katılıyorum (3), Çok katılıyorum (4) ve Tamamen katılıyorum (5) şeklindedir.

3.3.3. Yönetim Felsefesi Ölçeği

Araştırmada kullanılan yönetim felsefesi ölçeği Tanrıöğen (2018) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte iki boyut ve toplamda 19 madde bulunmaktadır. Y kuramı felsefesi boyutunda 11 madde (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11), X kuramı felsefesi boyutunda 8 madde (12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19) bulunmaktadır. Ölçekte ters puanlama yapılmamıştır. Tanrıöğen (2018) tarafından yapılan güvenirlik analiz sonuçlarına göre yönetim felsefesi ölçeğinin Y kuramı felsefesi boyutunda Cronbach Alfa (α) katsayısı .97, X kuramı felsefesi boyutunda Cronbach Alfa (α) katsayısı .80 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçek beşli Likert tipi olup Hiç katılmıyorum (1), Az katılıyorum (2), Orta düzeyde katılıyorum (3), Çok katılıyorum (4) ve Tamamen katılıyorum (5) şeklindedir.

3.4. Verilerin Toplanma Süreci

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin uygulanabilmesi için gereken izin Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınmıştır. Ölçekler, Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve liseler arasında basit seçkisiz şekilde belirlenen okullara araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Ölçekler öğretmenlere dağıtılırken yapılan bilgilendirme kapsamında, araştırmayı kimin yaptığı, araştırmanın ne hakkında olduğu ve araştırmanın amacı gibi konular açıklanmıştır. Ölçekler öğretmenler tarafından doldurulurken araştırmacı, öğretmenlerin yanında bulunmuş ve anlaşılmayan maddeler açıklanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Toplanan veriler Jamovi v2.2.5 yazılımı ile analiz edilmiştir. Hipotez testlerinde anlamlılık düzeyi $\alpha = .05$ olarak alınmıştır. Elde edilen veriler, analize uygunluğu açısından incelenmiş ve kayıp verilerin olduğu tespit edilmiştir. Kayıp verilerin doldurulması amacıyla tamamen rastlantısal dağılımı incelenmiş, tamamen rastlantısal dağılmadığı görülmüştür. Bu nedenle multiple imputation yöntemi kullanılarak kayıp veriler doldurulmuştur. Ardından

araştırma verilerinin analiz edilmesinde parametrik testlerin kullanılması için gereken verilerin normal dağılım özellikleri test edilmiştir. Bu amaçla verilerin skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" ve "Yönetim Felsefesi Ölçeği"nin alt boyutlarına ilişkin normallik testi sonuçları Tablo 3.2.'de verilmiştir.

Tablo 3.2. *Örgütsel Muhalefet ve Yönetim Felsefesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri*

Ölçekler ve Alt Boyutları	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Örgütsel Muhalefet Ölçeği		
Dikey Muhalefet	.121	-.098
Yatay Muhalefet	.089	-.177
Dışa Aktarılmış Muhalefet	-.166	-.192
Yönetim Felsefesi Ölçeği		
X Kuramı Felsefesi	.131	-.619
Y Kuramı Felsefesi	-.593	.081

Tablo 3.2.'de verilen "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" ve "Yönetim Felsefesi Ölçeği" alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık sonuçları incelendiğinde -1 ile +1 arasında değiştikleri görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık katsayısı, -1 ile +1 arasında bir değer alması verilerin normal dağılım gösterdiğinin bir kanıtıdır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012; Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu durumda verilerin analiz edilmesinde parametrik testlerin kullanılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın birinci alt problemi "Öğretmenlerin algısına göre okul müdürleri hangi yönetim felsefesine sahiptir?" olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümlenmesinde, öğretmenlerin "Yönetim Felsefesi Ölçeği"ne verdikleri cevaplardan elde edilen puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Benzer şekilde araştırmanın ikinci alt problemi olan "Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları ne düzeydedir?" sorusunun cevabı için öğretmenlerin "Örgütsel Muhalefet Ölçeği"ne verdikleri cevaplardan elde edilen puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Buna göre aritmetik ortalama aralıkları; 1.00-1.80; "Hiç Katılmıyorum", 1.81-2.60; "Az Katılıyorum", 2.61-3.40; "Orta Düzeyde Katılıyorum", 3.41- 4.20; "Çok Katılıyorum" ve 4.21-5.00; "Tamamen katılıyorum" şeklindedir. Ölçekteki puanlar 1 ile 5 arasında olduğundan, puanlar 5.00'e yaklaştıkça öğretmenlerin algı düzeylerinin yüksek, 1.00'e yaklaştıkça düşük olduğu kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesine ilişkin algıları ve dördüncü alt probleminde öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının cinsiyet, yaş, kıdem, okul türü, eğitim düzeyi, sendika üyeliği ve bulundukları okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma verileri normal dağılım gösterdiği için iki alt gruplu değişkenlerde (cinsiyet, eğitim durumu, sendika üyeliği) bağımsız gruplar için t testi, üç ve daha fazla alt gruplu değişkenlerde (yaş, okul türü, mesleki kıdem ve bulundukları okulda çalışma süresi) tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda, grup ortalamaları arasında ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için post-hoc testlerinden Bonferroni düzeltmesi uygulanmıştır. Bu test grup büyüklüğünde eşit örneklem sayısı ilkesini gerektirmediği yani eşit olmayan grup büyüklüklerinde güçlü olduğu ve iyi sonuçlar verebildiği için tercih edilmiştir (Field, 2018). Araştırmanın üçüncü ve dördüncü alt problemlerinde ortaya çıkan anlamlı farklılıkların uygulamadaki etkililiğini anlayabilmek için Cohen's d değeri hesaplanmıştır. Bu değer ölçek puanlarının ne kadarının bağımsız değişkenden kaynaklandığını bulmamıza yardımcı olmaktadır. Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü (2020) tarafından belirlenen, ortaya çıkan anlamlı farklılıkların etki büyüklüğü yorumlanırken işaretine dikkat etmeksizin Cohen's d değerleri Tablo 3.3.'te verilmiştir.

Tablo 3.3. *Etki Büyüklüğünün Yorumlanmasında Kullanılan Sayısal Sınırlar*

Cohen's d	Etki Büyüklüğü
0.00 – 0.20	Küçük etki büyüklüğü
0.20 – 0.50	Orta etki büyüklüğü
0.80 ve üstü	Geniş etki büyüklüğü

Cohen's d değeri potansiyel olarak -∞ ile +∞ arasında değer alabilir. Tablo 3.3.'te görüldüğü üzere Cohen's d mutlak değeri "0.00" ile "0.20" arasında küçük etki büyüklüğü, "0.20" ile "0.50" arasında orta etki büyüklüğü ve "0.80 ve üstü" ise geniş etki büyüklüğü olarak yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2020).

Araştırmanın beşinci alt problemi olan "Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sahip oldukları yönetim felsefesi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" sorusuna cevap aramak için Pearson momentler çarpım korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyinin yorumlanmasında Büyüköztürk (2020) tarafından belirlenen ilişki düzeyleri Tablo 3.4.'te sunulmuştur.

Tablo 3.4. *Korelasyon Katsayısının Yorumlanmasında Kullanılan Sayısal Sınırlar*

Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı
0.00 – 0.30	Düşük düzeyde ilişki
0.30 – 0.70	Orta düzeyde ilişki
0.70 – 1.00	Yüksek düzeyde ilişki

Tablo 3.4.'te görüldüğü üzere korelasyon katsayısı -1.00 ile +1.00 arasında değer almaktadır. Mutlak değer "0.00" ile "0.30" arasında ise düşük düzeyde bir ilişki, "0.30" ile "0.70" değerleri arasında ise orta düzeyde bir ilişki ve "0.70" ile "1.00" arasında ise yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın altıncı alt problemi olan "Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sahip oldukları yönetim felsefesi, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarını yordamakta mıdır?" sorusuna yanıt aramak için basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Verilerin regresyon analizine uygunluğu açısından hata puanlarının normal dağılıp dağılmadığı, çoklu bağlantısallık ve hata puanlarının ilişkililiği incelenmiştir. Hata puanlarının normalliğini test etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık katsayısı incelenmiş ve -1 ile +1 arasında olduğu görülmüştür. Çarpıklık ve basıklık katsayısı, -1 ile +1 arasında bir değer alması hata puanlarının normal dağılım gösterdiğinin bir kanıtıdır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012; Tabachnick ve Fidell, 2013). Yordayıcı değişkenler arasında -.263 değerinde düşük düzeyde bir ilişki (Büyüköztürk, 2020) bulunmuştur. Buna göre çoklu bağlantısallık bulunmamaktadır. Ayrıca hata puanlarının ilişkili olup olmadığını (otokorelasyon) tespit etmek amacıyla Durbin-Watson Testi uygulanmıştır. Bu testin sonucunda DW Statistic sonucu 1.708 bulunmuştur. Bu değerin 1.5-2.5 arasında olması ile otokorelasyon bulunmadığı ve verilerin çoklu doğrusal regresyon analizine uygun olduğu belirlenmiştir. X ve Y kuramı felsefesi ile dışa aktarılmış muhalefet ve genel örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasında ilişki bulunamamıştır. Yordayıcı değişken ile yordanan değişken arasında doğrusal bir ilişki bulunması gerekliliği regresyon analizinin varsayımlarından biridir (Büyüköztürk, 2020). Ancak X ve Y kuramı felsefesi ile dışa aktarılmış muhalefet ve genel örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasında doğrusal bir ilişkinin bulunmaması nedeniyle bu boyutlar regresyon analizine dahil edilmemiştir. Basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri dikey ve yatay muhalefet algı düzeyleri ile gerçekleştirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın her bir alt problemine ilişkin elde edilen bulgular ayrı ayrı değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi "Öğretmenlerin algısına göre okul müdürleri hangi yönetim felsefesine sahiptir?" olarak belirlenmiştir. Araştırmada yer alan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin yönetim felsefesine ilişkin görüşlerini ortaya koymak üzere "Yönetim Felsefesi Ölçeği"nin boyutlarına verdikleri yanıtlardan elde edilen aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.1.'de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Boyutlar	$\bar{X}$	*Ss*
X Kuramı Felsefesi	2.83	.97
Y Kuramı Felsefesi	3.77	.89

Tablo 4.1. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin yönetim felsefesine ilişkin X kuramı felsefesi boyutunun aritmetik ortalama değeri 2.83, "Orta Düzeyde Katılıyorum", Y kuramı felsefesi boyutunun aritmetik ortalama değeri 3.77, "Çok Katılıyorum" düzeyindedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin benimsediği yönetim felsefesinin Y kuramı felsefesi olduğu anlaşılmaktadır.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi "Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları ne düzeydedir?" olarak belirlenmiştir. Araştırmada yer alan öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerini ortaya koymak üzere "Örgütsel Muhalefet Ölçeği"nin boyutlarına verdikleri yanıtlardan elde edilen aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.2.'de verilmiştir.

Tablo 4.2. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Boyutlar	$\bar{X}$	*Ss*
Dikey Muhalefet	3.63	.64
Yatay Muhalefet	3.33	.68
Dışa Aktarılmış Muhalefet	2.85	.78
Örgütsel Muhalefet Genel	3.29	.47

Tablo 4.2. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarına ilişkin dikey muhalefet boyutunun aritmetik ortalaması 3.63, "Çok Katılıyorum", yatay muhalefet boyutunun aritmetik ortalama değeri 3.33, "Orta Düzeyde Katılıyorum", dışa aktarılmış muhalefet boyutunun 2.85, "Orta Düzeyde Katılıyorum" düzeyindedir. En yüksek aritmetik ortalamanın dikey muhalefet boyutunda ($\overline{X}$ = 3.63), en düşük aritmetik ortalama dışa aktarılmış muhalefet boyutundadır ($\overline{X}$ = 2.85). "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" genel aritmetik ortalaması 3.29, "Orta Düzeyde Katılıyorum" düzeyindedir. Bu durumda araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerinin genel olarak orta düzeyde olduğu söylenebilir.

4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi "Öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesine ilişkin algıları onların cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, okul türlerine, eğitim düzeylerine, sendika üyeliklerine ve bulundukları okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" olarak belirlenmiştir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesine ilişkin algı düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere bağımsız örneklemler t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.3.'te verilmiştir.

Tablo 4.3. *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesine İlişkin Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi (Bağımsız Örneklemler t Testi Sonuçları)*

Yönetim Felsefesi Boyutları	Cinsiyet	*n*	$\bar{X}$	*Ss*	*Sd*	*t*	*p*
X Kuramı Felsefesi	Kadın	224	2.80	.96	403	-.87	.386
	Erkek	181	2.88	.98			
Y Kuramı Felsefesi	Kadın	224	3.68	.89	403	-2.06	.040*
	Erkek	181	3.87	.88			

$*p < .05$

Tablo 4.3. incelendiğinde öğretmenlerin, okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesi boyutlarından X kuramı felsefesine ilişkin algı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir

farklılık göstermemektedir (t_{403} = -.87; p > .05). Buna göre kadın ve erkek öğretmenlerin X kuramı felsefesine ilişkin algı düzeylerinin benzer oldukları söylenebilir. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesi boyutlarından Y kuramı felsefesine ilişkin algı düzeyleri ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (t_{403} = -2.06; p < .05). Buna göre erkek öğretmenlerin Y kuramı felsefesine ilişkin algı düzeyleri ($\overline{X}$ = 3.87), kadın öğretmenlerin algı düzeylerine ($\overline{X}$ = 3.68) göre daha yüksektir. İstatistiksel olarak ortaya çıkan farkın uygulamada anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için etki büyüklüğü değeri hesaplanmıştır. Buna göre bulunan farkın uygulamada anlamlı olduğu ve orta etki büyüklüğüne sahip olduğu belirlenmiştir (Cohen's d = -.21).

Öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesine ilişkin algı düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.4.'te verilmiştir.

Tablo 4.4. *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesine İlişkin Algı Düzeylerinin Yaşa Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)*

Yönetim Felsefesi Boyutları	Yaş	*n*	$\bar{X}$	*Ss*	*Sd*	*F*	*p*	Anlamlı Fark
X Kuramı Felsefesi	1. 22-36	74	2.64	.94	3/401	2.06	.104	-
	2. 37-41	93	2.84	.99				
	3. 42-46	81	3.02	.99				
	4. 47 ve üzeri	157	2.82	.94				
Y Kuramı Felsefesi	1. 22-36	74	3.86	.86	3/401	2.96	.032*	2-4
	2. 37-41	93	3.93	.91				
	3. 42-46	81	3.80	.86				
	4. 47 ve üzeri	157	3.61	.89				

**p < .05*

Tablo 4.4.'te görüldüğü üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin X kuramı felsefesine ilişkin algı düzeyleri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{3,401}$ = -2.06; p > .05). Buna göre tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin X kuramı felsefesine ilişkin algı düzeylerinin benzer oldukları söylenebilir. Bunun yanında öğretmenlerin Y kuramı felsefesine ilişkin algı düzeyleri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{3,401}$ = 2.96, p < .05). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere post-hoc testlerinde Bonferroni testi yapılmış ve buna göre 37-41 yaş arası öğretmenlerin Y kuramı felsefesine yönelik algı düzeylerinin ($\overline{X}$ = 3.93), 47 yaş ve üzeri öğretmenlerin algı düzeylerinden ($\overline{X}$ = 3.61) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre okullarda en yüksek yaş grubu aralığında olan öğretmenlerin, 37-41 yaş aralığındaki öğretmenlere göre okul müdürlerinin Y kuramı felsefesine daha az sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir. İstatistiksel olarak ortaya çıkan farkın uygulamada

anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için etki büyüklüğü değeri hesaplanmıştır. Buna göre bulunan farkın uygulamada anlamlı olduğu ve orta etki büyüklüğüne sahip olduğu belirlenmiştir (Cohen's d = .36).

Öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesine ilişkin algı düzeylerinin kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.5.'te verilmiştir.

Tablo 4.5. *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesine İlişkin Algı Düzeylerinin Kıdeme Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)*

Yönetim Felsefesi Boyutları	Kıdem	*n*	$\bar{X}$	*Ss*	*Sd*	*F*	*p*	Anlamlı Fark
X Kuramı Felsefesi	1. 1-10	58	2.78	1.03	3/401	1.07	.360	-
	2. 11-15	67	2.74	.94				
	3. 16-20	74	3.00	.98				
	4. 21 ve üstü	206	2.82	.95				
Y Kuramı Felsefesi	1. 1-10	58	3.76	.87	3/401	3.34	.019*	2-4
	2. 11-15	67	4.07	.82				
	3. 16-20	74	3.73	.96				
	4. 21 ve üstü	206	3.68	.87				

*$p < .05$

Tablo 4.5.'te görüldüğü üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin X kuramı felsefesine ilişkin algı düzeyleri kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{3,401} = 1.07$; $p > .05$). Buna göre tüm kıdem düzeylerindeki öğretmenlerin X kuramı felsefesine ilişkin algı düzeylerinin benzer oldukları söylenebilir. Bunun yanında öğretmenlerin Y kuramı felsefesine ilişkin algı düzeyleri kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{3,401} = 3.34$, $p < .05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere post-hoc testlerinden Bonferroni testi yapılmış ve buna göre 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin Y kuramı felsefesi boyutuna yönelik algı düzeylerinin ($\overline{X} = 4.07$), 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin algı düzeylerinden ($\overline{X} = 3.68$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre okullarda en yüksek kıdeme sahip olan öğretmenlerin, 11-15 yıl kıdem aralığına sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin Y kuramı felsefesine daha az sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir. İstatistiksel olarak ortaya çıkan farkın uygulamada anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için etki büyüklüğü değeri hesaplanmıştır. Buna göre bulunan farkın uygulamada anlamlı olduğu ve orta etki büyüklüğüne sahip olduğu belirlenmiştir (Cohen's d = .44).

Öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesine ilişkin algı düzeylerinin çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.6.'da verilmiştir.

Tablo 4.6. *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesine İlişkin Algı Düzeylerinin Okul Türüne Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)*

Yönetim Felsefesi Boyutları	Okul Türü	*n*	$\bar{X}$	*Ss*	*Sd*	*F*	*p*	Anlamlı Fark
X Kuramı Felsefesi	1. İlkokul	150	2.71	.93	2/402	2.40	.092	-
	2. Ortaokul	125	2.96	.93				
	3. Lise	130	2.85	1.03				
Y Kuramı Felsefesi	1. İlkokul	150	3.90	.93	2/402	5.82	.003*	1-2,
	2. Ortaokul	125	3.55	.86				2-3
	3. Lise	130	3.82	.84				

*$p < .05$

Tablo 4.6. incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu X kuramı felsefesine ilişkin algı düzeylerinde çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F_{2,402} = 2.40$, $p > .05$). Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin X kuramı felsefesine ilişkin algı düzeylerinin çalıştıkları okul türüne göre aynı olduğu söylenebilir. Ancak öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre okul müdürlerinin Y kuramı felsefesi boyutuna ilişkin algı düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($F_{2,402} = 5.82$, $p < .05$). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek üzere post-hoc testlerinden Bonferroni testi yapılmış, buna göre ilkokulda ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algı düzeyleri ile ortaokulda ve lisede görev yapan öğretmenlerin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinin ($\overline{X} = 3.90$), ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinden ($\overline{X} = 3.55$) ve lisede görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinin ($\overline{X} = 3.82$), ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ortaokulda çalışan öğretmenlerin, ilkokulda ve lisede çalışan öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha az Y kuramı felsefesine sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir. İstatistiksel olarak ortaya çıkan farkın uygulamada anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için etki büyüklüğü değeri hesaplanmıştır. İlkokulda ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algı düzeyleri arasında ortaya çıkan farkın etki büyüklüğü değeri (Cohen's d = .40) ile lisede ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algı düzeyleri arasında ortaya çıkan farkın etki büyüklüğü değerinin (Cohen's d = -.30) orta etki büyüklüğü değerleri oldukları ve bulunan farkların uygulamada anlamlı oldukları belirlenmiştir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesine ilişkin algı düzeylerinin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

üzere bağımsız örneklemler t testi yapılmıştır. Ancak Y kuramı felsefesi boyutunda varyansların eşitliği varsayımı sağlanmadığından ($p < .05$) Welch's t test yapılmış ve sonuçları Tablo 4.7.'de verilmiştir.

Tablo 4.7. *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesine İlişkin Algı Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi (Bağımsız Örneklemler t Testi Sonuçları)*

Yönetim Felsefesi Boyutları	Eğitim Düzeyi	*n*	$\bar{X}$	*Ss*	*Sd*	*t*	*p*
X Kuramı Felsefesi	Lisans	348	2.80	.97	403	-1.50	.133
	Lisansüstü	57	3.01	.96			
Y Kuramı Felsefesi	Lisans	378	3.75	.87	69.83	-.61	.545
	Lisansüstü	57	3.84	1.02			

*$p < .05$

Tablo 4.7.'de görüldüğü üzere, yapılan bağımsız örneklemler t testi sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesine ilişkin X kuramı felsefesi ($t_{403} = -1.50$, $p > .05$) ve Y kuramı felsefesi ($t_{69.83} = -.61$, $p > .05$) boyutlarına yönelik algı düzeylerinde eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgular doğrultusunda lisans ve lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim felsefesine ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesine ilişkin algı düzeylerinin sendika üyeliğine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere bağımsız örneklemler t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.8. *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesine İlişkin Algı Düzeylerinin Sendika Üyeliğine Göre İncelenmesi (Bağımsız Örneklemler t Testi Sonuçları)*

Yönetim Felsefesi Boyutları	Sendika Üyeliği	*n*	$\bar{X}$	*Ss*	*Sd*	*t*	*p*
X Kuramı Felsefesi	Evet	295	2.84	.97	403	.36	.721
	Hayır	110	2.80	.97			
Y Kuramı Felsefesi	Evet	295	3.79	.90	403	.78	.435
	Hayır	110	3.71	.87			

*$p < .05$

Tablo 4.8.'de görüldüğü üzere, yapılan bağımsız örneklemler t testi sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesine ilişkin X kuramı felsefesi ($t_{403} = .36$, $p > .05$) ve Y kuramı felsefesi ($t_{403} = .78$, $p > .05$) boyutlarına yönelik algı düzeylerinde sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı

saptanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda öğretmenlerin sendikaya üye olup olmaması okul müdürlerinin yönetim felsefesine yönelik algılarında değişiklik yaratmamaktadır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesine ilişkin algı düzeylerinin bulundukları okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.9.'da verilmiştir.

Tablo 4.9. *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesine İlişkin Algı Düzeylerinin Bulundukları Okulda Çalışma Süresine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)*

Yönetim Felsefesi Boyutları	Okulda Çalışma Süresi	*n*	$\bar{X}$	*Ss*	*Sd*	*F*	*p*	Anlamlı Fark
X Kuramı Felsefesi	1. 1-5	184	2.77	.98	3/401	.80	.495	-
	2. 6-10	114	2.83	.97				
	3. 11-15	65	2.97	.91				
	4. 16 ve üstü	42	2.90	.99				
Y Kuramı Felsefesi	1. 1-5	184	3.88	.86	3/401	7.02	< .001*	1-3, 1-4, 2-3, 2-4
	2. 6-10	114	3.89	.79				
	3. 11-15	65	3.47	.95				
	4. 16 ve üstü	42	3.38	.98				

**p < .05*

Tablo 4.9. incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesinin X kuramı felsefesi boyutuna ilişkin algı düzeylerinde bulundukları okulda çalışma süresine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F_{3,401} = .80$, $p > .05$). Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin X kuramı felsefesine ilişkin algı düzeylerinin bulundukları okulda çalışma süresine göre aynı olduğu söylenebilir. Bunun yanında öğretmenlerin bulundukları okulda çalışma süresine göre okul müdürlerinin Y kuramı felsefesine ilişkin algı düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($F_{3,401} = 7.02$, $p < .05$). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek üzere post-hoc testlerinden Bonferroni testi yapılmış, buna göre 1-5 yıl ile 11-15 yıl, 1-5 yıl ile 16 yıl ve üstü, 6-10 yıl ile 11-15 yıl ve 6-10 yıl ile 16 yıl ve üstü bulundukları okulda görev yapan öğretmenlerin algı düzeyleri arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Bulundukları okulda 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinin ($\overline{X} = 3.88$), 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinden ($\overline{X} = 3.47$), 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinin, 16 yıl ve üstü görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinden ($\overline{X} = 3.38$), 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinin ($\overline{X} = 3.89$), 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinden, 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinin, 16 yıl ve üstü görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre bulundukları okulda yeni göreve başlamış olan öğretmenlerin okul müdürlerinin Y

kuramı felsefesine ilişkin algı düzeyleri, bulundukları okulda uzun süredir görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinden daha yüksektir. İstatistiksel olarak ortaya çıkan farkın uygulamada anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için etki büyüklüğü değeri hesaplanmıştır. Bulundukları okullarda görev yapan öğretmenlerin algı düzeyleri arasında ortaya çıkan farkların etki büyüklükleri sırasıyla; 1-5 yıl ve 11-15 yıl arası (Cohen's d = .47), 1-5 yıl arası ve 16 yıl ve üstü (Cohen's d = .57), 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası (Cohen's d = .48), 6-10 yıl arası ve 16 yıl ve üstü (Cohen's d = .58) orta etki büyüklüğünde oldukları ve bulunan farkların uygulamada anlamlı oldukları belirlenmiştir.

4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi "Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları onların cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, okul türlerine, eğitim düzeylerine, sendika üyeliklerine ve bulundukları okulda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" olarak belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin algı düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere bağımsız örneklemler t testi yapılmıştır. Örgütsel muhalefetin dışa aktarılmış muhalefet boyutunda varyansların homojenliği varsayımının sağlanmaması ($p < .05$) nedeniyle Welch's t test yapılmış ve sonuçları Tablo 4.10.'da verilmiştir.

Tablo 4.10. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi (Bağımsız Örneklemler t Testi Sonuçları)*

Örgütsel Muhalefet Boyutları	Cinsiyet	*n*	$\bar{X}$	*Ss*	*Sd*	*t*	*p*
Dikey Muhalefet	Kadın	224	3.56	.63	403	-2.32	.021*
	Erkek	181	3.71	.65			
Yatay Muhalefet	Kadın	224	3.32	.70	403	-.41	.680
	Erkek	181	3.34	.66			
Dışa Aktarılmış Muhalefet	Kadın	224	2.95	.73	362.40	3.04	.003*
	Erkek	181	2.72	.82			
Örgütsel Muhalefet Genel	Kadın	224	3.29	.49	403	.16	.875
	Erkek	181	3.29	.43			

*$p < .05$

Tablo 4.10. incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyete göre genel örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t_{403} = .16$; $p > .05$). Buna göre öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algılarının cinsiyete değişkenine göre benzer

oldukları söylenebilir. Öğretmenlerin dikey muhalefet boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmaktadır (t_{403} = -2.32; p < .05). Buna göre erkek öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 3.71) kadın öğretmenlere ($\overline{X}$ = 3.56) göre dikey muhalefet boyutunda daha fazla muhalefet ettikleri söylenebilir. Öte yandan cinsiyet değişkenine göre öğretmenler arasında yatay muhalefet boyutunda anlamlı bir fark bulunmamaktadır (t_{403} = -.41; p > .05). Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin yatay muhalefete ilişkin benzer algı düzeyleri olduğunu söylemek mümkündür. Dışa aktarılmış muhalefet boyutunda ise cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmaktadır (t_{403} = 3.04; p < .05). Buna göre kadın öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 2.95) erkek öğretmenlere ($\overline{X}$ = 2.72) göre dışa aktarılmış muhalefet boyutunda daha fazla muhalefet ettikleri söylenebilir. İstatistiksel olarak ortaya çıkan farkın uygulamada anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için etki büyüklüğü değeri hesaplanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre algı düzeylerinde ortaya çıkan farkların dikey muhalefet (Cohen's d = -.23) ve dışa aktarılmış muhalefet (Cohen's d = -.31) boyutlarında orta etki büyüklüğüne sahip oldukları ve bulunan farkların uygulamada anlamlı oldukları belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin algı düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutunda varyansların homojenliği varsayımının sağlanmaması (p < .05) nedeniyle Welch's test yapılmış ve sonuçları Tablo 4.11.'de verilmiştir.

Tablo 4.11. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerinin Yaşa Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)*

Örgütsel Muhalefet Boyutları	Yaş	*n*	$\bar{X}$	*Ss*	*Sd*	*F*	*p*	Anlamlı Fark
Dikey Muhalefet	1. 22-36	74	3.70	.66	3/401	1.46	.226	-
	2. 37-41	93	3.70	.64				
	3. 42-46	81	3.60	.58				
	4. 47 ve üzeri	157	3.55	.66				
Yatay Muhalefet	1. 22-36	74	3.32	.69	3/184.80	.08	.970	-
	2. 37-41	93	3.31	.70				
	3. 42-46	81	3.36	.78				
	4. 47 ve üzeri	157	3.32	.61				
Dışa Aktarılmış Muhalefet	1. 22-36	74	3.04	.75	3/401	5.56	< .001*	1-4, 2-4
	2. 37-41	93	2.96	.79				
	3. 42-46	81	2.91	.74				
	4. 47 ve üzeri	157	2.66	.77				
Örgütsel Muhalefet Genel	1. 22-36	74	3.37	.48	3/401	2.90	.035*	-
	2. 37-41	93	3.35	.45				
	3. 42-46	81	3.31	.50				
	4. 47 ve üzeri	157	3.21	.44				

**p < .05*

Tablo 4.11.'de görüldüğü üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasında yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F_{3,401} = 2.90$, $p < .05$). Ancak farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla post-hoc testlerinden Bonferroni testi yapılmış ve gruplar arasında hiçbir fark bulunamamıştır. Buna göre öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algı düzeylerinin yaşa göre değişmediği söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin dikey muhalefet ($F_{3,401} = 1.46$, $p > .05$) ve yatay muhalefet boyutu ($F_{3,184.80} = .08$, $p > .05$) yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin dikey ve yatay muhalefet boyutlarında yaş değişkenine göre benzer algı düzeylerine sahip olduklarını söylemek mümkündür. Örgütsel muhalefetin dışa aktarılmış muhalefet boyutu yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($F_{3,401} = 5.56$, $p < .05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere post-hoc testlerinden Bonferroni testi yapılmış ve buna göre 22-36 yaş arası öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet boyutuna ilişkin algı düzeylerinin ($\overline{X} = 3.04$), 47 yaş ve üzeri öğretmenlerin algı düzeylerinden ($\overline{X} = 2.66$) daha yüksek olduğu ve 37-41 yaş arası öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet boyutuna ilişkin algı düzeylerinin ($\overline{X} = 2.96$), 47 yaş ve üzeri öğretmenlerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre okullarda çalışan genç öğretmenlerin, en yüksek yaş grubu aralığında olan öğretmenlere göre daha çok dışa aktarılmış muhalefet ettikleri söylenebilir. İstatistiksel olarak ortaya çıkan farkın uygulamada anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için etki büyüklüğü değeri hesaplanmıştır. Öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algı düzeylerinde 22-36 yaş aralığı ile 47 ve üzeri yaş aralığında olanlar (Cohen's $d = .49$) ve 37-41 yaş aralığı ile 47 ve üzeri yaş aralığında olanlar (Cohen's $d = .40$) arasında ortaya çıkan farkların orta etki büyüklüğüne sahip oldukları ve bulunan farkların uygulamada anlamlı oldukları belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin algı düzeylerinin kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.12.'de verilmiştir.

Tablo 4.12. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerinin Kıdeme Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)*

Örgütsel Muhalefet Boyutları	Kıdem	*n*	$\bar{X}$	*Ss*	*Sd*	*F*	*p*	Anlamlı Fark
Dikey Muhalefet	1. 1-10	58	3.59	.66	3/401	.97	.407	-
	2. 11-15	67	3.74	.64				
	3. 16-20	74	3.64	.62				
	4. 21 ve üstü	206	3.59	.65				
Yatay Muhalefet	1. 1-10	58	3.34	.72	3/401	.43	.730	-
	2. 11-15	67	3.26	.67				
	3. 16-20	74	3.30	.72				
	4. 21 ve üstü	206	3.36	.65				
Dışa Aktarılmış Muhalefet	1. 1-10	58	3.02	.76	3/401	4.20	.006*	1-4
	2. 11-15	67	2.97	.77				
	3. 16-20	74	2.97	.75				
	4. 21 ve üstü	206	2.71	.78				
Örgütsel Muhalefet Genel	1. 1-10	58	3.33	.51	3/401	1.05	.369	-
	2. 11-15	67	3.34	.47				
	3. 16-20	74	3.32	.46				
	4. 21 ve üstü	206	3.25	.45				

*$p < .05$

Tablo 4.12. incelendiğinde öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet ($F_{3,401} = 1.05$, $p > .05$), dikey muhalefet ($F_{3,401} = .97$, $p > .05$) ve yatay muhalefet ($F_{3,401} = .43$, $p > .05$) algı düzeyleri kıdeme göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Buna göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin genel, dikey ve yatay muhalefet boyutlarında kıdem değişkenine göre benzer algı düzeyleri olduğunu söylemek mümkündür. Dışa aktarılmış muhalefet boyutunda kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F_{3,401} = 4.20$, $p < .05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere post-hoc testlerinden Bonferroni testi yapılmış ve buna göre 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet boyutuna ilişkin algı düzeylerinin ($\overline{X} = 3.02$), 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin algı düzeylerinden ($\overline{X} = 2.71$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre meslekte daha yeni olan öğretmenlerin, en yüksek kıdem aralığına sahip öğretmenlere göre daha çok dışa aktarılmış muhalefet ettikleri söylenebilir. İstatistiksel olarak ortaya çıkan farkın uygulamada anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için etki büyüklüğü değeri hesaplanmıştır. Buna göre bulunan farkın uygulamada anlamlı olduğu ve orta etki büyüklüğüne sahip olduğu belirlenmiştir (Cohen's d = .39).

Öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin algı düzeylerinin çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Genel örgütsel muhalefet algı düzeyleri ve örgütsel muhalefetin dışa

aktarılmış muhalefet boyutunda varyansların homojenliği varsayımının sağlanmaması ($p < .05$) nedeniyle Welch's test yapılmış ve sonuçları Tablo 4.13.'te verilmiştir.

Tablo 4.13. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerinin Okul Türüne Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)*

Örgütsel Muhalefet Boyutları	Okul Türü	*n*	$\bar{X}$	*Ss*	*Sd*	*F*	*p*	Anlamlı Fark
Dikey Muhalefet	1. İlkokul	150	3.57	.61	2/402	1.04	.355	-
	2. Ortaokul	125	3.69	.68				
	3. Lise	130	3.62	.64				
Yatay Muhalefet	1. İlkokul	150	3.18	.65	2/402	7.73	<.001*	1-2
	2. Ortaokul	125	3.50	.71				
	3. Lise	130	3.33	.65				
Dışa Aktarılmış Muhalefet	1. İlkokul	150	2.82	.69	2/257.82	.98	.378	-
	2. Ortaokul	125	2.93	.78				
	3. Lise	130	2.80	.86				
Örgütsel Muhalefet Genel	1. İlkokul	150	3.21	.40	2/255.98	5.79	.003*	1-2
	2. Ortaokul	125	3.40	.48				
	3. Lise	130	3.28	.51				

*$p < .05$

Tablo 4.13. incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutu ($F_{2,402} = 1.04$, $p > .05$) ve dışa aktarılmış muhalefet boyutu ($F_{2,257.82} = .98$, $p > .05$) algı düzeylerinde okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin dikey muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet boyutlarında okul türü değişkenine göre benzer algı düzeylerine sahip olduklarını söylemek mümkündür. Öte yandan öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet ($F_{2,255.98} = 5.79$, $p < .05$) ve yatay muhalefet boyutu ($F_{2,402} = 7.73$, $p < .05$) algı düzeyleri okul türü değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Yatay muhalefet boyutunda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere post-hoc testlerinden Bonferroni testi yapılmış ve buna göre ortaokulda çalışan öğretmenlerin yatay muhalefet boyutuna ilişkin algı düzeylerinin ($\overline{X} = 3.50$), ilkokulda çalışan öğretmenlerin algı düzeylerinden ($\overline{X} = 3.18$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Genel örgütsel muhalefet algılarında farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için post-hoc testlerinden Games-Howell testi yapılmış ve buna göre ortaokulda çalışan öğretmenlerin genel örgütsel muhalefete ilişkin algı düzeylerinin ($\overline{X} = 3.40$), ilkokulda çalışan öğretmenlerin algı düzeylerinden ($\overline{X} = 3.21$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ortaokulda çalışan öğretmenlerin, ilkokulda çalışan öğretmenlere göre daha çok yatay muhalefet ve genel örgütsel muhalefet ettikleri söylenebilir. İstatistiksel olarak ortaya çıkan farkın uygulamada anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için etki büyüklüğü değeri hesaplanmıştır. İlkokul ve ortaokulda

çalışan öğretmenlerin hem yatay muhalefet boyutu (Cohen's d = -.48) hem de genel örgütsel muhalefet (Cohen's d = -.40) algı düzeyleri arasında ortaya çıkan farkların orta etki büyüklüğüne sahip oldukları ve bulunan farkların uygulamada anlamlı oldukları belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin algı düzeylerinin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere bağımsız örneklemler t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.14.'te verilmiştir.

Tablo 4.14. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi (Bağımsız Örneklemler t Testi Sonuçları)*

Örgütsel Muhalefet Boyutları	Eğitim Düzeyi	*n*	$\bar{X}$	*Ss*	*Sd*	*t*	*p*
Dikey Muhalefet	Lisans	348	3.60	.64	403	-1.60	.110
	Lisansüstü	57	3.75	.63			
Yatay Muhalefet	Lisans	378	3.32	.69	403	-.59	.555
	Lisansüstü	57	3.38	.61			
Dışa Aktarılmış Muhalefet	Lisans	348	2.82	.77	403	-1.53	.126
	Lisansüstü	57	2.99	.78			
Örgütsel Muhalefet Genel	Lisans	348	3.27	.46	403	-1.84	.067
	Lisansüstü	57	3.40	.48			

*$p < .05$

Tablo 4.14.'te görüldüğü üzere, yapılan bağımsız örneklemler t testi sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin dikey muhalefet (t_{403} = -1.60, $p > .05$), yatay muhalefet (t_{403} = -.59, $p > .05$) ve dışa aktarılmış muhalefet (t_{403} = -1.53, $p > .05$) boyutlarına yönelik ve genel örgütsel muhalefet algı düzeylerinde (t_{403} = -1.84, $p > .05$) eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bu bulgular doğrultusunda lisans ya da lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin algı düzeylerinin sendika üyeliğine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere bağımsız örneklemler t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.15'te verilmiştir.

Tablo 4.15. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerinin Sendika Üyeliğine Göre İncelenmesi (Bağımsız Örneklemler t Testi Sonuçları)*

Örgütsel Muhalefet Boyutları	Sendika Üyeliği	*n*	$\bar{X}$	*Ss*	*Sd*	*t*	*p*
Dikey Muhalefet	Evet	295	3.70	.64	403	3.69	< .001*
	Hayır	110	3.43	.63			
Yatay Muhalefet	Evet	295	3.35	.69	403	1.30	.193
	Hayır	110	3.26	.64			
Dışa Aktarılmış Muhalefet	Evet	295	2.84	.77	403	-.47	.642
	Hayır	110	2.88	.80			
Örgütsel Muhalefet Genel	Evet	295	3.32	.46	403	2.22	.027*
	Hayır	110	3.21	.47			

*$p < .05$

Tablo 4.15.'te görüldüğü üzere, yapılan bağımsız örneklemler t testi sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin dikey muhalefet boyutu ($t_{403} = 3.69$, $p < .05$) ve genel örgütsel muhalefet ($t_{403} = 2.22$, $p < .05$) algı düzeylerinin sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Dikey muhalefet boyutunda sendika üyesi olan öğretmenlerin ($\overline{X} = 3.70$), olmayan öğretmenlere ($\overline{X} = 3.43$) göre algı düzeyleri daha yüksektir. Öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algı düzeylerinin de sendika üyesi olan öğretmenlerin ($\overline{X} = 3.32$) olmayan öğretmenlerden ($\overline{X} = 3.21$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buna göre sendikalı öğretmenlerin sendikalı olmayan öğretmenlerden daha çok dikey muhalefet ve genel örgütsel muhalefet ettikleri söylenebilir. İstatistiksel olarak ortaya çıkan farkın uygulamada anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için etki büyüklüğü değeri hesaplanmıştır. Sendika üyeliği değişkenine göre öğretmenlerin hem dikey muhalefet boyutu (Cohen's d = .41) hem de genel örgütsel muhalefet (Cohen's d = .25) algı düzeyleri arasında ortaya çıkan farkların orta etki büyüklüğüne sahip oldukları ve bulunan farkların uygulamada anlamlı oldukları belirlenmiştir. Öte yandan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yatay muhalefet ($t_{403} = 1.30$, $p > .05$) ve dışa aktarılmış muhalefet ($t_{403} = -.47$, $p > .05$) boyutlarına yönelik algı düzeylerinin sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin sendikaya üye olup olmaması yatay ve dışa aktarılmış muhalefete yönelik algılarında değişiklik yaratmamaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin algı düzeylerinin bulundukları okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.16.'da verilmiştir.

Tablo 4.16. *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerinin Bulundukları Okulda Çalışma Süresine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)*

Örgütsel Muhalefet Boyutları	Okulda Çalışma Süresi	*n*	$\bar{X}$	*Ss*	*Sd*	*F*	*p*	Anlamlı Fark
Dikey Muhalefet	1. 1-5	184	3.59	.60	3/401	.95	.418	-
	2. 6-10	114	3.69	.70				
	3. 11-15	65	3.56	.64				
	4. 16 ve üstü	42	3.69	.68				
Yatay Muhalefet	1. 1-5	184	3.22	.68	3/401	3.44	.017*	1-4
	2. 6-10	114	3.38	.64				
	3. 11-15	65	3.42	.67				
	4. 16 ve üstü	42	3.52	.71				
Dışa Aktarılmış Muhalefet	1. 1-5	184	2.95	.74	3/401	2.53	.057	-
	2. 6-10	114	2.84	.83				
	3. 11-15	65	2.68	.75				
	4. 16 ve üstü	42	2.70	.80				
Örgütsel Muhalefet Genel	1. 1-5	184	3.27	.45	3/401	.70	.553	-
	2. 6-10	114	3.33	.49				
	3. 11-15	65	3.25	.46				
	4. 16 ve üstü	42	3.34	.48				

*$p < .05$

Tablo 4.16. incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel muhalefetin dikey muhalefet ($F_{3,401} = .95$, $p > .05$), dışa aktarılmış muhalefet ($F_{3,401} = 2.53$, $p > .05$) boyutları ve genel örgütsel muhalefet algıları ($F_{3,401} = .70$, $p > .05$) bulundukları okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre öğretmenlerin dikey muhalefet, dışa aktarılmış muhalefet ve genel örgütsel muhalefet boyutlarında okulda çalışma süresine göre benzer algı düzeylerine sahip olduklarını söylemek mümkündür. Öte yandan öğretmenlerin yatay muhalefet boyutu okulda çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($F_{3,401} = 3.44$, $p < .05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere post-hoc testlerinden Bonferroni testi yapılmış ve buna göre 16 yıl ve üstü bulundukları okulda çalışan öğretmenlerin yatay muhalefet boyutuna ilişkin algı düzeylerinin ($\overline{X} = 3.52$), 1-5 yıl arası bulundukları okulda çalışan öğretmenlerin algı düzeylerinden ($\overline{X} = 3.22$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre okullarında çok uzun yıllardır çalışan öğretmenlerin daha kısa süredir çalışan öğretmenlerden daha çok yatay muhalefet etmektedirler. İstatistiksel olarak ortaya çıkan farkın uygulamada anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için etki büyüklüğü değeri hesaplanmıştır. Buna göre bulunan farkın uygulamada anlamlı olduğu ve orta etki büyüklüğüne sahip olduğu belirlenmiştir (Cohen's d = -.44).

4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt problemi "Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sahip oldukları yönetim felsefesi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" olarak belirlenmiştir. Bu soruya yanıt bulabilmek için Pearson momentler çarpım korelasyon katsayısı hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 4.17.'de sunulmuştur.

Tablo 4.17. *Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Sahip Oldukları Yönetim Felsefesi ile Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı Sonuçları)*

	Dikey Muhalefet	Yatay Muhalefet	Dışa Aktarılmış Muhalefet	Örgütsel Muhalefet Genel
X Kuramı Felsefesi	-.11*	.14*	.07	.05
Y Kuramı Felsefesi	.14*	-.14*	-.09	-.05

*$p < .05$

Tablo 4.17. incelendiğinde görüleceği üzere öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin X kuramı felsefesi ile öğretmenlerin dikey muhalefet algı düzeyleri arasında negatif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r = -.11$, $p < .05$), yatay muhalefet algı düzeyleri arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r = .14$, $p < .05$); dışa aktarılmış muhalefet algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ($p > .05$); örgütsel muhalefet genel algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ($p > .05$) bulunmuştur. Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin Y kuramı felsefesi ile öğretmenlerin dikey muhalefet algı düzeyleri arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r = .14$, $p < .05$), yatay muhalefet algı düzeyleri arasında negatif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r = -.14$, $p < .05$); dışa aktarılmış muhalefet algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ($p > .05$); örgütsel muhalefet genel algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ($p > .05$) bulunmuştur.

4.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın altıncı alt problemi "Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sahip oldukları yönetim felsefesi, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarını yordamakta mıdır?" olarak belirlenmiştir.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sahip olduğu X kuramı felsefesi boyutuna ilişkin algı düzeylerinin, dikey örgütsel muhalefete ilişkin algı düzeylerini

yordayıp yordamadığını belirlemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.18.'de verilmiştir.

Tablo 4.18. *Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefesinin X Kuramı Felsefesi Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Dikey Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

	B	SH_B	*β*	t	p
Sabit	3.827	.099		38.819	< .001
X Kuramı Felsefesi	-.071	.033	-.107	-2.159	.031
$R = .107$; $R^2 = .011$					
$F_{1,403} = 4.66$; $p < .05$					

Tablo 4.18. incelendiğinde X kuramı felsefesine yönelik algı düzeyleri ile dikey örgütsel muhalefet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R = .107$; $R^2 = .011$; $p < .05$). Yapılan basit doğrusal regresyon analiz sonuçları incelendiğinde X kuramı felsefesi, dikey örgütsel muhalefetin anlamlı bir yordayıcısıdır ($t = -2.159$; $p < .05$). Buna göre X kuramı felsefesi ile dikey örgütsel muhalefet arasında aşağıdaki gibi bir regresyon modeli kurulabilir:

Dikey Örgütsel Muhalefet = 3.827 - 0.071 x (X Kuramı Felsefesi) + Hata

Regresyon modeli incelendiğinde X kuramı felsefesindeki bir birimlik artışla dikey örgütsel muhalefette 0.071 birimlik azalış beklenebilir. Ayrıca bu model dikey örgütsel muhalefetteki değişimin %1.1'ini açıklamaktadır.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sahip olduğu Y kuramı felsefesi boyutuna ilişkin algı düzeylerinin, dikey örgütsel muhalefete ilişkin algı düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.19.'da verilmiştir.

Tablo 4.19. *Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefesinin Y Kuramı Felsefesi Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Dikey Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

	B	SH_B	*β*	t	p
Sabit	3.237	.138		23.480	< .001
Y Kuramı Felsefesi	.103	.036	.143	2.891	.004
$R = .143$; $R^2 = .020$					
$F_{1,403} = 8.359$; $p < .05$					

Tablo 4.19. incelendiğinde Y kuramı felsefesine yönelik algı düzeyleri ile dikey örgütsel muhalefet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R = .143$; $R^2 = .020$; $p < .05$). Yapılan basit doğrusal regresyon analiz sonuçları incelendiğinde Y kuramı felsefesi, dikey

örgütsel muhalefetin anlamlı bir yordayıcısıdır (t = 2.891; p < .05). Buna göre Y kuramı felsefesi ile dikey örgütsel muhalefet arasında aşağıdaki gibi bir regresyon modeli kurulabilir:

Dikey Örgütsel Muhalefet = 3.237 + 0.103 x (Y Kuramı Felsefesi) + Hata

Regresyon modeli incelendiğinde Y kuramı felsefesindeki bir birimlik artışla dikey örgütsel muhalefette 0.103 birimlik artış beklenebilir. Ayrıca bu model dikey örgütsel muhalefetteki değişimin %2'sini açıklamaktadır.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sahip olduğu X kuramı felsefesi boyutuna ilişkin algı düzeylerinin, yatay örgütsel muhalefete ilişkin algı düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.20.'de verilmiştir.

Tablo 4.20. *Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefesinin X Kuramı Felsefesi Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Yatay Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

	B	SH_B	*β*	t	p
Sabit	3.048	.104		29.453	< .001
X Kuramı Felsefesi	.099	.035	.141	2.854	.005
$R = .141$; $R^2 = .020$					
$F_{1,403} = 8.146$; $p < .05$					

Tablo 4.20. incelendiğinde X kuramı felsefesine yönelik algı düzeyleri ile yatay örgütsel muhalefet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R = .141$; $R^2 = .020$; $p < .05$). Yapılan basit doğrusal regresyon analiz sonuçları incelendiğinde X kuramı felsefesi, yatay örgütsel muhalefetin anlamlı bir yordayıcısıdır (t = 2.854; p < .05). Buna göre X kuramı felsefesi ile yatay örgütsel muhalefet arasında aşağıdaki gibi bir regresyon modeli kurulabilir:

Yatay Örgütsel Muhalefet = 3.048 + 0.099 x (X Kuramı Felsefesi) + Hata

Regresyon modeli incelendiğinde X kuramı felsefesindeki bir birimlik artışla yatay örgütsel muhalefette 0.099 birimlik artış beklenebilir. Ayrıca bu model yatay örgütsel muhalefetteki değişimin %2'sini açıklamaktadır.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sahip olduğu Y kuramı felsefesi boyutuna ilişkin algı düzeylerinin, yatay örgütsel muhalefete ilişkin algı düzeylerini

yordayıp yordamadığını belirlemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.21.'de verilmiştir.

Tablo 4.21. *Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefesinin Y Kuramı Felsefesi Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Yatay Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

	B	SH_B	*β*	t	p
Sabit	3.728	.145		25.631	< .001
Y Kuramı Felsefesi	-.106	.038	-.139	-2.825	.005
$R = .139$; $R^2 = .019$					
$F_{1,403} = 7.980$; $p < .05$					

Tablo 4.21. incelendiğinde Y kuramı felsefesine yönelik algı düzeyleri ile yatay örgütsel muhalefet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R = .139$; $R^2 = .019$; $p < .05$). Yapılan basit doğrusal regresyon analiz sonuçları incelendiğinde Y kuramı felsefesi, yatay örgütsel muhalefetin anlamlı bir yordayıcısıdır ($t = -2.825$; $p < .05$). Buna göre Y kuramı felsefesi ile yatay örgütsel muhalefet arasında aşağıdaki gibi bir regresyon modeli kurulabilir:

Yatay Örgütsel Muhalefet = 3.728 - 0.106 x (Y Kuramı Felsefesi) + Hata

Regresyon modeli incelendiğinde Y kuramı felsefesindeki bir birimlik artışla yatay örgütsel muhalefette 0.106 birimlik azalış beklenebilir. Ayrıca bu model yatay örgütsel muhalefetteki değişimin %1.9'unu açıklamaktadır.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesine ilişkin algı düzeylerinin, öğretmenlerin dikey örgütsel muhalefete ilişkin algı düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.22.'de verilmiştir.

Tablo 4.22. *Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefesine İlişkin Algı Düzeylerinin Dikey Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi*

	B	SH_B	*β*	t	p
Sabit	3.431	.191		17.949	< .001
X Kuramı Felsefesi	-.050	.034	-.075	-1.462	.144
Y Kuramı Felsefesi	.089	.037	.123	2.409	.016
$R = .160$; $R^2 = .026$					
$F_{2,402} = 5.260$; $p < .05$					

Tablo 4.22. incelendiğinde yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre yönetim felsefesinin Y kuramı felsefesi dikey örgütsel muhalefetin anlamlı bir yordayıcısıdır

(t = 2.409; p < .05). Ancak X kuramı felsefesi basit doğrusal regresyon analizi sonucunda dikey örgütsel muhalefeti anlamlı olarak yordamakta iken Y kuramı felsefesinin de dahil edildiği bu modelde anlamlı bir yordayıcı olmadığı bulunmuştur (p > .05). Bu nedenle X kuramı felsefesi oluşturulan bu modelden çıkarılmıştır. X kuramı felsefesinin modelden çıkarılması ile daha önce Tablo 4.19.'da elde edilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesine ilişkin algı düzeylerinin, öğretmenlerin yatay örgütsel muhalefete ilişkin algı düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.23.'de verilmiştir.

Tablo 4.23. *Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefesine İlişkin Algı Düzeylerinin Yatay Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi*

	B	SH_B	*β*	t	p
Sabit	3.421	.201		17.022	< .001
X Kuramı Felsefesi	.078	.036	.112	2.199	.028
Y Kuramı Felsefesi	-.084	.039	-.110	-2.161	.031
$R = .176$; $R^2 = .031$ $F_{2,402} = 6.445$; $p < .05$					

Tablo 4.23. incelendiğinde yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre yönetim felsefesinin X ve Y kuramı felsefesi boyutları yatay örgütsel muhalefetin anlamlı birer yordayıcısıdırlar (p < .05). Buna göre yönetim felsefesi boyutları ile yatay örgütsel muhalefet arasında aşağıdaki gibi bir regresyon modeli kurulabilir:

Yatay Örgütsel Muhalefet = 3.421 + 0.078 x (X Kuramı Felsefesi) - 0.084 x (Y Kuramı Felsefesi) + Hata

Bu modelin yatay örgütsel muhalefeti açıklamada anlamlı bir model olduğu bulunmuştur ($F_{2,402} = 6.445$; $p < .05$). Regresyon modeli incelendiğinde X kuramı felsefesindeki bir birimlik artışla yatay muhalefette 0.078 birimlik artış, Y kuramı felsefesindeki bir birimlik artışla yatay muhalefette 0.084 birimlik azalış beklenebilir. Ayrıca bu model yatay örgütsel muhalefetteki değişimimin %3.1'ini açıklamaktadır. Bu modele göre okul müdürleri X kuramı felsefesini daha az benimseyip Y kuramı felsefesini daha çok benimsediklerinde yatay örgütsel muhalefet azalacaktır.

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına yönelik sonuçlara ve alanyazında araştırma ile ilgili tartışmalara yer verilmektedir. Araştırma sonuçlarına dayanarak sonraki araştırmalara yardımcı olabilecek ve uygulamaya katkı sunabilecek öneriler bulunmaktadır.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Denizli ilinde yapılmış olan bu araştırmada öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefeleri ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasındaki ilişki belirlenmiştir.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sahip olduğu Y kuramı felsefesinin aritmetik ortalaması, X kuramı felsefesine göre daha yüksek çıkmıştır. Buna göre öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin Y kuramı felsefesine sahip olduğu söylenebilir. Bu araştırmayı destekler nitelikte Ismail'in (2013) Sri Lanka'nın Doğu ve Güneydoğu Üniversitelerinde çalışan 99 akademik personel ile yaptığı araştırmada akademik personelin Y kuramı felsefesi görüşlerine sahip oldukları bulunmuştur. Ayral'ın (2020) okul müdürlerinin yönetim felsefesi ile okulların şeffaflık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında okul müdürlerinin Y kuramı felsefesine sahip olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde Fışkınlı (2020) araştırmasında okul yöneticilerinin yönetim felsefesi ile yöneticilerin kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkiyi incelemiş ve okul yöneticilerinin Y kuramı felsefesine sahip olduklarını belirlemiştir. Fışkınlı (2020) araştırmasında farklı olarak okul yöneticilerinin X kuramı felsefesine "Çok Katılıyorum" düzeyinde ($\overline{X}$ = 3.87) sahip oldukları saptamasında bulunmuştur. Ayrıca Çelik (2021) okul müdürlerinin benimsedikleri eğitim felsefelerini ve yönetim anlayışları ile davranışlarını incelediği araştırmada, öğretmen ve okul müdürlerinin görüşlerini almıştır. Okul müdürlerinin kendilerine ve öğretmenlere göre, okul müdürleri demokratik, eşitlikçi, yenilikçi, hümanist, adil ve iş birlikçi gibi Y kuramı felsefesinin özelliklerine sahip çıkmıştır. Bu araştırmadan farklı olarak Özden ve Hamedoğlu'nun (2015) öğretmenler üzerinde yapmış oldukları araştırmada, öğretmenlere göre okul müdürlerinin otoriter ve klasik tavırları vardır algısını belirlemişlerdir. Yani öğretmenlere göre okul müdürleri X kuramı felsefesine sahiptir. Ancak Özden ve Hamedoğlu'nun (2015) çalışması incelendiğinde öğretmenlerin %46.25'lik kısmının da okul müdürlerinin Y kuramı felsefesine sahip olduklarını düşündükleri görülmektedir. Saraman'ın (2017) Bartın Üniversitesi idari

personeli üzerine yaptığı araştırmaya göre katılımcıların X kuramı felsefesine ($\overline{X}$ = 2.71) sahip oldukları belirlenmiştir. Alanyazında öğretmenler üzerinde yapılan son çalışmalar bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Bu sonuçlarda okul müdürlerinin öğretmenlere demokratik ve katılımcı davranışlar sergilemeleri, öğretmenlerin bireysel ihtiyaç ve farklılıklarına önem vermeleri, öğretmenlerin mesleki tatmin yaşadıkları ortamlar oluşturmaları, öğretmenler arasında paylaşım ve iş birliğine dayanan süreçlerle onların motivasyonlarını arttırmaları ve olumlu bir okul iklimi yaratmaları etkili olmuş olabilir. Ayrıca son yıllarda okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında tezsiz yüksek lisans yapmaları da bu konuda katkı sağlamış olabilir.

Öğretmenlerin genel olarak örgütsel muhalefet algıları "Orta Düzeyde Katılıyorum" düzeyinde, dikey muhalefet alt boyutu "Çok Katılıyorum", yatay ve dışa aktarılmış muhalefet alt boyutları ise "Orta Düzeyde Katılıyorum" düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet ölçeğine verdikleri puanların analizi sonucunda, dikey muhalefet boyutu en yüksek, dışa aktarılmış muhalefet boyutu en düşük algı düzeylerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dikey muhalefet boyutunun diğer boyutlardan yüksek olması ($\overline{X}$ = 3.63) okul için olumlu bir durumdur. Çünkü yapılan muhalefet örgüt içinde kalmakta ve karşılığında bir ceza ya da yaptırımla karşılaşılmamaktadır. Dikey muhalefet boyutunun yüksek çıkması araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerine doğrudan görüş ayrılıklarını ifade ettiklerini göstermektedir. Yatay muhalefet boyutunun orta düzeyde olması ($\overline{X}$ = 3.33) göstermektedir ki, araştırmaya katılan öğretmenlerin bazıları okul müdürlerinin kendilerinden öç alabileceği ya da fikirleri karşısında duyarsız kaldığı düşüncesiyle okul müdürleriyle değil okuldaki meslektaşlarıyla düşüncelerini paylaşmaktadır. Dışa aktarılmış muhalefet boyutunun orta düzeyde olması ($\overline{X}$ = 2.85) araştırmaya katılan öğretmenlerin bir kısmının okul müdürlerine muhalif düşüncelerini ifade etmek yerine eşleriyle, aile üyeleriyle veya iş dışından arkadaşlarıyla paylaştıkları söylenebilir. Araştırmanın bu bulguları, Ağalday (2013), Ağalday (2017), Akada (2015), Arayıt (2020), Aydın (2015), Bayın (2021), Enginar (2022), Erdal (2020), Ergün (2017), Esendemir (2019), Özdemir (2013), Yıldırım (2020), Yıldız'ın (2014) örgütsel muhalefete yönelik yapmış oldukları çalışmalarla benzerlikler göstermektedir. Farklı sektörlerde çalışanlar üzerinde yapılmakla birlikte çoğunluğu öğretmenler üzerinde yapılan araştırmaların tümünde "Orta Düzeyde" örgütsel muhalefet bulunmaktadır. Yalnızca Yıldız'ın (2014) yapmış olduğu araştırmada örgütsel muhalefet "Az Katılıyorum" düzeyindedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde genel olarak dikey muhalefet "Yüksek

Düzeyde", yatay muhalefet "Orta Düzeyde" ve dışa aktarılmış muhalefet ise "Orta Düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmadan ve incelenen diğer araştırmalardan yola çıkarak öğretmenlerin okul yöneticilerine orta düzeyde de olsa muhalefet ettikleridir. Öğretmenler çoğunlukla doğrudan ve açıkça rahatsız oldukları konuyu dile getirmeyi tercih etmektedirler. Öğretmenlerin bir kısmı orta düzeyde muhalif görüşlerini meslektaşlarıyla ve okul dışı aile üyeleri ve arkadaşlarıyla paylaşmaktadırlar.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sahip olduğu X kuramı felsefesine ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Y kuramı felsefesine ilişkin algılarında ise anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Erkek öğretmenlerin algı düzeyleri kadın öğretmenlerin algı düzeylerinden az da olsa yüksektir. Buna göre kadın ve erkek öğretmenlerin X kuramı felsefesine ilişkin benzer algılara sahip olduğu ancak Y kuramı felsefesine ilişkin erkek öğretmenlerin daha yüksek algı düzeylerine sahip olduğunu söylemek mümkündür. Orta düzeyde etki büyüklüğüne sahip bu farklılık uygulamada anlamlıdır. Bu araştırmayı destekler nitelikte Özden ve Hamedoğlu'nun (2015) yaptıkları çalışmada erkek öğretmenler okul yöneticilerini kadın öğretmenlere göre daha çağdaş ve insana yönelik olduğunu bulmuşlardır. Erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin sahip olduğu Y kuramı felsefesi algı düzeylerinin yüksek olmasının nedeni okul müdürlerinin çok büyük bir kısmının erkek olması, bu nedenle okul müdürleriyle iletişim kurmalarının daha kolay olması olabilir. Bu çalışmadan farklı olarak Ayral (2020) ve Fışkınlı'nın (2020) öğretmenler, Saraman'ın (2017) Bartın Üniversitesi idari personeli üzerinde yaptıkları araştırmalarda, X ve Y kuramı felsefesi algı düzeylerinde cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık bulamamışlardır.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sahip olduğu X kuramı felsefesine ilişkin algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin yaşlarına göre X kuramı felsefesine ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu Y kuramı felsefesine ilişkin algıları ise yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre 37-41 yaş arası öğretmenlerin Y kuramı felsefesi boyutuna yönelik algı düzeylerinin, 47 yaş ve üzeri öğretmenlerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Orta düzeyde etki büyüklüğüne sahip bu farklılık uygulamada anlamlıdır. Yaşça ileri öğretmenlerin deneyimlerinin fazla olması, onların felsefi yaklaşımlarını değiştirmiş ve okul müdürleriyle olan ilişkilerinde daha genç öğretmenlerden farklı düşünmelerine yol açmış olabilir. Bu çalışmadan farklı olarak Ayral (2020) ve Fışkınlı'nın (2020) öğretmenler üzerinde, Saraman'ın (2017) Bartın Üniversitesi

idari personeli üzerinde yaptıkları araştırmalarda, X ve Y kuramı felsefesinde yaşa göre anlamlı bir farklılık bulamamışlardır.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sahip olduğu X kuramı felsefesine ilişkin algıları kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin kıdemlerine göre X kuramı felsefesine ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu Y kuramı felsefesine ilişkin algıları ise kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin Y kuramı felsefesine yönelik algı düzeyleri, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin algı düzeylerinden daha yüksektir. Orta düzeyde etki büyüklüğüne sahip bu farklılık uygulamada anlamlıdır. Bu sonuçlarda mesleki kıdemi daha az olan öğretmenlerin okul müdürlerinin görüşlerini takip etme ya da onları mevcut durumdan daha iyi konuma yerleştirme eğiliminde olmaları olabilir. Özellikle yeni başlayan öğretmenler, okul müdürlerine karşı saygılı olmak ve uyumlu davranmak isteyebilirler. Bu çalışmadan farklı olarak Ayral'ın (2020) ve Fışkınlı'nın (2020) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmalarda, X ve Y kuramı felsefesinde kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu çalışmaya benzer şekilde Saraman'ın (2017) Bartın Üniversitesi idari personeli üzerinde yaptığı araştırmada, X ve Y kuramı felsefesinde 0-4 yıl ile 20 yıl ve üstü katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sahip olduğu X kuramı felsefesine ilişkin algıları okul türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre öğretmenlerin okul türlerine göre X kuramı felsefesine ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sahip olduğu Y kuramı felsefesine ilişkin algıları ise okul türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre okul türlerine göre, en yüksekten başlamak üzere sırasıyla ilkokulda, lisede ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin algı düzeyleri olarak sıralanmaktadır. İlkokul ile ortaokul ve lise ile ortaokulda çalışan öğretmenlerin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ortaya çıkan farkların orta düzeyde etki büyüklüğüne sahip olması ile uygulamada anlamlı olduğu söylenebilir. Bu araştırmadan farklı olarak Ayral (2020) ve Fışkınlı'nın (2020) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmalarda okul türüne göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesine ilişkin algıları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre X ve Y kuramı felsefesine ilişkin benzer algılara sahip oldukları

söylenebilir. Bu bulguları destekler nitelikte Saraman'ın (2017) Bartın Üniversitesi idari personeli üzerinde yaptığı çalışmada eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim felsefesine ilişkin algıları sendika üyeliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre öğretmenlerin sendika üyeliklerine göre X ve Y kuramı felsefesine ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Benzer şekilde Fışkınlı'nın (2020) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada sendika üyeliğine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sahip olduğu X kuramı felsefesi boyutuna ilişkin algı düzeyleri bulundukları okulda çalışma sürelerine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin X kuramı felsefesine göre algı düzeylerinin, bulundukları okulda çalışma süresine göre aynı olduğu söylenebilir. Ancak öğretmenlerin, Y kuramı felsefesine ilişkin algı düzeyleri bulundukları okulda çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Buna göre öğretmenlerin bulundukları okulda çalışma süresine göre algı düzeylerini en yüksekten başlamak üzere sırasıyla 6-10 yıl, 1-5 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üstü olarak sıralayabiliriz. Orta düzeyde bir etki büyüklüğüne sahip bu farklılık uygulamada anlamlıdır. Bulgular incelendiğinde bulundukları okula yeni gelen öğretmenlerin, okulda uzun yıllar çalışan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin Y kuramı felsefesine ilişkin algı düzeyleri daha yüksektir. Bulundukları okulda çalışma süresi az olan öğretmenlerin Y kuramı felsefesine ilişkin algı düzeylerinin yüksek olması okul müdürlerini yeterince iyi tanımamalarından kaynaklanmış olabilir. Öğretmenlerin bulundukları okulda çalışma süresine göre okul müdürlerinin sahip oldukları yönetim felsefesine ilişkin alanyazında başka bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları cinsiyetlerine göre dikey muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterirken, yatay muhalefet boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ayrıca örgütsel muhalefet genel ortalamaya bakıldığında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Araştırma göstermektedir ki erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre dikey muhalefet boyutunda daha fazla muhalefet etmektedirler. Araştırmanın dikey muhalefet ile ilgili bu bulguları, Ağalday (2017), Gül (2020), Kayış (2019), Korucuoğlu'nun (2016) öğretmenler üzerinde ve Taçyıldız'ın (2020) Trakya Üniversitesi akademik personeli üzerinde yapmış oldukları

araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Araştırmanın dikey muhalefet ile ilgili bulgularına karşıt olarak, Ağalday (2013), Akada (2015), Arayıt (2020), Arslanboğa (2021), Aydın (2015), Bayın (2021), Doğanay (2018), Enginar (2022), Ergün (2017), Gürler (2020), İpek (2020), Özdemir (2010), Özdemir (2022), Özyurt (2021), Teski (2017), Yaşa (2018) ve Yol'un (2022) yapmış oldukları araştırma sonuçları gösterilebilir. Ayrıca Çam'ın (2021) öğretmenler üzerinde ve Kavak'ın (2016) Kafkas Üniversitesi akademik personeli üzerinde yapmış oldukları araştırmalarda anlamlı bir farklılık elde etmişlerdir ancak kadınların erkeklere göre dikey muhalefet algı düzeylerini daha yüksek olarak belirlemişlerdir. Dikey muhalefet ile ilgili bu araştırmada cinsiyet değişkenine ilişkin elde edilen bulguların nedeni olarak, okul müdürlerinin çoğunun erkek olması gösterilebilir. Bu sayede erkek öğretmenlerin okul müdürleriyle iletişim kurmasının ve fikir ayrılıklarını dile getirmesinin daha kolay olduğu söylenebilir. Öte yandan yatay muhalefet boyutunda anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Elde edilen bulgulara göre hem kadın hem de erkek öğretmenlerin yatay muhalefete ilişkin benzer algı düzeylerine sahip olduklarını söylemek mümkündür. Bu bulgular Ağalday (2013), Akada (2015), Arslanboğa (2021), Aydın (2015), Bayın (2021), Çam (2021), Doğanay (2018), Enginar (2022), Ergün (2017), Gül (2020), Kavak (2016), Kayış (2019), Korucuoğlu (2016), Özdemir (2010), Özdemir (2022), Teski (2017), Yaşa (2018) ve Yol'un (2022) bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Bu bulgulardan farklı olarak Ağalday (2017), Arayıt (2020), Gürler (2020), İpek (2020), Korkmaz (2019), Özyurt (2021) ve Taçyıldız (2020) yatay muhalefet boyutuna ilişkin anlamlı bir farklılık elde etmişlerdir. Elde ettikleri bulgulara göre erkek öğretmenlerin yatay muhalefet algı düzeyleri, kadın öğretmenlerin algı düzeylerine göre daha yüksektir. Dışa aktarılmış muhalefet boyutunda ise kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre daha fazla muhalefet ettikleri görülmektedir. Elde edilen bu bulguları, Enginar (2022), Taçyıldız (2020), Yaşa'nın (2018) öğretmenler üzerinde yapmış oldukları araştırmalar destekler niteliktedir. Bunun yanı sıra Bayın (2021) ve Özdemir'e (2022) göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden Kavak'a (2016) göre erkek akademisyenler kadın akademisyenlerden dışa aktarılmış muhalefet boyutunda daha fazla muhalefet etmektedir. Bu bulgulara karşıt olarak Ağalday (2013), Arslanboğa (2021), Aydın (2015) ve Ergün (2017) kadın ve erkek öğretmenler arasında dışa aktarılmış muhalefet boyutuna ilişkin anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Yapılan bu araştırmanın bulgularına dayanarak kadın öğretmenlerin okul müdürlerine açık şekilde söyleyemedikleri farklı düşüncelerini aile bireyleriyle paylaşmaları, dikey muhalefette de belirtildiği gibi okul müdürlerinin çoğunun erkek olmasından kaynaklanabilir. Genel olarak bakarsak, toplumsal cinsiyet rolleri ve toplumsal beklentiler, öğretmenlerin muhalefetlerini ifade etme şekillerini

etkilemiş olabilir. Örneğin, kadın öğretmenlerden daha uyumlu ve uzlaşmacı bir tavır beklenmesi nedeniyle dışa aktarılmış muhalefet edebilirler. Erkek öğretmenlerde ise toplumsal beklentinin onların daha cesur davranışlar sergilemesi yönünde olması nedeniyle dikey muhalefet etmelerini teşvik etmiş olabilir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre algı düzeylerinde ortaya çıkan farkların dikey ve dışa aktarılmış muhalefet boyutlarında orta etki büyüklüğüne sahip oldukları ve uygulamada anlamlı oldukları belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları yaşlarına göre yatay muhalefet ve dikey muhalefet boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermezken dışa aktarılmış muhalefet boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Genel örgütsel muhalefet algılarını yaş değişkenine göre incelediğimizde anlamlı bir farklılık bulunmuş ancak yapılan post-hoc testlerine göre yaş grupları arasında farklılık çıkmamıştır. Araştırmanın dikey muhalefet boyutunda bulunan bu sonuç, Aydın (2015), Çam (2021), Enginar (2021), Gürler (2010), İpek (2020), Kavak (2016), Kayış (2019), Özdemir (2010), Özyurt (2021), Yol (2022) ve Yılmaz'ın (2019) araştırma bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Araştırma bulgularına karşıt olarak ise Arayıt (2020), Doğanay (2018), Gül (2020), Koçmar (2019), Taçyıldız (2020), Tavşancıoğlu (2022) ve Yaşa'nın (2018) yapmış oldukları araştırma sonuçları gösterilebilir. Dikey muhalefet boyutunda yaş değişkenine ilişkin anlamlı bir fark bulan bu araştırmalarda, çoğunlukla yaş arttıkça çalışanların dikey muhalefet algı düzeylerinin arttığı saptanmıştır. Bu araştırmada ise öğretmenlerin yaş farkı gözetmeksizin dikey muhalefet boyutunda aynı algı düzeylerine sahip oldukları söylenebilir. Araştırmanın yatay muhalefet boyutunda yaşlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bulguları destekler nitelikte Arayıt (2020), Aydın (2015), Çam (2021), Enginar (2021), Gül (2020), Gürler (2010), Kayış (2019), Koçmar (2019), Özdemir (2010), Özyurt (2021), Taçyıldız (2020), Yaşa (2018), Yılmaz (2019) ve Yol'un (2022) araştırmaları bulunmaktadır. Araştırmanın yatay muhalefete ilişkin bulgularına karşıt olarak Doğanay (2018), İpek (2020), Kavak (2016) ve Tavşancıoğlu'nun (2022) araştırmaları bulunmaktadır. Yaşa göre farklılık elde eden bu araştırmaların bir kısmı yaş arttıkça yatay muhalefetin arttığı sonucunu bulmuşlarken, bir kısmı ise yaş azaldıkça yatay muhalefetin arttığı sonucunu bulmuşlardır. Bu araştırma bulgularından yola çıkarak öğretmenlerin yatay muhalefet algı düzeylerinin yaşlarına göre değişmediğini söyleyebiliriz. Araştırmanın dışa aktarılmış muhalefet boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre öğretmenlerin yaşı arttıkça dışa aktarılmış muhalefet boyutunun azaldığını, bir diğer deyişle genç öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algı düzeylerinin daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Algı

düzeylerinde ortaya çıkan farkın orta etki büyüklüğüne sahip olduğu ve uygulamada anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu bulguları Enginar (2022) ve Taçyıldız'ın (2020) araştırma bulguları desteklemektedir. Ancak Kavak (2016) ve Yaşa'nın (2018) yaptıkları araştırmalarda dışa aktarılmış muhalefet boyutunda yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu araştırmanın bulgularından yola çıkarak öğretmenlerin genç yaşlarda daha çok dışa aktarılmış muhalefete yöneldikleri, okul yöneticilerinden farklı fikirlerini okul dışı arkadaş ve aile bireyleriyle paylaştıkları söylenebilir. Bunun nedeni olarak, mesleğe yeni atılan öğretmenlerin, sözleşmeli olarak göreve başlamaları gösterilebilir. Sözleşmeli olarak çalıştıkları süre boyunca okul yöneticileri ile muhalif fikirlerinden oluşabilecek herhangi bir çatışmadan uzak kalmak isteyebilirler.

Öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet, dikey muhalefet ve yatay muhalefet boyutları, kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermezken dışa aktarılmış muhalefet boyutu anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet, dikey ve yatay muhalefet boyutunda mesleki kıdemlerine göre benzer algı düzeylerine sahip olduklarını söylemek mümkündür. Araştırmanın bu bulguları Aydın (2015), Bayın (20121), Çam (2021), Erdal (2020), Gürler (2020), Korkmaz (2019), Taçyıldız (2020), Tavşancıoğlu (2022), Yaşa (2018), Yıldırım (2020) ve Yol'un (2022) yaptıkları çalışmalarda elde ettikleri bulgularla benzerlik göstermektedir. Tüm bu araştırmalarda öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet, dikey ve yatay muhalefet algı düzeyleri arasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu araştırmanın aksine genel örgütsel muhalefet algıları açısından Ağalday (2017), Arayıt (2020), Enginar (2022), İpek (2020) ve Özyurt'un (2021) öğretmenler üzerinde yapmış oldukları araştırmalarda, genel olarak işe yeni başlayan öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algılarının daha yüksek oldukları bulunmuştur. Arayıt (2020), Gül (2020), Kavak (2016), Özyurt (2021), Taçyıldız (2020), Tavşancıoğlu (2022), Teski (2017), Uçar (2016) ve Yaşa (2018) öğretmenlerin dikey muhalefet algı düzeyleri arasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulmuşlardır. Bu araştırmalara göre öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça dikey muhalefet algı düzeyleri artmaktadır. Dolayısıyla daha tecrübeli öğretmenler okul müdürlerinden farklı olan düşüncelerini doğrudan paylaşmaktadırlar. Ağalday (2017), Gürler (2020), İpek (2020), Özyurt (2021), Teski (2017) ve Uçar'ın (2016) yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin yatay muhalefet algı düzeyleri arasında buldukları anlamlı farklılık, daha çok mesleki kıdemleri az olan çalışanlar lehinedir. Yani mesleki kıdemleri az olan çalışanların yatay muhalefet algı düzeyleri daha yüksektir. Buradan yola çıkarak söylenebilir ki mesleki kıdemi az olan

öğretmenler doğrudan okul müdürlerine söyleyemedikleri muhalif fikirlerini meslektaşlarına söylemektedirler. Bu araştırmada dışa aktarılmış muhalefet boyutunda ise anlamlı bir farklılık olduğu ve 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algı düzeylerinden yüksek olduğu bulunmuştur. Algı düzeylerinde ortaya çıkan farkın orta etki büyüklüğüne sahip olduğu ve uygulamada anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular ile Bayın (2021), Enginar (2022), Özdemir (2022) ve Taçyıldız'ın (2020) araştırmaları benzerlik göstermektedir. Araştırmanın bulgularından farklı olarak Ergün (2017), Yaşa (2018) ve Yıldırım'ın (2020) öğretmenler, Kavak'ın (2016) Kafkas Üniversitesi akademisyenleri üzerinde yaptıkları araştırmalarda çalışanların dışa aktarılmış muhalefet boyutu algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu araştırmada ve diğer araştırmalarda mesleki kıdem arttıkça öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algı düzeyleri düşmektedir. Yani mesleki kıdemi az olan öğretmenler okulla ilgili farklı düşüncelerini okul dışından arkadaşları ve aileleri ile daha çok paylaşırken daha kıdemli öğretmenlerin daha az paylaştıkları söylenebilir. Bunun nedeni, mesleki kıdemi az olan öğretmenlerin iş kaybı korkusu yaşamalarından kaynaklanması olabilir. Ayrıca genç öğretmenler, iletişim becerileri ve özgüven konusunda deneyimli öğretmenlere kıyasla daha az tecrübeye sahiptirler. Okul müdürleriyle tartışmak veya muhalif düşüncelerini doğrudan ifade etmek güçlü bir iletişim becerisi ve özgüven gerektirebilir. Bu nedenle, daha rahat hissettikleri ve daha iyi iletişim kurabildikleri okul dışı arkadaşlarına veya aile üyelerine düşüncelerini söyleme eğiliminde olabilirler.

Öğretmenlerin dikey muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet boyutlarında algı düzeyleri okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, yatay muhalefet boyutunda ve genel örgütsel muhalefet algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre öğretmenlerin dikey muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet boyutlarında okul türlerine göre benzer algı düzeylerine sahip olduklarını söylemek mümkündür. Araştırmanın bu bulguları Arslanboğa (2021), Bayın (2021) ve Ergün'ün (2017) yapmış oldukları araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu araştırmadan farklı olarak Çam (2021), Enginar (2022) ve Uçar (2016) öğretmenlerin dikey muhalefet algı düzeylerinde okul türüne göre anlamlı bir farklılık bulmuşlardır. Çam (2021) ortaokul öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlerinden, Enginar (2022) ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin lise öğretmenlerinden ve Uçar (2016) lise öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlerinden dikey muhalefet algı düzeylerinin daha yüksek olduğunu saptamışlardır. Anlamlı fark elden eden bu araştırmalara göre farklı okullarda çalışan öğretmenlerin dikey muhalefet algı düzeylerinin değiştiği

söylenebilir. Dışa aktarılmış muhalefet boyutunda Enginar (2022), ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algı düzeylerinin, lise öğretmenlerinin algı düzeylerinden daha yüksek olduğunu bulmuştur. Enginar'a (2022) göre lise öğretmenleri, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre okulla ilgili görüşlerini okul dışı arkadaş ve aile çevresi ile daha az paylaşmaktadır. Bu araştırma kapsamında ortaokul ve ilkokulda çalışan öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasında ortaokul öğretmenleri lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulguları destekler nitelikte Çam (2021) araştırmasında, ortaokul öğretmenleri ile ilkokul öğretmenleri arasında, ortaokul öğretmenleri lehine anlamlı bir farklılık bulmuştur. Enginar (2022) ise araştırmasında ilkokul ve ortaokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasında, ilkokul ve ortaokul öğretmenleri lehine anlamlı fark bulmuştur. Bayın (2021), Erdal (2020), Gürler (2020), Özyurt (2021) ve Yol (2022) öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algı düzeylerinin okul türleri değişkenine göre farklılaşmadığını, benzer olduklarını tespit etmişlerdir. Bu araştırma ve bahsi geçen araştırmalardan yola çıkarak öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algı düzeylerinin okul türleriyle ilgili değil kişilerin kendileriyle ilgili oldukları düşünülmektedir. Bu araştırma kapsamında ortaokul ve ilkokulda çalışan öğretmenlerin yatay muhalefet boyutu algı düzeyleri arasında ortaokul öğretmenleri lehine farklılık bulunmuştur. Bu bulguları destekler nitelikte Çam (2021) araştırmasında ortaokul öğretmenleri ile ilkokul öğretmenleri arasında ortaokul öğretmenleri lehine farklılık bulurken, Uçar (2016) farklı olarak lise öğretmenleri ile ilkokul öğretmenleri arasında lise öğretmenleri lehine farklılık bulmuştur. Arslanboğa (2021), Bayın (2021), Enginar (2022), Ergün (2017), Gürler (2020), Korucuoğlu (2016), Özyurt (2021) ve Yol (2022) öğretmenlerin yatay muhalefet algı düzeylerinin okul türleri değişkenine göre farklılaşmadığını benzer olduğunu saptamışlardır. Bu araştırma kapsamında, ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin hem yatay muhalefet boyutu hem de genel örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasında ortaya çıkan farkların orta etki büyüklüğüne sahip oldukları ve uygulamada anlamlı oldukları belirlenmiştir. Bu araştırma ve bahsi geçen araştırmalardan yola çıkarak öğretmenlerin yatay muhalefet algı düzeylerinin okul türleriyle ilgili değil kişilerin kendileriyle ilgili oldukları düşünülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet genel algı düzeyleri ve örgütsel muhalefetin tüm boyutlarına ilişkin algı düzeyleri eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Buna göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet algı düzeyleri eğitim düzeylerine göre benzerlik göstermektedir. Ergün (2017) ve Yaşa (2018) yaptıkları araştırmalarda benzer bulgular elde etmişlerdir. Bu araştırmadan farklı olarak

Tavşancıoğlu'nun (2022) yaptığı araştırmada lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlerden dikey muhalefet algı düzeylerinin yüksek olduğunu, Arslanboğa (2021) ise lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü mezunu öğretmenlere göre daha fazla dikey muhalefet algı düzeylerine sahip olduklarını belirlemişlerdir. Bu çalışmalar genel olarak çalışanların eğitim düzeylerinin artması ile dikey muhalefet algı düzeylerinin arttığını ifade etmektedirler. Akada'nın (2015) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada lisansüstü mezunu öğretmenlerin lisan mezunu olanlara göre daha fazla yatay muhalefet algı düzeyine sahip olduklarını dolayısıyla muhalif görüşlerini meslektaşları ile daha çok paylaştıklarını ifade etmiştir. Dışa aktarılmış muhalefet boyutunda Özdemir'in (2022) yaptığı araştırmaya göre lisans mezunu öğretmenler lisansüstü mezunu öğretmenlere göre daha fazla muhalefet etmektedir. Yani muhalif görüşlerini okul dışından arkadaşları ve ailesi ile daha çok paylaşmaktadırlar.

Öğretmenlerin yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet algı düzeyleri sendika üyeliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken dikey muhalefet ve genel örgütsel muhalefet algı düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre öğretmenlerin yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet boyutlarında sendika üyeliğine göre benzer algı düzeylerine sahip olduklarını söylemek mümkündür. Arslanboğa (2021), Ergün (2017) ve Yaşa (2018) araştırmalarında yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet boyutlarında benzer bulgular tespit etmişlerdir. Yatay muhalefet boyutunda bu araştırmadan farklı olarak Ağalday (2017) sendikasız öğretmenlerin yatay muhalefet algı düzeylerini yüksek bulurken, Korkmaz (2019) ve Özdemir (2010) sendikalı öğretmenlerin yatay muhalefet algı düzeylerini daha yüksek bulmuşlardır. Bu araştırmada dikey muhalefet boyutuna ilişkin olarak sendika üyesi olan öğretmenlerin algı düzeyleri, olmayan öğretmenlerden daha yüksektir. Buna göre sendikalı öğretmenlerin muhalif görüşlerini okul müdürleriyle doğrudan ve açık bir şekilde daha çok paylaştıkları söylenebilir. Bu sonuçlara benzer şekilde Korkmaz (2019) ve Tavşancıoğlu'nun (2022) yaptıkları araştırmalarda sendikalı öğretmenlerin dikey muhalefet algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçların aksine Arslanboğa'nın (2021) araştırmasında sendikasız öğretmenlerin dikey muhalefet algı düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca Ağalday (2017), Akada (2015), Aydın (2015), Ergün (2017), Gürler (2020), Özdemir (2010), Uçar (2016), Yaşa (2018) ve Yılmaz'ın (2019) yaptıkları araştırmalar neticesinde öğretmenlerin dikey muhalefet algı düzeylerinin sendika üyesi olma durumuna göre anlamlı olarak değişmediğini belirlemişlerdir. Bu araştırmada sendika üyesi olan öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet

algı düzeyleri daha yüksektir. Benzer şekilde Korkmaz (2019), Tavşancıoğlu (2022) ve Uçar (2016) sendikalı öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algı düzeylerini daha yüksek bulmuşlardır. Buna göre sendikalı öğretmenlerin daha çok muhalefet ettikleri belirtilebilir. Ağalday (2017), Aydın (2015), Gürler (2020) ve Yaşa (2018) ise öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algı düzeylerinin sendika üyeliği durumuna göre anlamlı olarak farklılaşmadığını bulmuşlardır. Genel olarak sendikalı öğretmenlerin dikey muhalefet ve genel örgütsel muhalefet algı düzeylerinin yüksek olması onların çalışma koşullarını iyileştirmek, örgüt içi politika ve uygulamalara daha eleştirel yaklaşmak istemelerinden kaynaklanabilir. Öğretmenlerin sendika üyesi olmalarının bir sonucu olarak, özlük hakları ve iş kanunu konusunda daha bilinçli ve bilgili olmaları muhtemeldir. Bu da onları örgütte değişiklik ve iyileştirme taleplerini daha iyi anlamalarına ve dile getirmelerine olanak sağlayabilir.

Öğretmenlerin dikey muhalefet, dışa aktarılmış muhalefet boyutları ve genel örgütsel muhalefet algı düzeyleri okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, yatay muhalefet boyutu anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre öğretmenlerin dikey muhalefet, dışa aktarılmış muhalefet ve genel örgütsel muhalefet boyutlarında okulda çalışma süresine göre benzer algı düzeylerine sahip olduklarını söylemek mümkündür. Benzer şekilde Bayın (2021) ve Enginar'ın (2022) yaptıkları araştırmalarda dikey muhalefet, dışa aktarılmış muhalefet ve genel örgütsel muhalefet algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bulgulardan farklı olarak Gül (2020) ve Gürler'in (2020) öğretmenler, Taçyıldız'ın (2020) Trakya Üniversitesi akademisyenleri ile yaptıkları araştırmalarda, işyerinde çalışma süresi fazla olan çalışanların dikey muhalefet algı düzeylerinin, işyerinde çalışma süresi daha az olanlara göre yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Buna göre çalışanların işyerinde çalışma süreleri arttıkça dikey muhalefet algı düzeyleri artmaktadır. Kavak (2016) ise Kafkas Üniversitesi akademisyenlerinin üniversitede çalışma sürelerinin artması ile dikey muhalefet algı düzeylerinin azaldığını saptamıştır. Yani uzun süredir aynı üniversitede çalışan akademisyenlerin dikey muhalefet algılarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Dışa aktarılmış muhalefet boyutunda ise Taçyıldız (2020) üniversitede göreve yeni başlamış olan akademisyenlerin, uzun süredir çalışanlara göre daha çok dışa aktarılmış muhalefet ettiklerini belirlemiştir. Üniversitede daha yeni olan akademisyenler muhalif görüşlerini üniversite dışından arkadaşları veya aile üyeleri ile daha çok paylaşmaktadırlar. Gürler'in (2020) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, okulda çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algı

düzeylerinin, okulda çalışma süresi daha az olan öğretmenlerden yüksek olduğunu bulmuştur. Yatay muhalefet boyutunda ise bu araştırma kapsamında, 16 yıl ve üstünde bulundukları okulda çalışan öğretmenlerin algı düzeyleri ile 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin algı düzeyleri arasında, 16 yıl ve üstü bulundukları okulda çalışan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yani öğretmenlerin bulundukları okulda çalışma süresinin artışına paralel olarak yatay muhalefet algı düzeylerinin de arttığını söylemek mümkündür. Yatay muhalefet boyutunda ortaya çıkan farkın orta etki büyüklüğüne sahip olduğu ve uygulamada anlamlı olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Gürler'in (2020) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin okulda çalışma süresinin artışına paralel olarak yatay muhalefet davranışlarının arttığı belirlenmiştir. Ancak Bayın (2021), 1-2 yıl arası bulundukları okulda görev yapan öğretmenlerin, 5-6 yıl arası bulundukları okulda görev yapan öğretmenlerden daha fazla yatay muhalefet davranışı sergilediği verisini elde etmiştir. Enginar (2022), Gül (2020), Teski (2017) ve Uğurlu'nun (2017) öğretmenler; Kavak'ın (2016) Kafkas Üniversitesinde çalışan akademisyenler; Taçyıldız'ın (2020) Trakya Üniversitesinde çalışan akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmalar neticesinde, çalışanların bulundukları işyerinde çalışma süresine göre yatay muhalefet boyutu algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin bulundukları okulda kısa süreli çalışıyor olsalar bile çoğunluğunun 42 yaş ve üzerinde olması ve öğretmenlik deneyiminin fazla olması zaten var olan muhalefet algısını etkilemediği düşünülebilir. Bu nedenle öğretmenlerin okulda kısa süreli ya da uzun süreli çalışmaları onların örgütsel muhalefet algılarını etkilememiştir. Muhalif düşüncelerin doğrudan okul müdürü yerine çalışma arkadaşları arasında yapılması demek olan yatay muhalefetin tecrübeli öğretmenlerde daha fazla çıkması öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına olan güveni ve onlarla muhalif düşüncelerini rahatlıkla paylaşabildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Okul müdürlerinin sahip oldukları yönetim felsefesi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre okul müdürlerinin sahip olduğu X kuramı felsefesi ile öğretmenlerin dikey muhalefet boyutu algı düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani okul müdürlerinin sahip oldukları X kuramı felsefesi düzeyleri arttıkça öğretmenlerin dikey muhalefet boyutu algı düzeyleri azalmaktadır. Öğretmenlerin otoriter ve baskıcı bir okul müdürü karşısında farklı ve muhalif düşüncelerini doğrudan ifade edememeleri yani dikey muhalefet gösterememeleri beklenir bir davranıştır. Otoriter, esneklik payı olmayan ve her şeyin kontrol altında tutulduğu bir

yönetim anlayışında dikey muhalefetin gerçekleşmesi zordur (Sadykova ve Tutar, 2014). Bununla birlikte öğretmenler kendilerine okul müdürlerinden gelebilecek olumsuz eleştiri, ders programının istemedikleri şekilde yapılması ya da soruşturma kaygısı gibi nedenlerle dikey muhalefet sergilemekten çekinmiş olabilirler. Benzer şekilde Sadykova ve Tutar (2014) yaptıkları araştırmada otoriter anlayışla dikey muhalefet arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Ancak Ağalday (2017), Taçyıldız (2020) ve Teski (2017) ise yöneticinin otoriter liderlik davranışları ile çalışanların dikey muhalefet davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Yani yöneticilerin otoriter davranışlarının artması ile çalışanların dikey muhalefet algı düzeyleri artmaktadır. Mevcut araştırmada elde edilen bulgular ile adı geçen araştırmacıların elde ettikleri bulgular arasındaki farklılığın nedeni öğretmenlerin baskıya karşı direnmeleri ve şartlar ne kadar zor olsa da muhalif görüşlerini belirtme istekleri olabilir. Araştırmada okul müdürlerinin sahip olduğu X kuramı felsefesi ile öğretmenlerin yatay örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre okul müdürlerinin sahip oldukları X kuramı felsefesi düzeyleri arttıkça öğretmenlerin yatay muhalefet algı düzeyleri artmaktadır. Otoriter okul müdürü karşısında öğretmenlerin muhalif fikirlerini okuldaki meslektaşları ile paylaşma eğilimlerinin artması beklenir bir durumdur. Görüşlerini açıkça ifade etmekte çekinen öğretmenler sahip oldukları muhalif görüşleri ifade edememenin rahatsızlığı ile yatay muhalefet davranışı sergilemiş olabilirler. Benzer şekilde Teski (2017) okul müdürlerinin otoriter liderlik tarzı ile öğretmenlerin yatay muhalefet algı düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. Buna karşın Sadykova ve Tutar (2014) ile Taçyıldız (2020) yöneticilerin otoriter yönetim anlayışı ile çalışanların yatay muhalefet algı düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu durumda yöneticilerin otoriter davranış düzeyleri arttıkça çalışanların yatay muhalefet algı düzeyleri azalmaktadır. Böylece çalışanlar kendi aralarında muhalif fikirlerini belirtmekten çekinmektedirler. Ağalday'ın (2017) araştırmasına göre ise okul müdürlerinin otoriter liderlik davranışları ile öğretmenlerin yatay muhalefet algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu araştırmada okul müdürlerinin sahip oldukları X kuramı felsefesi ile öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet boyutu algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Buna göre okul müdürlerinin X kuramı felsefesine sahip olup olmaması durumu ile öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet boyutu algı düzeyleri arasında herhangi bir ilişki yoktur. Sadykova ve Tutar (2014) ile Taçyıldız (2020) benzer şekilde otoriter liderlik davranışları ile çalışanların dışa aktarılmış muhalefet algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Araştırmada okul müdürlerinin sahip oldukları X kuramı felsefesi ile

öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu araştırmanın bulgularına karşıt olarak Ağalday'ın (2017) yaptığı araştırmada okul müdürlerinin otoriter liderlik davranışları ile öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani okul müdürlerinin otoriter davranış düzeyleri artarken öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algı düzeyleri de artmaktadır. Bahsedildiği üzere öğretmenlerin baskıya karşı direnmeleri ve şartlar ne kadar zor olsa da muhalif görüşlerini belirtme istekleri bu durumun nedeni olabilir. Okul müdürlerinin sahip oldukları Y kuramı felsefesi ile öğretmenlerin dikey örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani okul müdürlerinin sahip oldukları Y kuramı felsefesi düzeyleri arttıkça öğretmenlerin dikey muhalefet boyutu algı düzeyleri de artmaktadır. Okul müdürlerinin öğretmenleri önemseyen, karar alma mekanizmalarında onların fikirlerini ve düşüncelerini dinleyen, onlarla iş birliği içinde çalışan ve esnek bir tutum sergileyen kısacası Y kuramı felsefesine sahip olması, öğretmenlerin farklı ve muhalif fikirlerini, farklı bakış açılarını hatta örgütle ilgili hoşnutsuzluklarını daha kolay ifade edebileceği bir ortam yarattığı söylenebilir. Benzer şekilde Ağalday (2017), Ataç ve Köse (2017), Bayın (2021), Gürler (2020), Sadykova ve Tutar'ın (2014) öğretmenler; Taçyıldız'ın (2020) Trakya Üniversitesinde çalışan akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmalarda, yöneticilerin Y kuramı felsefesi vasıflarını içeren liderlik özellikleri ile çalışanların dikey muhalefet algı düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptamışlardır. Teski (2017) ise okul müdürlerinin Y kuramı felsefesinin özelliklerini taşıyan demokratik liderlik ile öğretmenlerin dikey muhalefet algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Okul müdürlerinin sahip oldukları Y kuramı felsefesi ile öğretmenlerin yatay muhalefet algı düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani okul müdürlerinin sahip oldukları Y kuramı felsefesi düzeyleri arttıkça öğretmenlerin yatay muhalefet algı düzeyleri azalmaktadır. Yatay muhalefet, öğretmenlerin okul müdürlerine doğrudan ulaşamadıkları durumlarda meslektaşlarına muhalif düşüncelerini ifade etmesidir. Y kuramı felsefesine sahip olan okul müdürlerinin yarattıkları olumlu okul iklimi öğretmenlerin muhalif düşüncelerini meslektaşları ile paylaşmalarını azaltmış olabilir. Okul müdürü ile öğretmenler arasında oluşturulan sağlıklı iletişim kanalları ile paylaşımın güçlü olması da bu sonuçlarda etken olabilir. Kadı ve Beytekin (2015) benzer şekilde Y kuramı felsefesinin özelliklerini taşıyan iş birliğine dayalı liderlik ile yatay muhalefet arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. Ancak Gürler'in (2020) araştırmasında açık liderlik ile yatay muhalefet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ataç ve Köse (2017), Sadykova ve Tutar (2014),

Taçyıldız (2020) ve Teski'nin (2017) yaptıkları araştırmalarda Y kuramı felsefesinin özelliklerini barındıran liderlik türleri ile yatay muhalefet algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmada okul müdürlerinin sahip oldukları Y kuramı felsefesi ile öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Buna göre okul müdürlerinin Y kuramı felsefesine sahip olup olmaması durumu ile öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet boyutu algı düzeyleri arasında hiçbir ilişki yoktur. Benzer şekilde Ataç ve Köse (2017), Sadykova ve Tutar (2014) ve Taçyıldız'ın (2020) yaptıkları araştırmalarda demokratik liderlik ile dışa aktarılmış muhalefet algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmada okul müdürlerinin sahip oldukları Y kuramı yönetim felsefesi ile öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Okul müdürlerinin Y kuramı felsefesini benimsemesinin, öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet düzeylerini etkilemediği anlamına gelebilir. Mevcut araştırmada ilişki bulunamamışken, Ataç ve Köse'nin (2017) demokratik liderlik, Ağalday'ın (2017) yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik, Bayın'ın (2021) güçlendirici liderlik, Gürler'in (2020) açık liderlik ile genel örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarda pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu araştırmalara göre demokratik liderlik, yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik, güçlendirici liderlik ve açık liderlik düzeyleri arttıkça çalışanların genel örgütsel muhalefet algı düzeyleri de artmaktadır. Yani, bu liderlik tarzlarına sahip olan yöneticilerin, çalışanların muhalif düşüncelerini ifade etmelerini ve örgütsel değişimlere katkıda bulunmalarını teşvik ettikleri söylenebilir.

Araştırmada son problem olan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sahip oldukları yönetim felsefesi, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarını yordama durumu incelenmiştir. X ve Y kuramı yönetim felsefesinin öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarını yordayıp yordamadığını tespit etmek amacıyla iki boyut için ayrı şekilde basit doğrusal regresyon analizi ve her iki boyutun bir arada bulunduğu çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sahip oldukları X ve Y kuramı yönetim felsefesi ayrı şekilde, öğretmenlerin dikey ve yatay örgütsel muhalefet davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Ancak dışa aktarılmış muhalefet boyutu ve genel örgütsel muhalefet algılarını yordamamaktadır. Okul müdürlerinin X kuramı felsefesi, öğretmenlerin dikey örgütsel muhalefet davranışlarını anlamlı olarak yordamaktadır. Buna göre X kuramı felsefesi, dikey örgütsel muhalefetteki değişimin %1.1'ini açıklamaktadır. X kuramı felsefesinin, dikey örgütsel muhalefet üzerinde

olumsuz bir etkisi olduğu görülmektedir. Yani öğretmenlerin okul müdürlerine ait X kuramı felsefesi algı düzeyleri arttıkça dikey muhalefet davranışları azalmaktadır. Müdürlerin X kuramı felsefesini benimsemesi, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımını sınırladığı ve otoriter bir ortam yarattığı söylenebilir. Bu durumda öğretmenler, muhalif düşüncelerini ifade etmekte çekince yaşayabilirler. Taçyıldız (2020) araştırmasında otokratik liderliğin dikey muhalefetteki değişimin %6.4'ünü, Teski (2017) ise otoriter liderliğin açık muhalefetteki (dikey muhalefet) değişimin %15.8'ini açıkladığını bulmuşlardır. Ancak yapılan araştırmalarda, bu araştırmadan farklı olarak, otoriter liderliğin artması dikey muhalefet üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Yani otoriter liderlik özellikleri arttıkça dikey muhalefet davranışları da artmaktadır. Bu araştırmada okul müdürlerinin X kuramı felsefesi, öğretmenlerin yatay örgütsel muhalefet davranışlarını anlamlı olarak yordamaktadır. Buna göre X kuramı felsefesi, yatay örgütsel muhalefetteki değişimin %2'sini açıklamaktadır. X kuramı felsefesinin, yatay örgütsel muhalefet üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. Yani öğretmenlerin okul müdürlerine ait X kuramı felsefesi algı düzeyleri arttıkça yatay muhalefet davranışları artmaktadır. X kuramı, çalışanları pasif, tembel ve yönlendirilmeye ihtiyaç duyan bireyler olarak tanımlar (Koç ve Topaloğlu, 2012). Bu yaklaşıma göre, okul müdürleri otoriter veya kontrol edici bir liderlik anlayışı benimsediklerinde, öğretmenler daha fazla yatay örgütsel muhalefet davranışı sergileyebilir. Öğretmenler muhalif düşüncelerini okul müdürüne yöneltmek yerine, kendi aralarında düşüncelerini ifade etmeyi ve meslektaşlarıyla dayanışma içinde olmayı amaçlamış olabilirler. Teski (2017) araştırmasında, otoriter liderliğin örtük (yatay) muhalefetteki değişimin %17'sini açıkladığını, bu araştırmanın bulgularına benzer şekilde otoriter liderliğin artmasının örtük muhalefet üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Yani öğretmenlerin okul yöneticilerine ait X kuramı felsefesi algı düzeyleri arttıkça örtük muhalefet davranışları artmaktadır. Taçyıldız (2020) araştırmasında, otokratik liderliğin yatay muhalefetteki değişimin %1.7'sini açıkladığını, bu araştırmadan farklı olarak otoriter liderliğin artmasının yatay muhalefet üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Yani öğretmenlerin okul yöneticilerine ait X kuramı felsefesi algı düzeyleri arttıkça yatay muhalefet davranışları azalmaktadır. Araştırmada okul müdürlerinin Y kuramı felsefesi, öğretmenlerin dikey örgütsel muhalefet davranışlarını anlamlı olarak yordamaktadır. Buna göre Y kuramı felsefesi, dikey örgütsel muhalefetteki değişimin %2'sini açıklamaktadır. Y kuramı felsefesinin, dikey örgütsel muhalefet üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. Yani öğretmenlerin okul müdürlerine ait Y kuramı felsefesi algı düzeyleri arttıkça dikey muhalefet davranışları artmaktadır. Y kuramı felsefesi, çalışanların potansiyel olarak işe motive, yaratıcı ve sorumluluk sahibi olduğunu vurgular. Çalışanlara güvenmek, onları desteklemek ve iş birliği yaparak çalışmayı teşvik etmek üzerine odaklanır (Özer, 2019). Eğer okul müdürleri Y kuramı

felsefesini benimserse, öğretmenlere güven verir, onları destekler ve iş birliğini teşvik eder. Bu da öğretmenlerin bir çekince duymadan dikey örgütsel muhalefet davranışlarını sergilemesine yardımcı olabilir. Taçyıldız (2020) araştırmasında demokratik liderliğin dikey muhalefetteki değişimin %14.2'sini, Teski (2017) ise demokratik liderliğin açık muhalefetteki değişimin %16'sını açıkladığını bulmuşlardır. Yapılan araştırmalarda, bu araştırmaya benzer şekilde demokratik liderliğin artması dikey muhalefet üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Yani demokratik liderlik özellikleri arttıkça dikey muhalefet davranışları da artmaktadır. Araştırmada okul müdürlerinin Y kuramı felsefesi, öğretmenlerin yatay örgütsel muhalefet davranışlarını anlamlı olarak yordamaktadır. Buna göre Y kuramı felsefesi, yatay örgütsel muhalefetteki değişimin %1.9'unu açıklamaktadır. Y kuramı felsefesinin, yatay örgütsel muhalefet üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu görülmektedir. Yani öğretmenlerin okul müdürlerine ait Y kuramı felsefesi algı düzeyleri arttıkça yatay muhalefet davranışları azalmaktadır. Y kuramı felsefesine sahip bir okul müdürünün, işbirliğini teşvik etmesi, güvence vermesi, motive etmesi ve destek vermesi gibi nedenler, öğretmenleri yatay muhalefet etmek yerine dikey muhalefete yöneltmiş olabilir. Bu araştırmadan farklı olarak Taçyıldız (2020) ve Teski (2017) yaptıkları araştırmalarda, okul müdürlerinin demokratik liderlikleri, öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarını yordamamaktadır. Araştırmada okul müdürlerinin sahip oldukları X ve Y kuramı felsefeleri ayrı ayrı öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet ve genel örgütsel muhalefet davranışlarını yordamadığı tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet ve genel örgütsel muhalefet davranışlarına etki eden faktörler içinde okul müdürlerinin sahip oldukları yönetim felsefeleri yer almamaktadır. Araştırmada okul müdürlerinin yönetim felsefesi boyutları, öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve tüm boyutlarını yordamamaktadır. Her ne kadar X ve Y kuramı felsefesi boyutları ayrı ayrı, öğretmenlerin dikey ve yatay muhalefet davranışlarını yordamakta ise de, yönetim felsefesi boyutları birlikte örgütsel muhalefeti ve tüm alt boyutlarını yordamamaktadır. Yani öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına etki eden faktörler içinde okul müdürlerinin sahip oldukları yönetim felsefeleri yer almamaktadır. Araştırmada elde edilen bu bulguların aksine Gürler (2020) açık liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının yaklaşık %11'ini açıklayabildiği sonucuna ulaşmıştır. Yine Taçyıldız'ın (2020) akademik personel üzerinde yaptığı araştırmada farklı liderlik tarzlarının (demokratik, otokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik) personelin örgütsel muhalefet davranışlarının %69'unu açıklayabildiğini tespit etmiştir. Teski (2017) okul yöneticilerinin demokratik ve otoriter liderlik tarzlarının dikey muhalefet davranışının %15.8'ini, yatay muhalefet davranışının ise %17.3'ünü açıkladığını bulmuştur. Alanyazında mevcut

araştırma sonuçlarına benzer sonuçlar içeren araştırmalara rastlanmamıştır. Yönetim felsefesi, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarını yordamada tek etken değildir. Örgütsel muhalefeti etkileyen faktörler çok çeşitli olabilir. Örgütsel muhalefet çalışma ortamının dinamikleri, örgütsel kültür, örgüt iklimi ve bireysel deneyimler gibi birçok unsurdan etkilenebilir. Araştırmada incelenen yönetim felsefesi boyutları, öğretmenlerin örgütsel muhalefetini açıklamada yetersiz kalmış olabilir. Bu nedenle diğer faktörlerin de etkisi göz önünde bulundurulmalıdır.

5.2. Öneriler

Bu alt bölümde sonraki araştırmalara kılavuzluk edebilecek araştırmaya ve/veya araştırmacılara yönelik öneriler ile araştırmanın sonuçları doğrultusunda öğretmen ve okul yöneticilerinin gelişimine katkı sunabilmesi amacıyla uygulamaya yönelik öneriler bulunmaktadır.

5.2.1. Araştırmaya yönelik öneriler

Araştırmadan elden edilen bulgulara dayanarak sonraki araştırmalara ışık tutması açısından öneriler şu şekilde sıralanabilir:

1. Yapılan alanyazın taraması sonucu Douglas McGregor'un X ve Y kuramı yönetim felsefesine sahip okul müdürleri ile ilgili az sayıda araştırmanın yapıldığı görülmüştür. Bu alanda daha fazla çalışma yapılabilir.
2. Bu araştırma Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçesinde yer alan ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerini kapsamaktadır. Araştırma başka illerde ve ilçelerde yapılabilir. Ayrıca anaokullarında çalışan öğretmenler de araştırmaya dahil edilebilir.
3. Araştırma yalnızca Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki devlet okullarını kapsamaktadır. Gelecekteki araştırmalara özel ve vakıf okulları da dahil edilebilir ve bu okullar ile devlet okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel muhalefet algı düzeyleri karşılaştırılabilir.
4. Bu araştırma nicel araştırma yöntemi ile yapılmıştır. Nicel araştırma yöntemi bir konu hakkında genel bilgilerin edinilmesi açısından idealdir. Ancak öğretmenlerin örgütsel muhalefetle ilgili düşünce ve tutumlarının okul

müdürlerinin yönetim felsefesi anlayışına göre nasıl değiştiğinin daha derinlemesine öğrenilebilmesi için nitel araştırma yöntemi de kullanılabilir.

5. Araştırmanın verileri kadrolu istihdam edilen öğretmenden toplanmıştır. Sözleşmeli ya da ücretli olarak çalışan öğretmenlerin de görüşlerine başvurulabilir.
6. Araştırmaya örgütsel muhalefetin "haber uçurma" alt boyutu dahil edilmemiştir. Sonraki araştırmalarda bu alt boyut da dahil edilebilir.

5.2.2. Uygulamaya yönelik öneriler

Araştırmadan elden edilen bulgulara dayanarak uygulamaya yönelik öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet algı düzeyleri "Orta Düzeyde Katılıyorum" olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin muhalif düşüncelerini daha fazla ifade edebilmesi ve eğitim örgütlerinde daha demokratik bir yönetim anlayışının inşa edilebilmesi için muhalif düşüncelerin doğrudan iletileceği iletişim kanallarının açık tutulması ve öğretmenlerin farklı görüşlerinin desteklenmesi okul örgütlerinin gelişimini destekleyebilir.
2. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha az dikey muhalefet algı düzeyine sahipken daha fazla dışa aktarılmış muhalefet algı düzeyine sahiptirler. Okul müdürlerinin çoğunun erkek olması böyle bir sonuca neden olmuş olabilir. Okullardaki kadın yönetici oranlarının artması, kadın ve erkek yönetici oranlarındaki eşitsizliğin azaltılması, kadın öğretmenlerin daha sağlıklı muhalefet yöntemi olan dikey muhalefet algı düzeylerini yükseltebilir.
3. Yaşça daha genç ve deneyimsiz olan öğretmenler yaşça daha büyük ve kıdemli olan öğretmenlere göre daha çok dışa aktarılmış muhalefet etmektedirler. Genç öğretmenlere örgütsel muhalefetle ilgili seminerler ya da hizmet içi eğitimler verilebilir. Böylece dikey muhalefetin korkulacak bir şey olmadığını ve örgüt için önemli olduğunu benimseyebilirler.
4. Ortaokulda çalışan öğretmenlerin örgütsel muhalefet algı düzeyleri ilkokul ve lisede çalışan öğretmenlerden daha yüksektir. Buna göre ilkokul ve lisede çalışan öğretmenlerin örgütsel muhalefetle ilgili algı düzeylerini arttırabilmek adına hizmet içi eğitim ve seminerler düzenlenebilir. Ayrıca, eğitim politikalarının ve

öğretmen eğitiminin, farklı okul türlerinde çalışan öğretmenlerin ihtiyaçlarını ve kuramsal farkındalıklarını göz önünde bulundurması gerekebilir.

5. Örgütlerde, etkili görüş bildirme yöntemi olan dikey muhalefet ile X kuramı felsefesi arasında negatif yönlü, Y kuramı felsefesi arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak okul müdürlerinin geleneksel, baskıcı, esnek olmayan, öğretmenlere hareket alanı bırakmayan ve öğretmenleri maddi kazancın motive ettiği yönündeki bakış açısı örgütün gelişmesi ve daha nitelikli hale gelmesinin önünde engeldir. Bu bakış açısı yerine okul müdürleri, öğretmenleri iş birliğine teşvik etmeli, öğretmenlerin farklı düşüncelerini kaygı duymadan ifade edebilecekleri bir ortam sağlamalıdır.

6. Okul müdürlerinin okullarda daha demokratik ortamlar yaratılmasına liderlik etmelerine yönelik hizmet içi eğitimler verilebilir. Ayrıca okul müdürlerinin örgütsel muhalefet ve yönetim felsefesi konularında yapılan çalışmaları takip etmeleri ve bu yönde kendilerini geliştirmeleri teşvik edilebilir.

KAYNAKÇA

Ağalday, B. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Mardin ili örneği).*Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.

Ağalday, B (2017). *İlkokul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış doktora tezi. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.

Akada, T. (2015). *Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Aktürk, A. (2019). *Öğretmenlerin damgalama eğilimleri ve örgütsel muhalefet davranışlarının, örgütsel depresyona etkisi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Arayıt, E. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ve işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin bazı değişkenlere göre incelenmesi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

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

Arslanboğa, R. (2021). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinde örgütsel muhalefet, örgütsel bağlılık ve duygusal tükenmişlik ilişkisi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muş.

Ataç, L. O. ve Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46* (1), 117-132.

Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E. & Patterson, B. R. (2007). The Influence of Employee Burnout Syndrome on the Expression of Organizational Dissent. *Communication Research Reports, 24* (2), 97–102. doi:10.1080/08824090701304725

Aydın, M. A. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Aykut, H. M. (2019). *The Relationship Between Theory X/Y Management Styles and Job Satisfaction: Moderation Roles of Self-Efficacy and Gender.* Unpublished master's dissertation. Linnaeus University, Faculty of Health and Life Sciences, Sweden.

Ayral, T. (2020). *Okul müdürlerinin yönetim felsefeleri ile okulların şeffaflık düzeyleri arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Balcı, A. (2021). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler.* Ankara: Pegem Akademi.

Bayın, M. A. (2021). *Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefeti arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Bouda, D. (2015). *The expression of organizational dissent among Sub-Saharan African student migrants in the United States.* Unpublished master's dissertation. Department of Communication Studies, Minnesota State University, Minnesota.

Buckner, M. M. (2012). *Student characteristics as predictors of instructional dissent.* Unpublished master's dissertation. College of Communication, Texas Christian University, Texas.

Burns, T. & Wagner, C. (2013). Organizational dissent: A form of feedback. *NASSP Principal Leadership, 14* (4) 28-32.

Büyükdüvenci, S. (2019). *Eğitim felsefesine giriş*. Ankara: Ayrıntı Basımevi.

Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum.* Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2020). *Sosyal bilimler için istatistik.* Ankara: Pegem Akademi.

Carter, J. (2010). *A correlational study of principals' leadership style and teacher absenteeism.* Unpublished master's dissertation. The University of Alabama, Department of Educational Leadership and Policy, Alabama.

Chen, H. (2016). *Cross cultural analysis of the influence of humor on organizatıonal dissent in the Us, Korea, Japan, and China.* Unpublished master's dissertation. University of Jyväskylä, Department of Communication, Finland.

Croucher, S. M., Braziunaite, R., Homsey, D., Pillai, G., Saxena, J., Saldanha, A., … Agarwal, K. (2009). Organizational dissent and argumentativeness: A comparative analysis between American and Indian organizations. *Journal of Intercultural Communication Research, 38* (3), 175–191. doi: 10.1080/17475759.2009.505057

Croucher, S. M., Parrott, K., Zeng, C. & Gomez, O. (2014). A cross-cultural analysis of organizational dissent and workplace freedom in five european economies. *Communication Studies, 65* (3), 298-313. doi: 10.1080/10510974.2013.811430

Croucher, S. M., Zeng, C. & Kassing, J. (2016). Learning to contradict and standing up for the company: An exploration of the relationship between organizational dissent, organizational assimilation, and organizational reputation. *International Journal of Business Communication,* 1-19. doi:10.1177/2329488416633852

Croucher, S. M., Zeng, C., Rahmani, D., & Cui, X. (2018). The relationship between organizational dissent and workplace freedom of speech: A cross-cultural analysis in Singapore. *Journal of Management & Organization, 24* (6), 793-807. doi: 10.1017/jmo.2016.73

Çelik, S. (2021). *Okul müdürlerinin benimsedikleri eğitim felsefelerine, yönetsel anlayışlarına ve davranışlarına yönelik okul müdürlerinin ve öğretmenlerin*

görüşlerinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

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 Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

De Dreu, C. K. W. & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, *86*(6), 1191–1201.

Demiryürek, M. (2019). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Nevşehir.

Descartes, R. (2007). *Felsefenin İlkeleri.* (çev. M. Akın). İstanbul: Say Yayınları. (Orijinal çalışmanın basım tarihi 1644).

Doğanay, A. (2018). *Lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolü: otel işletmeleri üzerine bir çalışma.* Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Elma, C. (2018). Neoklasik yönetim kuramları. K. Demir ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetim ve Eğitim Yönetimi Kuramları* içinde (1. Baskı, s. 1-38). Ankara: Pegem Akademi.

Ener, N. (1983). *Yönetim felsefesi ve çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bursa.

Enginar, R. (2022). *Öğretmenlerin izlenim yönetimi taktikleri, örgütsel muhalefet düzeyleri ile öznel iyi oluş durumları arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Erdal, İ. (2020). *Öğretmen görüşlerine göre okullarda örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Ergün, H. ve Çelik, K. (2018). Örgütsel muhalefet ölçeği Türkçe uyarlaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 48,* 398-414.

Ergün, M. (2019). *Eğitim felsefesi.* Ankara: Pegem Akademi.

Esendemir, E. (2019). *İş tatmini algısı ve prososyal davranış eğilimleri ilişkisinde örgütsel muhalefet davranışının aracılık rolü: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tez. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

Fışkınlı, G. (2020). *Okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkin.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics, (5th ed.)*. London: Sage Publications Ltd.

French, J., & Raven, B. H. (1959). The bases ofsocial power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in socialpower* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Gholamrezaei, M., Naserieh, M.Y. ve Esmaeilzadeh, M. (2012). Investigation of relation between X & Y theory and A & B behavioral models (Case studies: Mazandaran & Vali-Asr Universities Iran). *Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2* (9), 9390-9397.

Gorden, W. I., & Infante, D. A. (1987). Employee rights: Content, argumentativeness, verbal aggressiveness and career satisfaction. *In C.A.B. Osigweh (Eds.), Communicating Employee Responsibilities and Rights: A Modern Management Mandate* (pp.149-163). Westport, CT: Greenwood.

Gossett, L. M. & Kilker, J. (2006). Examining counterinstitutional web sites as locations for organizational member voice, dissent, and resistance. *Management Communication Quarterly, 20*, 63-90.

Goodboy, A. K., Chory, R. M. & Dunleavy, K. N. (2008) Organizational Dissent as a Function of Organizational Justice. *Communication Research Reports*, *25*(4), 255-265.

Graham, J. W. (1983). *Principled organizational dissent.* Unpublished doctoral dissertation. Northwestern University, Illinois.

Gürbüz, S., Şahin, F. & Köksal, O. (2014). Revisiting of theory X and Y. *Management Decision, 52*(10), 1888-1906.

Gül, Y. (2020). *Ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama düzeyi, nedenleri ve sonuçları.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Gürler, M. (2020). *Okul yöneticilerinin açık liderlik davranışlarının örgütsel muhalefete etkisi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Heator, M. G. (2018). *College students and the rhetorical dissent goal: Associations between dissent goal, dissent target, and perceptions of instructor power.* Unpublished doctoral dissertation. College of Education, Eastern Michigan University, Michigan.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, Loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.

Ismail, M.B.M. (2013). *An analysis of human motivation in National Higher Education Universities (Nheu) using theory X and Theory Y: Academic staff perspective.* International Symposium on Harnessing Knowledge Through Research to Address Emerging Global Issues, 11th - 12th January, Sabaragamuwa University of Sri Lanka, Sri Lanka.

İpek, M. B. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Kadı, A. ve Beytekin, O. F. (2015). Okul kültürü ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin meslekî değerler aracılığıyla araştırılması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi, 5* (1), 71-97.

Kahramanoğlu, E. (1990). *Genel liselerdeki yönetim uygulamalarının çağdaş yönetim anlayışı açısından değerlendirilmesi.* Yayınlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: a model of employee dissent. *Communication Studies, 48*, 311-332

Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly, 12* (2), 183-229.

Kassing, J. W. (2002). Speaking up identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly, 16* (2), 187-209

Kassing, J. W. (2011). Stressing out about dissent: Examining the relationship between coping strategies and dissent expression. *Communication Research Reports, 28* (3), 225-234. doi: 10.1080/08824096.2011.586075

Kassing, J. W. & Armstrong, T. A. (2002). Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly, 16* (1), 39-65.

Kassing, J. W. & DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports, 17* (2), 113-120.

Kavak, O. (2016). *Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.

Kaya, K. (2018). *100 soruda felsefe ve hukuk felsefesi.* Ankara: Adalet Yayınevi.

Kayış, E. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Keerthana, Y. & Babu, M. K. (2018). A study on theory X & theory Y: Implications of teachers in higher education. *International Journal of Management, IT and Engineering, 8* (10), 222-233.

Kim, S., Tam, L. & Kim, J. N. & Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications: An International Journal, 22*(3), 308-328.

Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmecileri için yönetim bilimi temel kavramlar, kuramlar ve ilkeler.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Koçmar, S. (2019). *Örgütsel kimlik algısının örgütsel muhalefet ile ilişkisi, kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü.* Yayınlanmamış doktora tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Korkmaz, A. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Korucuoğlu, T. (2016). *Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Lawter, L., Kopelman, R. J. & Prottas, D.J. (2015). McGregor's theory X/Y and job performance: A multilevel, multi-source analysis. *Journal of Managerial Issues, 27* (1-4), 84-101.

Memduhoğlu, H. B. ve Şenyiğit, V. (2021). Yönetim kuramları ve eğitim yönetimine yansımaları. K. Yılmaz ve K. Demir (Ed.), *Eğitim Yönetimi Kuram ve Uygulama* içinde (1. Baskı, s. 1-38). Ankara: Pegem Akademi.

Miller, K. I. & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *The Academy of Management Journal, 29* (4), 727-753. doi: 10.2307/255942

Naktiyok, S. (2019). Örgütsel muhalefet. C. N. Karabey ve G. Kerse (Ed.), *Örgütsel Davranış Düzleminde Güncel Kavramlar* içinde (1. Baskı, s. 167-193). Ankara: Gazi Kitabevi.

Neuliep, J. W. (1987). The influence of Theory X and Theory Y management styles on the selection of compliance-gaining strategies. *Communication Research Reports, 4* (1), 14–19.

Okutan, M. (2000). Okul müdürlerinin yönetimsel davranışlarının değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7* (7), 162-167.

Ötken, A. B. ve Cenkci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi, 10* (39), 41-51.

Özdemir, M. (2008). Eğitim yönetiminde yerelleşme siyasaları. *Amme İdaresi Dergisi, 41*, 53-168.

Özdemir, M. (2010). *Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi, 38,* 168.

Özdemir, S. (2022). *Okulda yönetişim düzeyi ile örgütsel muhalefet düzeyi arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Özden, E. (2015). *Yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Özden, E. ve Hamedoğlu, M. A. (2015). Yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi, 5* (3), 7-26.

Özer, A. (2019). *21. yüzyılın modern yönetimi için geleceğe yön veren yönetim guruları.* İstanbul: Gazi Kitabevi.

Özyurt, D. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Russ, T. L. (2011). Theory X/Y assumptions as predictors of managers' propensity for participative decision making. *Management Decision, 49* (5), 823-836. doi: 10.1108/00251741111130887

Russ, T. L. (2013). The relationship between Theory X/Y: assumptions and communication apprehension. *Leadership & Organization Development Journal, 34* (3), 238-249. doi: 10.1108/01437731311326675

Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi, 2* (1), 1-16.

Saraman, T. (2017). *Liderlik yaklaşımı ve Douglas Mcgregor'un X ve Y teorisi: Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personel üzerine bir çalışma.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.

Saygılı, S. (2017). Belirlenmiş düşüncenin tahakkümünden özgün düşüncenin yaratıcılığına alternatif bir söylem olanağı, felsefe ve mizah. *Journal of Current Researches on Social Sciences (JoCReSS), 7*, 119-132.

Shahinpoor, N. & Matt, B. F. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics, (74),* 37–48.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.

Taçyıldız, E. (2020). *Liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi: Akademik personel üzerinde bir araştırma.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Tavşancıoğlu, A. (2022). *Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin algılarına göre örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Tekin, Ö. A., Baş, M. ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama işletmesi çalışanlarının Douglas Mcgregor'un X ve Y teorilerine yönelik tutumları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7* (14), 81-91.

Teski, A. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

Tompkins, P. K. & Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporaryorganizations. In R. D. McPhee and P. K. Tompkins (Eds.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions* (pp. 179–210). Beverly Hills, CA: Sage

Topdemir, H. G. (2016). *Felsefe.* Ankara: Pegem Akademi.

Uçar, A. (2016). *Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.

Uğurlu, E. (2017). *Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

Yabacı Tak, A. (2021). *Etki büyüklüğü yöntemlerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış doktora tezi. Uludağ Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bursa.

Yanık, O. (2019). Çalışma hayatındaki uygunsuz davranışların bildirimi (Whistleblowing). C. N. Karabey ve G. Kerse (Ed.), *Örgütsel Davranış Düzleminde Güncel Kavramlar* içinde (1. Baskı, s. 65-112). Ankara: Gazi Kitabevi.

Yaşa, R. (2018). *Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yavuz, M. (2009). Okul müdürlerinin yönetimle ilgili görüş ve uygulamalarının yönetim kuramları bakımından değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi, 7* (18), 121-155.

Yıldırım, M. (2020). *Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel muhalefet davranışı ve işle bütünleşme düzeyine etkisi: bir alan araştırması.* Yayınlanmamış doktora tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Yıldız, K. (2014). Örgütsel Muhalefet. *Akademik Bakış Dergisi, 43,* Z12-Z19.

Yılmaz, T. (2019). *İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Hakkâri ili örneği).* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Yol, Ö. (2022). *Öğretmen algılarına göre örgütsel muhalefet ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişki.* Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

EKLER

Ek 1. Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onay Bildirimi

Evrak Tarih ve Sayısı: 22.12.2021-E.144704

T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

SAYI: 68282350/22021/G024

Toplantı Tarihi : 15.12.2021
Toplantı Sayısı : 24
Toplantı Saati : 15:00

24.133.157.174
337081
28.12.2021

KARAR 10- Üniversitemiz Eğitim Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 202181019 numaralı öğrencisi Mehmet YILDIRIM'ın, danışmanlığını Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'in yürüttüğü ***"Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefeleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algıları Arasındaki İlişki"*** konulu tez çalışmasına yönelik başvuru formu ile usul ve etik açıdan verdiği beyan ve ekler tetkik edilmiş olup; proje sahibinin, başvurusunda yer alan bilgi, belge ve taahhütnamelere uygun bilimsel davranışlar sergileyeceği kanaati oluşmuştur. İş bu karar oy birliği ile alınmıştır.

ASLI GİBİDİR
15.12.2021

Prof. Dr. Ertuğrul İŞLER
Başkan

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzanlamıştır.

Ek 2. Demografik Bilgi Formu

Değerli Meslektaşım;

Bu çalışma Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi* Yüksek Lisans programı kapsamında yapılmaktadır. Bu anketin amacı okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefesi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Anket sonucu elde edilecek veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup gizlilik ilkesine uyulacaktır.

Anket üç bölümden oluşup, I. bölümde "Kişisel Bilgiler Formu", II. bölümde "Yönetim Felsefesi Ölçeği" ve III. Bölümde ise "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" bulunmaktadır. Araştırmadaki her soruya cevap vermeniz çalışmanın bilimselliği ve anketin değerlendirilebilmesi için büyük önem arz etmektedir. İçtenlikle vereceğiniz cevaplar için şimdiden teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim.

MEHMET YILDIRIM
Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ekonomisi (Tezli) Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Bu bölümde kişisel bilgilerinize yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun olan seçeneğin yanındaki parantezi (X) işaretleyiniz.	
Cinsiyetiniz	: □ Kadın □ Erkek
Yaşınız	: □ 22-26 □ 27-31 □ 32-36 □ 37-41 □ 42-46 □ 47 ve üzeri
Eğitim Durumunuz	: □ Ön Lisans □ Lisans □ Lisansüstü
Çalıştığınız Okul Türü	: □ İlkokul □ Ortaokul □ Lise
Bir Sendikaya Üye misiniz?	: □ Evet □ Hayır
Kıdeminiz	: □ 1-5 □ 6-10 □ 11-15 □ 16-20 □ 21 ve üstü
Bulunduğunuz Okulda Çalışma Süreniz: □ 1-5 □ 6-10 □ 11-15 □ 16-20 □ 21 ve üstü	

Ek 3. Yönetim Felsefesi Ölçeği

II. BÖLÜM

YÖNETİM FELSEFESİ ÖLÇEĞİ		Soldaki sütunlarda yazan yargılara ne derecede katılıyorsunuz?				
Her ifade için verdiğiniz kararı o ifadenin karşısına ölçekte belirtilen rakam ile yazınız ya da (X) işareti koyunuz. 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Az Katılmıyorum, 3: Orta Derecede Katılıyorum 4: Çok Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum. **OKUL MÜDÜRÜMÜZ,**		Tamamen Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Öğretmenlerin paradan başka ihtiyaçları da olduğunun farkındadır.					
2	Yöneticilerin öğretmenleri denetlemekten çok, onları yönlendirmeye önem vermesi gerektiğini düşünür.					
3	Okul yöneticilerinin ne pahasına olursa olsun, okullarının işleyişinde belirli bir uyum sağlamayı başarmaları gerektiğine inanır.					
4	Okulun öğretmenlerin öz güven geliştirmelerine fırsat vermesi gerektiğine inanır.					
5	Öğretmenlerin yaratıcılıklarını kullanmaktan haz duyduklarına inanır.					
6	Öğretmenlerin başarılı ve yeterli oldukları duygusunu hissetmek ihtiyacında olduğuna inanır.					
7	Öğretmenlerin kendi faaliyetlerini kendi başlarına yönlendirmeyi öğrenebileceklerine inanır.					
8	Okulun yönetim felsefesinin, politika ve uygulamalarının öğretmenlerin verimliliğini etkileyeceğini düşünür.					
9	Okul yöneticilerinin öğretmenler arasında birbirine bağlı, samimi arkadaşlık gruplarının kurulmasına fırsat vermesi gerektiğine inanır.					
10	Öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren ve etkileyen kararlarda söz sahibi olmaları gerektiğine inanır.					
11	Okulun öğretmenlerin potansiyellerini ortaya koymalarına fırsat vermesi gerektiğine inanır.					
12	Öğretmenlerin okuldaki performans hedeflerinin yöneticiler tarafından belirlenmesi gerektiğini düşünür.					
13	Okul yöneticilerinin öğretmenlerin davranışlarını yakından denetlemesi gerektiğini düşünür.					
14	Öğretmenlerin yönlendirilmek ihtiyacı içinde olduklarına inanır.					
15	Okul yönetiminin temel sorumluluklarından bir tanesi öğretmenlere verilen direktiflerin öğretmenlerce kabul edilmesini sağlamak olduğuna inanır.					

16	Öğretmenlerin üretken olmamalarının nedeninin temel olarak tembel olmalarından kaynaklandığına inanır.					
17	Öğretmenlerin çoğunun kendilerine ne yapılması gerektiğinin söylenmesini istediğine inanır.					
18	Yöneticilerin okuldaki etkinlikleri çok sıkı denetlemesi gerektiğini düşünür.					
19	Öğretmenlerin denetlenmek ihtiyacı içinde olduklarına inanır.					

Ek 4. Örgütsel Muhalefet Ölçeği

III. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ		Soldaki sütunlarda yazan yargılara ne derecede katılıyorsunuz?				
Her ifade için verdiğiniz kararı o ifadenin karşısına ölçekte belirtilen rakam ile yazınız ya da (X) işareti koyunuz. 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Az Katılmıyorum, 3: Orta Derecede Katılıyorum 4: Çok Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum.		Tamamen Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Diğer öğretmenlerle beraber, okulumda olanlar hakkında yakınırım.					
2	Evde iş ile ilgili konuları paylaşmam.					
3	Okul yöneticilerimi sorgulamam.					
4	Okul politikalarını sorgulamaya tereddütle yaklaşırım.					
5	Okuldaki değişiklikler ile ilgili yakınmalarda diğer öğretmenlerle birlikte hareket ederim.					
6	Ailemin yanında iş hakkında yakınmalarda bulunmam.					
7	Okuluma ilişkin eleştirilerimi açıkça paylaşırım.					
8	Eşim ya da okul dışındaki arkadaşlarımın yanında okulum hakkındaki sıkıntılarımı nadiren konuşurum.					
9	Okul politikalarından memnun olmadığımda zaman bunu herkes bilir.					
10	Katılmadığım kararlarda yöneticime herhangi bir şey söylemem.					
11	Okulumdaki kararları sorguladığımda yöneticilerim ile konuşurum.					
12	İşim ile ilgili konuları okul dışındaki insanlarla konuşurum.					
13	Okulumdaki yetersizlikleri gidermek için yöneticilerime önerilerde bulunurum.					
14	Okuldaki sorunlarla ilgili olarak öğretmen arkadaşlarımla konuşmam.					
15	Okulumda çalışanlara haksız davranıldığını düşündüğümde bunu yöneticilerime söylerim.					
16	Okulda sıkıntı veren konuları, diğer öğretmenlerle rahatça konuşurum.					
17	Okulda rahatça tartışamadığım okul ile ilgili kararlar hakkında ailem ya da arkadaşlarım ile konuşurum.					

Ek 5. Yönetim Felsefesi Ölçeği İzni



Yönetim Felsefesi Ölçeği Gelen Kutusu ×

Mehmet YILDIRIM 18:34 (1 saat önce)
Alıcı: atogen

Merhaba Hocam,

Okul müdürlerinin yönetim felsefesi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasında ilişkiyi araştıracağım yüksek lisans tezimde Tanrıöğen (2018) tarafından geliştirilen "Yönetim Felsefesi Ölçeği"'nizi izninizle kullanmak istiyorum.

İyi çalışmalar.

Abdurrahman Tanriogen 18:44 (1 saat önce)
Alıcı: ben

Sevgili Mehmet Yıldırım,
Tarafımdan geliştirilen "Yönetim Felsefesi Ölçeği"ni her türlü bilimsel araştırmalarınızda özgürce kullanabilirsiniz.
Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.
Prof.Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Ek 6. Örgütsel Muhalefet Ölçeği İzni



Yüksek Lisans Tez Çalışma Gelen Kutusu ×

Mehmet YILDIRIM 5 Ara 2021 Paz 09:50
Alıcı: husnuergun60

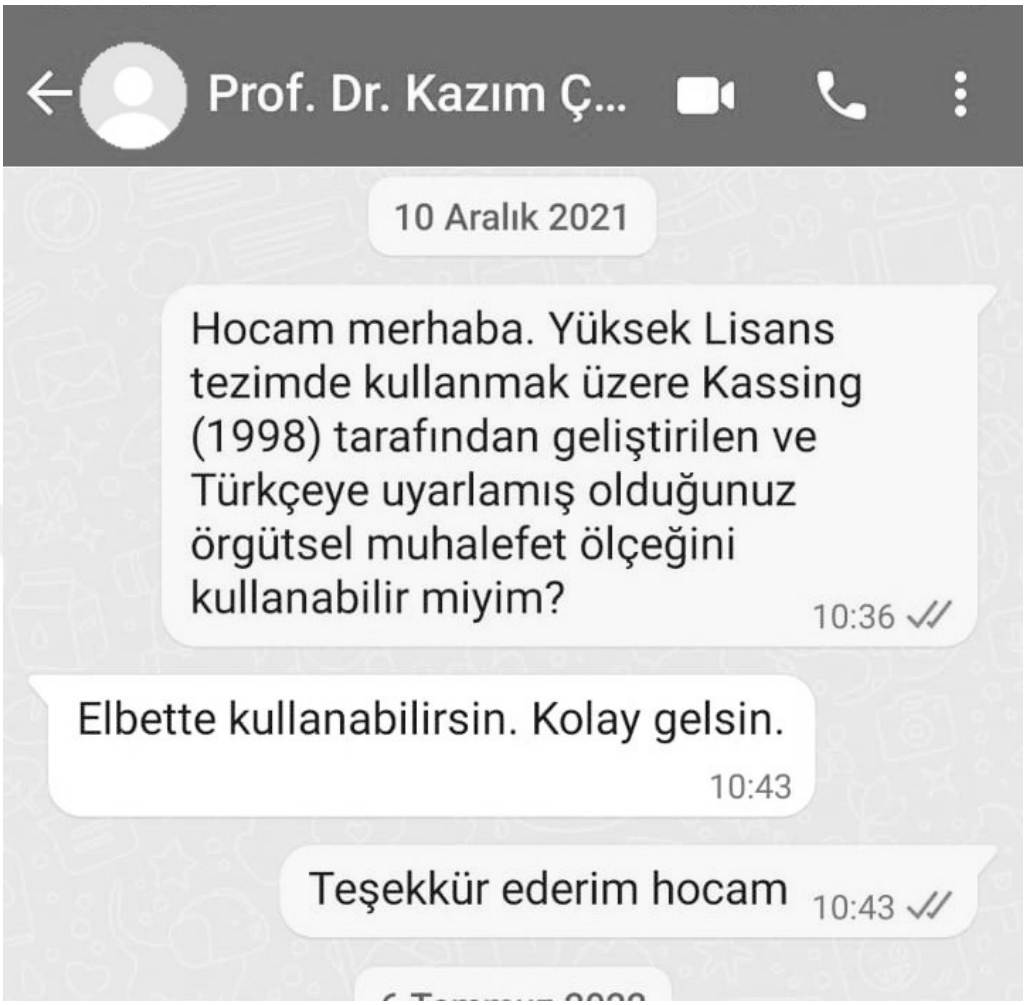
Merhaba Hüsnü Hocam. Ben Mehmet Yıldırım, PAÜ Eğitim Yönetimi yüksek lisans öğrencisiyim. Tez problemim olarak " Okul yöneticilerinin yönetim felsefeleri ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki"' yi araştırıyorum. Örgütsel muhalefet ölçeği için de Prof. Dr. Kazım Çelik Hocam ile sizin Türkçeye uyarlamış olduğunuz Kassing (1998) tarafından geliştirilen örgütsel muhalefet ölçeğini kullanmak istiyorum. Bunun için izin verir misin?
İyi günler dilerim.

Hüsnü ERGÜN 5 Ara 2021 Paz 09:55
Alıcı: ben

Ölçeği kullanmanızdan memnuniyet duyar çalışmanızda başarılar dilerim.

5 Ara 2021 Pzr 09:51 tarihinde Mehmet YILDIRIM

Ek 7. Örgütsel Muhalefet Ölçeği İzni



ÖZGEÇMİŞ