



OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET ALGILARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ahmet TESKİ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

Uşak
Temmuz, 2017

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

TESKİ, Ahmet

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

Temmuz, 2017

Bu araştırmanın amacı Ortaokullardaki Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algıları Arasındaki İlişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Uşak ilindeki ortaokullarda görev yapan 3300 öğretmen, örneklemini ise 309 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada “Okul yöneticilerinin Liderlik Tarzları” ve “Örgütsel Muhalefet” algıları ile ilgili veriler toplanmıştır. Verilerin analizi SPSS paket program ile yapılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde; frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra veriler ilişkisiz t-testi, anova, korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin en çok kullandıkları liderlik tarzının etkileşimci liderlik tarzı olduğu; en az sahip oldukları liderlik tarzının ise otoriter liderlik tarzı olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik görüşleri cinsiyetleri açısından farklılaşmaz iken, mesleki kademelerine, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına ve aynı okuldaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. Araştırmaya göre öğretmenlerin örgütsel muhalefeti orta düzeydedir. Öğretmenler örgütsel muhalefet tarzı olarak haber uçurmayı, açık ve örtük muhalefete göre daha fazla gerçekleştirmektedirler.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına ve aynı okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel muhalefetin nedenlerine ve muhalefet şekillerine ilişkin algı düzeyleri farklılık göstermemektedir. Mesleki kıdemlerine göre ise öğretmen görüşleri örgütsel muhalefetin nedenlerine ve şekillerine göre farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçurma, açık ve örtük muhalefet şekillerini gerçekleştirme düzeyleri ile okul yöneticisinin otoriter liderlik tarzı algıları arasında anlamlı olumlu yönlü düşük bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Bunun yanında okul yöneticilerinin demokratik, dönüşümcü, serbest bırakıcı ve etkileşimci liderlik tarzlarına yönelik algıları arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisi tespit edilmemiştir. Son olarak araştırmada okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının bazılarının öğretmenlerin muhalefet davranışlarını yordadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik tarzı, Örgütsel Muhalefet, Örtük Muhalefet, Açık Muhalefet, Haber uçurma

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS AND ORGANIZATIONAL
DISSENT OF LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS**

TESKİ, Ahmet

Department of Educational Sciences

Social Sciences Institutes Uşak University

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

July, 2017

The purpose of this research is to establish the relationship between the leadership styles of the school administrators in the secondary school and the teachers organizational dissent perceptions. The research is in the relational screening model. The universe of the research is composed of 3300 teachers working in secondary schools in Uşak in the academic year of 2014-2015 and 309 teachers. In the research, data on the perceptions of "leadership styles of school administrators" and "organizational dissent" were collected. Analysis of the data was done with SPSS package program. In the analysis of research data; Frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation values are calculated. Subsequently, the unrelated t-test was subjected to anova, correlation and simple linear regression analysis.

According to the results of the research, the leadership style most used by the school administrators is the transformational leadership style; It is understood that the least leadership style is the authoritarian leadership style. Teachers' views of school administrators on leadership styles differ from their genders in terms of their professional durables, their work differs according to the number of teachers in the school and the duration of study at the same school. According to the survey, teachers' organizational dissent is moderate. Teachers are more likely to whistle blowing in the style of organizational dissent than upward and lateral dissent.

Perceived levels of organizational dissent and dissent patterns do not differ according to the gender of the teachers, the number of teachers working at the school, and the length of working time at the same school. According to their

professional seniority, teacher views differ according to the reasons and forms of organizational dissent. There was a significant positive correlation between teachers' level of organizational dissent to whistle blowing, upward and lateral dissent, and school administrators' perceptions of authoritarian leadership style. However, no significant correlation was found between school administrators' perceptions of democratic, transformational, liberal and interactionist leadership styles. Finally, in the survey, some of the leadership styles of school administrators have come to the conclusion that teachers are able to predict dissent behavior.

Key words: Leadership Style, Organizational Dissent, Lateral Dissent, Upward Dissent, Whistle Blowing.



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI



UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Ana Bilim / Ana Sanat Dalı Yüksek Lisans Programı 134001050 No'lu öğrencisi Ahmet TESKİ' nin " Okul Yöneticilerinin Okulu Yönetme Tarzları ile Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algıları Arasındaki İlişki " adlı tezi 07/07/2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI	
Üye	: Prof. Dr. Lütfullah TÜRKMEN	
Üye	: Doç. Dr. Türkay Nuri TOK	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Gülsün ŞAHAN	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Gökhan DEMİRHAN	

Prof. Dr. Sedat BAYRAKAL
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı ve önemi tartışılmaktadır. İkinci bölümde araştırmanın kuramsal temelleri; üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi; dördüncü bölümde ise araştırmayla elde edilen bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise, araştırmanın sonuçları ve önerileri bulunmaktadır.

Bu araştırma süresince desteklerini benden esirgemeyen ve hep yanımda olan başta Hocam Doç. Dr. Aynur Bozkurt BOSTANCI'ya, eşim Canan TESKİ'ye, doktora öğrencisi Ahmet YURDAKUL'a teşekkür ederim. Ayrıca anketlerin doldurulmasında yardımcı olan tüm okul yöneticilerimiz ile vaktini ayırıp anketleri dolduran tüm öğretmenlere de teşekkür ederim.

Ahmet TESKİ

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ahmet TESKİ
Doğum Yeri ve Tarihi : İZMİR - 21.02.1981
Lisans Öğretimi : 18 Mart Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sosyal Bilgiler Öğretmenliği
Yüksek Lisans Öğretimi : 2013 – 2016 Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : 2016-Uşak Eşe-Halil Erdoğan Ortaokulu-
Müdür Yardımcısı
2012-2016: Uşak Banaz Cumhuriyet
Ortaokulu- Müdür Yardımcısı
2009-2012: Uşak Güre YİBO-Öğretmen
2008-2009: Bitlis Mutki Kavakbaşı YİBO-
Müdür Yardımcısı
2006-2008: Bitlis Mutki Kavakbaşı YİBO-
Öğretmen
2004-2006: Bitlis Mutki Koyunlu İ.Ö.O. -
Öğretmen

İletişim

E-posta adresi : ateski@hotmail.com

İÇİNDEKİLER

<u>DIŞ KAPAK</u>	
<u>ÖZET</u>	I
<u>ABSTRACT</u>	III
<u>JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI</u>	V
<u>ÖNSÖZ</u>	VI
<u>ÖZGEÇMİŞ</u>	VII
<u>İÇİNDEKİLER</u>	VIII
TABLolar LİSTESİ	XIV
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XVII
OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	
BİRİNCİ BÖLÜM :GİRİŞ	1
I.1.Problem Durumu	1
I.2.Problem Cümlesi	3
I.2.1.Alt Problemler.....	3
I.3.Araştırmanın Amacı.....	4
I.4.Araştırmanın Önemi	4
I.5. Sınırlılıklar.....	5
I.6.Tanımlar	6
İKİNCİ BÖLÜM	8
II.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	8
II.1. 2. LİDERLİĞİN TARİHÇESİ.....	10
II.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	13
II.2. 1.Özellikler yaklaşımı.....	13
II.2. 2.Davranışsal Yaklaşım.....	13
II.2. 3. Durumsallık Yaklaşımı.....	14
II.2. 4.Modern Liderlik Yaklaşımları.....	14
II.2.4.1.Karizmatik Liderlik.....	14
II.2.4.2.Dönüşümcü Liderlik.....	15
II.2.4.3.Etkileşimci Liderlik.....	16
II.2.4.4. Dağıtıcı Liderlik.....	17
II.2.4.5. Öğretimsel Liderlik.....	17
II.2.4.6. Etik Liderlik.....	18

II.2.4.7. Vizyoner Liderlik.....	18
II.2.4.8. Süper Liderlik.....	18
II.2.4.9. Öğrenen Liderlik.....	18
II.2.4.10. Paternalist Liderlik.....	19
II.3. LİDERLERİN DAVRANIŞ TARZLARI.....	19
II.3.1.Otokratik lider.....	21
II.3.2.Demokratik- Katılımcı Lider.....	21
II.3.3.Tam Serbesti Tanıyan Lider.....	22
II.3.4.Dönüşümcü Lider.....	22
II.3.5.Etkileşimci Lider.....	22
II.4. Liderliğin Önemi.....	23
II.5. Eğitim Örgütleri Açısından Liderlik.....	24
II.6. ÖRGÜTSEL MUHALEFET.....	26
II.6.1.MUHALEFET KAVRAMI.....	26
II.6.1.1.Siyasal Muhalefet.....	26
II.6.1.2.Örgütsel Muhalefet.....	27
II.6.1.2.1. Örgütsel muhalefet süreci.....	30
II.6.1.2.2. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri.....	30
Tablo 1: Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar.....	31
II.6.1.2.3. Örgüt üyelerine yönelik davranışlar.....	32
II.6.1.2.4. Örgütsel değişme.....	32
II.6.1.2.5. Karar alma biçimi ve kararın içeriği.....	33
II.6.1.2.6. Etkisiz yönetici.....	33
II.6.1.2.7. Yetki görev ve sorumluluklar.....	33
II.6.1.2.8. Kaynak dağıtımı.....	34
II.6.1.2.9. Etik dışı ve hukuk dışı eylemler.....	34
II.6.1.2.10. Performans değerlendirme.....	35
II.6.1.2.11. Örgütün yol açtığı zararlar.....	35
II.6.1.3. Örgütsel Muhalefetin Boyutları.....	36
II.6.1.3.1. Haber uçurma	37

Tablo 2: Haber Uçurma: 5 N 1K Analizi.....	39
Tablo 3 : Protesto Eylemleri ile Haber Uçurmanın Karşılaştırılması.....	40
II.6.1.3.2. Açık muhalefet.....	41
II.6.1.3.3.Örtük muhalefet.....	42
II.6.1.4.Muhalefetin Yol Açtığı Sonuçlar.....	43
II.6.1.5. Örgütsel Muhalefetin Eğitim Örgütlerine Etkileri	44
II.6.1.6. Okul yöneticisinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet yapmaları arasındaki ilişki.....	45
II.6.1.7. Liderlik İle ilgili Yapılmış Araştırmalar.....	48
II.6.1.8.Örgütsel Muhalefetle İlgili Yapılmış Araştırmalar.....	52
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	57
Araştırmanın modeli	57
III.1.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	57
Tablo 4.Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu.....	58
III.2.Veriler Toplama Araçları	58
Tablo 5. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 6. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	60
III.3. Verilerin Analizi.....	60
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	61
IV.1. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet ile yöneticilerin liderlik tarzları algı düzeyi.....	61
IV.1.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Yönelik Liderlik tarzlarına yönelik Algı Düzeyleri.....	61
Tablo 7. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına yönelik İlişkin Algı düzeyleri.....	61
IV.2. Öğretmenlerin okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına yönelik görüşleri ile örgütte Muhalefet nedenlerine ve muhalefet düzeylerine yönelik algılarının Değişkenler Açısından İncelenmesi.....	62
IV.2.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına ilişki görüşlerinin Değişkenler Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	62

Tablo 8 Cinsiyet açısından öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik görüşlerine ilişkin t-Testi sonuçları.....	62
Tablo 9: Öğretmenlerin kıdemlerine göre okul yöneticisinin otoriter liderlik Tarzını gerçekleştirme düzeylerine yönelik görüşlerine yönelik ANOVA testi sonuçları.....	63
Tablo 10: Öğretmenlerin kıdemlerine göre okul yöneticisinin demokratik liderlik Tarzını gerçekleştirme düzeylerine yönelik görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları.....	64
Tablo 11: Öğretmenlerin Kıdemlerine göre Okul yöneticisinin Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzını gerçekleştirme düzeylerine yönelik görüşlerine yönelik ANOVA Testi Sonuçları	64
Tablo 12: Öğretmenlerin Kıdemlerine göre Okul yöneticisinin Dönüşümcü Liderlik Tarzını gerçekleştirme düzeylerine yönelik görüşlerine yönelik ANOVA Testi Sonuçları.....	65
Tablo 13: Öğretmenlerin Kıdemlerine göre Okul yöneticisinin Etkileşimci Liderlik Tarzını gerçekleştirme düzeylerine yönelik görüşlerine yönelik ANOVA Testi Sonuçları.....	66
Tablo 14: Öğretmenlerin liderlik algılarının öğretmen sayısı açısından değerlendirilmesine yönelik t-Testi sonuçları.....	67
Tablo 15: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin otoriter liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları.....	68
Tablo 16: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları.....	68
Tablo 17: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları...	69
Tablo 18: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları.....	70
Tablo 19: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları.....	70

IV.3.ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET DÜZEYLERİNİN DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİNE YÖNELİK BULGULAR.....71

Tablo 20: Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarına İlişkin Düzeyleri..71

Tablo 21: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel muhalefetin kişisel ve yönetsel nedenler boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin değerlendirilmesine yönelik t-Testi sonuçları.....71

Tablo 22: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel muhalefet şekillerine ilişkin algı düzeylerinin Değerlendirilmesine Yönelik t-Testi sonuçları.....72

Tablo 23: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin kişisel nedenler boyutu düzeyine yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları.....73

Tablo 24: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin kişisel nedenler boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA Sonuçları.....73

Tablo 25 Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçurma boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları.....74

Tablo 26: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları.....75

Tablo 27: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin örtük muhalefet boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları.....75

Tablo 28: Örgütsel muhalefetin kişisel ve yönetsel nedenler boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmen sayısı açısından değerlendirilmesine yönelik t-Testi sonuçları.....76

Tablo 29: Öğretmenlerin örgütsel muhalefet şekillerinin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı açısından değerlendirilmesine yönelik t-Testi sonuçları.....77

Tablo 30: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin kişisel nedenler boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları.....77

Tablo 31: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetsel nedenler boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları.....78

Tablo 32: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçurma boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları.....	78
Tablo 33: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları.....	79
Tablo 34: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin örtük muhalefet boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları.....	79
IV.4. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Yönelik Liderlik Tarzı Algıları ile Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bulgular.....	80
IV.4.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Yönelik Liderlik Tarzı Algıları ile Örgütsel Muhalefet Şekilleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi.....	80
Tablo 35: Okul Yöneticilerinin liderlik tarzları ile örgütsel muhalefet şekilleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi.....	81
IV.5. Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Şekillerini Yordaması.....	82
Tablo 36: Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin haber uçurma davranışlarını yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları.....	82
Tablo 37: Okul yöneticilerine yönelik liderlik tarzlarının öğretmenlerin açık muhalefet davranışlarını yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları.....	83
Tablo 38: Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin örtük muhalefet davranışlarını yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları.....	84
BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA.....	85
ÖNERİLER.....	91
KAYNAKÇA:	92
EKLER:	101

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar	31
Tablo 2 : Haber Uçurma: 5 N 1K Analizi	39
Tablo 3 : Protesto Eylemleri ile Haber Uçurmanın Karşılaştırılması	40
Tablo 4 : Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu.....	58
Tablo 5: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları	59
Tablo 6 : Örgütsel Muhalefet Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları	60
Tablo 7: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına yönelik İlişkin Algı düzeyleri.....	61
Tablo 8: Cinsiyet açısından öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik görüşlerine ilişkin t-Testi sonuçları.....	62
Tablo 9: Öğretmenlerin kıdemlerine göre okul yöneticisinin otoriter liderlik Tarzını gerçekleştirme düzeylerine yönelik görüşlerine yönelik ANOVA testi sonuçları.....	63
Tablo 10: Öğretmenlerin kıdemlerine göre okul yöneticisinin demokratik liderlik Tarzını gerçekleştirme düzeylerine yönelik görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları.....	64
Tablo 11: Öğretmenlerin Kıdemlerine göre Okul yöneticisinin Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzını gerçekleştirme düzeylerine yönelik görüşlerine yönelik ANOVA Testi Sonuçları.....	64
Tablo 12: Öğretmenlerin Kıdemlerine göre Okul yöneticisinin Dönüşümcü Liderlik Tarzını gerçekleştirme düzeylerine yönelik görüşlerine yönelik ANOVA Testi Sonuçları.....	65
Tablo 13: Öğretmenlerin Kıdemlerine göre Okul yöneticisinin Etkileşimci Liderlik Tarzını gerçekleştirme düzeylerine yönelik görüşlerine yönelik ANOVA Testi Sonuçları.....	66
Tablo 14: Öğretmenlerin liderlik algılarının öğretmen sayısı açısından değerlendirilmesine yönelik t-Testi sonuçları.....	67
Tablo 15: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin otoriter liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları.....	68

Tablo 16: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları.....	68
Tablo 17: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları...	69
Tablo 18: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları.....	70
Tablo 19: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları.....	70
Tablo 20: Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarına İlişkin Düzeyleri.....	71
Tablo 21: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel muhalefetin kişisel ve yönetsel nedenler boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin değerlendirilmesine yönelik t-Testi sonuçları.....	71
Tablo 22: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel muhalefet şekillerine ilişkin algı düzeylerinin Değerlendirilmesine Yönelik t-Testi sonuçları.....	72
Tablo 23: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin kişisel nedenler boyutu düzeyine yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları.....	73
Tablo 24: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin kişisel nedenler boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA Sonuçları.....	73
Tablo 25: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçurma boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları.....	74
Tablo 26: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları.....	75
Tablo 27: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin örtük muhalefet boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları.....	75
Tablo 28: Örgütsel muhalefetin kişisel ve yönetsel nedenler boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmen sayısı açısından değerlendirilmesine yönelik t-Testi sonuçları.....	76

- Tablo 29:** Öğretmenlerin örgütsel muhalefet şekillerinin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı açısından değerlendirilmesine yönelik t-Testi sonuçları.....77
- Tablo 30:** Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin kişisel nedenler boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları.....77
- Tablo 31:** Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetsel nedenler boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları.....78
- Tablo 32:** Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçurma boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları.....78
- Tablo 33:** Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları.....79
- Tablo 34:** Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin örtük muhalefet boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları.....79
- Tablo 35:** Okul Yöneticilerinin liderlik tarzları ile örgütsel muhalefet şekilleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi.....81
- Tablo 36:** Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin haber uçurma davranışlarını yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları.....82
- Tablo 37:** Okul yöneticilerine yönelik liderlik tarzlarının öğretmenlerin açık muhalefet davranışlarını yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları.....83
- Tablo 38:** Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin örtük muhalefet davranışlarını yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları.....84

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

TDK : Türk Dil Kurumu

ANOVA : Varyans Analizi

n : Ölçüm Sayısı

% : Yüzde Değer

\bar{X} : Aritmetik Ortalama

SS : Standart Sapma

sd : Serbestlik Derecesi

F : Varyans

p : Anlamlılık Düzeyi

SPSS : Statistical Package for Social Sciences

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Giriş

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıklar ve tanımlar alt bölümleri yer almaktadır.

1.1.Problem Durumu

Yaşamımızın her alanında yer alan liderlik her zaman insanların dikkatini çekmiş ve çekmeye devam etmektedir.

Liderlik kavramı, belirli koşullar altında, belirli kişisel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bireyin başkalarının davranışlarına etki etmesi ve yönlendirmesi olarak ifade edilebilir (Koçel, 2010).

Liderlik kavramının ne olduğunun daha iyi anlaşılabilmesi için ilk olarak, insanların, karakterlerine bağlı olarak yönlendirilmeye muhtaç olduğu bilinmelidir. Diğer bilinmesi gereken nokta ise, hiyerarşik yapının etkin olduğu formel ve informel grupları da içine alan süreçte bireyler arasındaki ilişkinin varlığıdır (Karkın 2004).

Liderlik kavramı önce lider özellikleri bakımından ele alınmış, daha sonra liderin davranış boyutu bakılmıştır. Durumsallık yaklaşımının literatürde yer alması ile birlikte, liderlik kavramı ve liderlerin davranışları çok boyutlu değişkenlere göre irdelenmeye başlamıştır. 1980'li yıllarda liderlik kavramı ile ilgili olarak literatürde farklı yaklaşımlar sıklıkla yer almıştır (Öğrenen liderler, vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik v.b.) (Çelik, 2003).

Liderlik tarzları konusunda literatüre bakıldığında liderlik tarzlarının iki başlıkta incelendiği görülmektedir. Bunlar geleneksel liderlik tarzları olarak bilinen; otokratik, demokratik-katılımcı ve liberal-tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarıdır. Günümüzde çağdaş liderlik tarzları olarak bilinen özellikle; karizmatik liderlik tarzı, transaksyonel (etkileşimci) ve transformasyonel (dönüşümcü) liderlik tarzlarının daha fazla ilgi çektiği görülmektedir.

Araştırmanın diğer konusu olan örgütsel muhalafeti, Kassing, 1997a, 2002 “Örgüt üyelerinin örgütsel politika ve uygulamalara ilişkin sahip oldukları farklı görüşleri dile getirmeleri” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel muhalafet, kurum içi demokrasiyi olumlu yönde geliştirirken, önemli bir fonksiyon taşımakla beraber aynı

zamanda kurum içi problemlerin saptanmasında da büyük önem arz etmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Muhalefetin farklı şekillerde ortaya çıkabileceği ve haber uçurmanın, muhalefetin en uç noktasını olduğu söylenebilir (Sprague ve Ruud, 1988). Fakat burada haber uçurma ahlaki sorun olan jurnalcilik anlamına gelmemekte, bilakis kurumun lehine örgütsel bilginin ilgili herkese yayılması veya ilgili taraflara örgütsel kanaatin geribildirimini sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Sadykova ve Tutar, 2014).

Örgüt ikliminden, örgütsel politika ve her tür faaliyetten duyulan tatminsizlik sonucu örgütsel muhalefet ortaya çıkar; örgütün şu anki halinden farklı bir durumu savunmasını gerektirdiği, muhalefet etmenin temel etkenidir. Örgütsel muhalefet bir tavır, açık bir protestoyu, olumlu fayda hissiyle reddi ifade etmektedir (Kassing, 1997a; Garner, 2006)

Muhalif davranışlar her zaman olumsuzluk olarak da algılanmamalıdır. Bazen çalışanlar örgütlerinin başarısı için de okul yöneticilerine iyileştirici ve yarar sağlayıcı yönde de muhalefet yapabilirler. Bu nedenle okuldaki yöneticinin liderlik tarzı, okul kültürü, öğretmenin meslekteki kıdemi gibi faktörler, öğretmenlerin davranışlarını etkilemektedir. Bu davranışlar iyi niyetli ya da kötü niyetli de olsa bir tür muhalefet olarak görülebilir. Öğretmenlerin okullarında gösterdikleri bu davranışları nasıl algıladığı da oldukça önemlidir.

Türkiye'deki eğitim sisteminin merkezîyetçi bir yapıya sahip olduğu bilinmektedir. Okul müdürleri de okulları bu yapıya uygun şekilde yönetmeye çalışmaktadır. Bunun sonucunda öğretmenler bazen haksız uygulamalarla karşılaşabilmektedirler. Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı ile öğretmenler arasında çok sayıda idari dava olması, okullarda çeşitli yönetsel sorunların varlığını ve bu sorunların öğretmen muhalefetini arttırdığını göstermektedir.

Okullarda muhalif davranışlarda bulunan öğretmenler ya tepki toplamakta ya da yöneticiler tarafından baskı altına alınmaya çalışılmaktadır. Öğretmenler, yöneticiler ile aralarında samimi ve dürüst ilişkiler varsa, daha çok açık muhalefeti tercih etmektedirler. Öğretmenlerin bir kısmı açık muhalefeti tercih etseler de bir kısmı kendisine zarar gelmemesi için okul içinde yatay muhalefet davranışına başvurmaktadır.

Öğretmenler kendi çıkarlarının yanında; yöneticinin kaynakları adaletsiz dağıtmasında, öğretmenler arasında ayrımcılık yapmasında, kendi politik görüşlerini açık seçik belli etmesi ve bu görüşleri öğretmenlere dayatması durumlarında da muhalefet etmektedirler. Okullarda muhalefet hep olacaktır. Bu muhalefetin araştırılmasıyla, örgütsel muhalefet belki yok edilemez fakat en aza indirilebilir ve sorunlara çözüm bulunabilir.

MEB verilerine göre eğitim sistemimizde 61.500 okulda 800.000 öğretmen çalışmakta ve 17,5 milyon öğrenci eğitim almaktadır. Bu kadar büyük bir örgütte sürekli değişen eğitim politikalarının olması, farklı politik davranışların ve istenmeyen uygulamaların normal olması kadar öğretmenlerin bu durumlar karşısında muhalefet etmesi de normal kabul edilebilir.

Okullarımızda problemlerin olduğu bilinirken, bu kadar büyük bir örgütün içerisinde yer alan okul müdürlerinin liderlik tarzları ve öğretmenlerin örgütsel muhalefetleri ile ilgili araştırmalar sınırlıdır. Literatürde “Örgütsel Muhalefet”, “Örgütsel Politika” ve “Politik Davranış” konularında araştırmalar olmasına rağmen okul yöneticilerinin liderlik tarzlarıyla öğretmenlerde oluşan örgütsel muhalefetle ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışmanın alan yazındaki eksikliğin de giderilmesi yönünde katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bu doğrultuda yapılan bu araştırma ile “Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki ’düzeyini belirlemek amaçlanmıştır.

1.2. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problemi “Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki” olarak belirlenmiştir.

1.2.1. Alt Problemler

- 1- Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları nedir?
- 2- Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik öğretmen görüşleri cinsiyet, kıdem, çalışılan okuldaki öğretmen sayısı ve aynı okuldaki çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
- 3- Öğretmenlerin örgütsel muhalefete yönelik ilişkin görüşleri nedir?

- 4- Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine yönelik görüşleri cinsiyet, kıdem, çalışılan okuldaki öğretmen sayısı ve aynı okulda çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
- 5- Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik görüşleri ile örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin görüşleri ile algısı arasında ilişki var mıdır?
- 6- Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik görüşleri örgütsel muhalefet şekillerini yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Türkiye’de okul yöneticilerine karşı ortaya çıkan öğretmen muhalefeti ile ilgili ilk geniş kapsamlı araştırmayı yapan Özdemir’in (2010) bulguları okul yöneticilerinin öğretmen muhalefetiyle karşılaştıklarını, bu muhalefetin nedenlerini, muhalif davranışların nasıl yansıtıldığını ve bu muhalefetin yönetici ve öğretmenler üzerinde meydana getirdiği sonuçları ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada öğretmenlerin eğitim durumu, kıdemi, cinsiyeti, aynı okulda çalışma süresi ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerinin öğretmenlerin liderlik tarzları ve örgütsel muhalefet davranışları görüşlerinde anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığına ilişkin sonuçlara ulaşılması hedeflenmektedir.

Bu araştırmanın öğretmenlerin muhalif görüşlerinin ortaya çıkarılması ve okul yöneticilerinin bu muhalefeti önceden kestirip ortaya çıkabilecek iletişim sorunlarını çözebilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırma öğretmen muhalefetini iletişim değişkeni kabul edip (Kassing, 1997) eğitim öğretim ortamları olan okullarda demokrasiyi, şeffaflığı artırma ve problem çözmeyi de hedeflemektedir. Araştırmacı ve aynı zamanda okul yöneticileri olan Burns ve Wagner (2013) okul yöneticilerine çalışma ortamında gördükleri öğretmen muhalefetinin şeklini iyi tanımlamalarını ve bu muhalefeti bir gösterge sayıp okullarında iyi bir iletişim yapısı kurmalarını tavsiye eder.

Öğretmenlerin muhalif davranışlar sergilemesinin farklı nedenleri vardır. Öğretmenlerin muhalif davranışlar sergilemelerinin temel nedeni okuldaki yönetici davranışlarıdır. Bu muhalif davranışların azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılması, yöneticilerin hangi davranışının, öğretmenlerin muhalefet etmelerine bağlıdır. Bu davranışlarda meydana gelecek azalma da öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını arttıracak, çalıştığı okuldaki motivasyonunu arttıracak ve bunlar sonucu öğretmenlerin iş tatmini artacaktır.

Küreselleşen dünyada bütün örgütlerde liderlik tarzının önemi giderek artmaktadır. Örgütlerdeki verimlilik için yöneticinin örgütü hangi liderlik stilleri ile yönettiği çok önemlidir. Okullardaki yöneticilerin bir kısmı baskıcı ve otoriter; bir kısmı demokrat; bazıları sorumluluktan kaçan, aşırı serbest; bazıları ise yenilikçi ve vizyon getiren, dönüşümcü; kimisi ise geleneklerine bağlı ödülü öne çıkararak, etkileşimci liderlik rollerine sahiptirler. Okul yöneticisinin yukarıda belirtilen liderlik türlerinden hangisi ile okulu yönetiyorsa, bu okulun başarısı ve verimliliğini doğrudan etkiler. Eğitim camiası içerisinde kullanılan ‘ Bir okul, müdürü kadar okuldur.’ sözü liderliğin ne kadar önemli olduğunu ortaya koyar. Okul müdürü okulunda var olan sorunları teşhis edip çözebildiği oranda, okulunu daha iyi işleyen bir örgütsel yapıya dönüştürebilir. Bu yüzden okullardaki yöneticiler sürekli değişim ve gelişim içerisinde yeniliğe açık ve çözüm odaklı olmalıdır.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin liderlik tarzları sonucu, öğretmenler ile yöneticiler arasında oluşan görüş ayrılığı ve bu görüş ayrılığının öğretmenler tarafından dile getirilmesi olarak tanımlanan örgütsel muhalefetin ve bu muhalefetin sonuçlarının Türk eğitim yönetimi yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca örgütsel olgular içerisinde yer alan muhalefet konusunun eğitim örgütlerinde araştırılmasıyla okulların ve bunun sonucu içinde yaşanan toplumun daha demokratikleşmesinde (Özdemir, 2010) payı olacağı düşünülmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2014– 2015 eğitim-öğretim yılı Uşak il merkezi ve Banaz ilçesinde bulunan kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Okul yöneticisinin liderlik tarzları: Uşak ili ortaokul yöneticilerinin öğretmenleri okul maçları doğrultusunda yönetebilmesi için kullandığı otoriter demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarıdır.

Otoriter Liderlik: Otoriter lider, karar alan tek kişidir. Kurumdaki astların karar almaya katılması mümkün değildir. Otoriter liderler, itiraz kabul etmez ve hiçbir şeyi de tartışmaz. Kararları lider alır, astlar da uygular. Bu liderliğin özünde; neyin yapılacağını ve her şeyi en iyi bilen kişi liderdir, düşüncesi vardır. Bu tip liderler, ödül, ceza ve yasaları güç kaynağı olarak kullanır. Otoriter liderlerde öncelik görevdir. Fakat, örgüt iklimi ortamı olmadığı için verimlilik düşüktür (Razi, 2003).

Serbest Bırakıcı Liderlik: Kendi sorumluluğu altındakileri kendi haline bırakan, astların kendisine verilen imkanlara göre amaç, plan, program yapmasına izin veren liderlerdir. Serbest bırakıcı liderler, kararları ve yetkiyi astların kullanmasına izin vermektedir. Bu yüzden yetkiye tam sahip çıkmamaktadırlar (Eren, 1993). Bu liderlik, gerçekte etkisiz bir liderlik tarzıdır. Bu tür liderin olduğu gruplarda kimi zaman başıbozukluğa doğru giden bir özgürlük mevcuttur. İşgörenler görevlerini istedikleri biçimde yaparlar. İşgörenler karar vermede tamamen bağımsızdırlar. Aslında, bu tür liderler liderlik etmezler. Her üç liderlik türüne ve gruplarına iş ile verimlilik açısından bakıldığında, otoriter liderlerin yönettiği gruplar demokratik liderlerin yönettiği gruplardan biraz daha üretken iken serbest bırakıcı liderlerin yönettiği gruplar iş ve verimlilik açısından en başarısız olanıdır(Şimşek, 2005; Akt Taş vd. 2007).

Demokratik Liderlik: Bu tip liderler grup tartışmalarına imkan tanırlar ve grupla karar vermeyi teşvik ederler. Sorumluluğu altındaki kimseleri bilgilendirir ve astların kendi fikirlerini lider ve grupla paylaşmalarını, tavsiyede bulunmalarını destekler, gücünü astları ile beraber yetkilerinden alan, karar alma sürecine astlarını dahil eden liderlik tipidir. Bu tip liderlerin örgütlerinde düşük devamsızlık ve yüksek iş doyumu vardır. Bu tip liderler çalıştıkları örgütleri başarıya ulaştırırlar(Şimşek, 2005; Akt Taş vd. 2007).

Dönüşümcü Liderlik: Modern liderlik tarzlarından olan dönüşümcü liderlik, motivasyona dayalı gelişim ile takipçilerine vizyon katar. Bunun sonucunda takipçilerini, gelişim ve dönüşüm etkisi ile geleceğe erişme isteği kazandırmaya odaklıdır(Şimşek, 2005; Akt Taş vd. 2007).

Etkileşimci Liderlik: Etkileşimci liderlik yönetsel liderlik olarak da bilinir. Bu tip liderlikte lider, izleyenlerini, örgütün performanslarını yapılması gereken veya planlanan görevlere uygun duruma getirmeye çalışır (Şimşek, 2005; Akt Taş vd. 2007).

Örgütsel Muhalefet: Uşak ili ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticileri ile görüş ayrılığıdır.

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

Açık Muhalefet : Örgüt üyelerinin, örgüt içindeki birtakım uygulamaları onaylamaması ve bu durumu doğrudan yöneticilere ifade etmesidir (Kassing, 1997).

Örtük Muhalefet: Örgüt üyelerinin, örgüt içindeki birtakım uygulamaları onaylamaması ve bu durumu doğrudan yöneticilerine değil, diğer örgüt üyelerine ifade etmesidir (Kassing, 1997).

İKİNCİ BÖLÜM

II.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, medeniyet tarihi kadar eski, sosyal bilimlerin her alanında da ilgisini yıllardır muhafaza eden bir terimdir. Bu ilgi her bilim dalını etkilemiş ve bilim dalları liderlik ile ilgili yeni yaklaşımlar ortaya çıkarırken kendilerine ait etkenleri göz önünde tutarak tanımlamalar yapmış ve bunun sonucu liderlik modelleri veya tipleri oluşturmuştur. Örgüt ile ilgili araştırmaların yazımında kendisini hissettiren bu durum temel olarak liderlik terimi veya liderin önemini kabul ettirmiştir. Bununla birlikte “etkin liderlik” ve “en iyi lider” konularında değişik tarzları benimsemişlerdir. Sosyal bir varlık olarak insan, kendi ihtiyaçlarını gidermek için gruba katılmak zorundadır. İnsanların bir gruba katılmadan, tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını gidermesi olanaksızdır. (Karkın 2004).

İnsanları toplu ve bir arada yaşamaya iten koşulların neler olduğunu inceleyen tüm öğretilerde, sosyal yapının üst kademesi olan yönetim ve buna bağlı olarak lider kavramı öne çıkmaktadır. Sosyal bir varlık olan insanlar, gruplar kadar grupları idare edecek ve planlanan hedeflerine ulaştıracak liderlere de ihtiyaç duymaktadırlar (Eren 1993).

İnsan yaşamının her döneminde insanları etkileyen liderler vardır. Bu insan işletmede bir satış görevlisi veya deneyimli bir yönetim üyesi olabilir. Belki bir siyasetçi ya da caddedeki bir tamircidir. Dolayısıyla toplumun her katmanında liderlere rastlanmaktadır. Onları lider yapan, diğer insanların hareketlerini kendi istedikleri tarafa çevirebilmeleridir (Acuner 2002). Bu konuda çalışan, araştırmacı Stogdill’e (1950) göre liderlik, hedeflerin ortaya konması ve hedeflere ulaşılmasına doğru birleşmiş grubun eylemlerini etkileme sürecidir (Keçecioğlu 1998).

Liderlik; teşkilat birimlerinde hassas ve kritik yapıdır ve yaklaşık elli yıldan beri birçok deneysel çalışma ortaya çıkarmıştır (Kuchinke, 1999). Liderlik, mevcut şirket performansını yükseltmek için önemli sürüş dinamiklerinden birisidir. Liderler; karar verici etkenler olarak; hedefleri, gelişimi, şirketin kaynakları, bu kaynakları kıymetli mal, ürün ve servislere çevirmeyi ve bu kıymetin şirkete ortak hisse sahiplerine paylaşımını belirlerler. Bu yüzden liderler, yönetsel kiralardan güçlü kaynaklarıdır ve bu yüzden desteklenen rekabet avantajıdır (Zhu, Chew ve Spangler, 2005).

Liderlik aynı zamanda kişisel, toplu ve organizasyonel düzeyde birçok istenilen çıktıya ulaşılmasını sağlar (Kuchinke, 1999).

Bu konuda başka bir araştırmacı olan Rost'a göre ise "Liderlik, herkesçe kabul edilmiş amaçlar yönünde yapılmak istenen değişiklikler için lider ve takipçileri arasındaki karşılıklı etkileşimdir."(Tahiroğlu, 2004, 77).

Liderliğin temel özellikleri şu biçimde özetlenebilir (Dilek, 2003);

- * Liderlik, çok taraflı bir etkileşimdir
- * Liderlik, ikna etme sanatıdır.
- * Liderlik sürecinde, izleyiciler aktif katılımcıdır.
- * Lider ve takipçilerinin amacı, değişim ve dönüşümdür.
- * Ortak bir misyonu gerçekleştirmek için karşılıklı amaç ve hedefler vardır.

Etkili liderler; olumlu organizasyonel kültür meydana getirirler; güdülenmeyi arttırırlar; misyonu ve organizasyon hedefini tanımlarlar. Örgütünü daha verimli ve yüksek performans sonuçlarına doğru yönlendirirler (Inghram ve Taylor, 2004).

J. Keith Londen ideal bir liderde görmek istediği yetenekleri ve kişiliği şöyle özetlemektedir (Akat ve Budak, 1994);

- * Bir lider ileri görüşlü olmalı, geleceğin getireceği sonuçlara karşılık plan yapmalıdır,
- * Bir lider hiçbir şekilde taviz ermeyeceği amaçları sekteye uğratacak etkenlere karşı azim ve cesaretle karşı çıkmalıdır,
- * Bir lider en ağır ve zor şartlarda bile ümitsizliğe düşmemeli, aksine yanındakilere güven vererek çevresinin moralini yüksek tutmalıdır,
- * Bir lider önüne çıkan beklenmedik ve karmaşık bir sorunu bile yaratıcı zekası ve rasyonel düşünerek çözümlenebilir, çözümlenebilir,
- * Uzman bir lider, sahip olduğu bilgi birikimi ve tecrübesiyle yanındakilerin çalışmalarına ve himayesi altındaki kişilerin yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlamalıdır,

* Bir lider, içinde bulunduğu çevresinin saygısını ve güvenini kazanmak istiyorsa ilke sahibi, adil ve ahlaklı olması gereklidir.

II.1. 2. LİDERLİĞİN TARİHÇESİ

Hepimizin bildiği gibi insanların toplum biçiminde hayatlarını sürmesinin bir çıktısı da yetki, görev ve sorumluluklarının paylaşımı olarak nitelendirilebilir. Bu paylaşımların belirli bir düzen olması da gerekmektedir. Toplum denen sistemin bir parçası olan insanların isteklerine yanıt verebilecek bir düzenin inşa edilmesi gerekmektedir. Bu yüzden bazı insanların bu sistemi oluşturması, yaşatması ve devam ettirmesi için de seçtikleri kişilere yetkilerini devretmesi gerekir. Toplumda diğer insanlardan bazı özellikleriyle farklı olan bu bireyler, lider olarak adlandırılmaktadır (Ekici, 2005).

Tarihe dönüp bakıldığında insanların toplum içinde yaşamlarını devam ettirmek, sistem içinde organize bir şekilde hayatlarını sürdürmek, yetki, görev ve sorumluluklarını kendilerinden daha kuvvetli, daha akıllı ya da daha iyi bir teknik yeterliliğe sahip lider kişilere verdikleri rastlanmaktadır. Yönetim ve liderlik hususlarının ilk kalıntılarına milattan önceki devirlerde görmek mümkündür. M.Ö. 4000 ve M.Ö.400 yılları arasındaki zaman dilimi içinde yönetim işlevlerinin planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrole ilişkin liderlik fonksiyonlarının kalıntılarına rastlanmaktadır. Yine Mısır uygarlığında merkezkaç idare faaliyetlerinin merkezi idare faaliyetlerine doğru yöneldiği görülür. T. More, kötü idare ve kötü liderliğin tehlikelerini ele almıştır. İslam âleminde bu konudaki çalışmalara baktığımızda ise karşımıza M.S. 1100 yılında Gazali'nin idareci nitelikleriyle ilgilendiği görülmektedir. Farabi'nin aynı zamanda liderin özelliklerine yönelik teşhis ve saptamalarda bulunduğu bilinmektedir (Ekici, 2005).

Liderin nitelikleri ve konu ile ilgili uzman kişilerin fikirlerine başvurulduğunda, kimi yazar, düşünür ve devlet adamları lider özellikleri ile ilgili farklı görüşler ortaya koymuşlardır. Örneğin Machiavelli liderin toplumdan destek görmesi gerektiğini belirtmiş ve dayanışmayı esas alan liderlik tarzlarından bahsetmiştir. Machiavelli, meşhur "Prens" isimli eserinde prenslikle ilgili fikirlerini detaylı incelemiş, prensliği liderlik niteliği olarak kabul edip, liderliğin ne olduğunu, türlerini, nasıl kazanıldığını, liderliğin nasıl yaşayacağını, hangi durumlarda liderliğin kaybedildiğini araştırmış ve bu konuları tartışmıştır. Fransız aydın Montaigne

denemelerinde ise kralın yetki ve gücünü ilahi bir kaynak olan tanrıdan ya da halktan almasına göre tavırlarını ve ne biçimde farklılık gösterdiğini irdemiştir. Burke'ye (1998) göre Montaigne'in düşüncesinde demokrat, kralı bir at arabacısına benzetir, monarşist ise, kuvvet ve egemenlik bakımından, kralı üstün kabul eder. Spinoza "Siyaset Üzerine Seçmeler" adlı yapıtında idarecinin hedefinin korku imparatorluğu ile milleti düzende tutmak ve itaat ettirmek değil, tam aksine insanların rahat ve güvenlik içinde hayat sürmeleri için onları korkudan kurtarmaktır; başka bir deyişle, kendine ve başkalarına zarar vermeden hayatta kalmak ve bir işte çalışmaktan ibaret olan en temel doğal haklarını güçlendirmektir" diyerek uygun bir lideri tanımlamıştır. Ünlü Türk-İslam düşünürü Yusuf Has Hacib'e göre lider; iyiliği karşılıksız bırakmayan kişidir, eli açıklıkta, insanlara yardımda ve adil davranmada insanlar içerisinde seçilmiş ve öne çıkmıştır, insanlara çok faydası dokunan ve insanlar içinde en merhametli kişidir. Lider kişi; insanların huzuru için kendi canından geçebilir, hayâ sahibi ve görevine samimiyetle bağlı olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Osmanlı Devleti'nde 16. yüzyılda yaşayan, Kanuni Sultan Süleyman'ın veziri Lütfi Paşa devlet idarecilerine verdiği derslerde lider davranışlarından söz ederken; Liderlik özelliğinin iş ehline verilmesi gerektiğinden, adama göre işin değil, işin adama göre olmasından, yani liyakatten bahsetmiştir. Lütfi Paşa'ya göre lider sırdaş ve yardımsever olmalıdır. Ayrıca lider, bir sebep ortada yokken çalışan bir devlet adamını görevden almamalıdır. Yönetim konusu ile ilgili araştırmalarının yapıldığı dönemlerde farklı liderlik tanımlamalarına ve farklı liderlik özellikleri görüşlerine rastlanmaktadır. Yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının baş temsilcisi olan Hawthorne araştırmalarında, yöneticinin; organize etme, planlama, kontrol gibi işlevleri için gereken mantıksal yeteneklerin yanında, sosyal yeteneklerle de donatılması ve yönetimde grup etkinliğinin üzerinde durmuştur (Dangaç, 2008).

Liderlikle ilgili ilk bilimsel çalışmalar 1900'lü yılların başlarında yapılmış ve araştırmalarda ilk olarak doğal liderlerin özellikleri vurgulanmıştır. Günümüzde araştırmacıların hedef noktası ise liderlerin nitelikleri ve yöneticiden beklenen görevleri birleştiren yönetici liderlik konusu olmuştur. Liderlik özelliklerine ilişkin yapılan araştırmalarda ortaya çıkan görüş, gerek lideri tanımlanırken güç ve kontrol odaklı olması, gerekse grubu ön plana çıkarmasında, ulaşılmak istenen; bazı insanların toplum içinde doğal liderler olarak öne çıktığı ve bu doğal liderleri diğer

kişilerden ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesidir (Yüksel, 1981).

“Büyük İnsanlar Yaklaşımı” adındaki teoride, lider kişiler ile lider olmayanları birbirinden ayıran nitelikler, araştırmacılarca belirlenmeye çalışılmıştır. Fakat “liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak ve sadece lidere dikkat çeken bu teorinin pek başarılı olmadığına şahit olunmuştur” (Tabak, 2005).

Bu konuda yapılmış başka bir araştırma olan, Michigan Üniversitesi’nde örgütlerde liderlik konusu kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Michigan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü kurulmasının sonra 1948’de R. Likert başkanlığında liderlik araştırmasına başlamış ve 1950’de liderlik ile ilgili ilk raporunu yayınlamıştır. Araştırmada örgüt içinde yüksek verimli ve düşük verimli bölümlerin yöneticilerinin liderlik özelliklerindeki farklılaştırmayı ortaya çıkarmayı amaçlanmıştır. Bu araştırmanın sonuç bölümlerinde, yöneticilerin liderlik niteliklerinden bahsedilmiştir. (Başaran, 1998).

1950- 1970 yılları arasında araştırmacıların liderlik davranış teorilerinde yaptıkları çalışmalar “göreve dönük liderlik ve insana dönük liderlik “ olarak iki liderlik tipi üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalarla insana dönük liderliğin daha başarılı olduğu teoremi doğrulanmış fakat kesin bir sonuca ulaşılamamıştır (Dereli, 1981).

1967 yılında Fiedler, 1970–1980 yılları arasındaki liderlik davranışı teorilerini etkilemiştir. Fiedler liderliği, grup üyelerinin görevlerini denetleme, yönlendirme ve yönetmede liderin takınacağı davranış şekli olarak açıklamıştır.

Bugün 21. yüzyıla gelinen noktada ise liderlik davranışı; tercih edilen niteliklere sahip önemli kişilerin, organizasyonun veya grubun hedeflerine ulaştırmak için takipçilerini etkileyerek, istediklerini yaptırması ve mükemmele ulaşması olarak görülmektedir (Dangaç, 2008).

II.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

II.2. 1.Özellikler yaklaşımı

Liderlik yaklaşımlarından olan ‐Liderin Özellikleri Yaklaşımı‐, ‐Geleneksel Yaklaşım‐ olarak da bilinir. Bu yaklaşım insanlarda var olan özel özelliklerden ötürü lider oldukları düşüncesini esas alır (Baron ve Greenberg , 2000). Özellikler yaklaşımı, başarılı liderleri öne çıkaran kişilik özelliklerini teşhis etme üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşımda başarılı liderlerin doğuştan olduğunu ve onları lider olmayan diğer insanlardan ayıran doğuştan bazı temel özelliklerin olduğunu kabul eder (Ogbonna ve. Harris, 2000).

Özellikler yaklaşımında, liderlere has karakteristik özellikler ve fiziksel özellikler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Liderlerin fiziksel özellikleri boy, yaş, kilo v.b. olarak belirlenirken; kendilerine has özellikleri ise; cesaret, iletişim, zeka, özgüvendir (Eren, 2000).

Özellikler Yaklaşımı, araştırmacılar tarafından farklı yönlerden eleştiriye maruz kalmıştır. (Hodgetts ve Kuratko,1991)’ya göre yaklaşımın lider tipleri açısından evrensel olmaması; (Tahiroğlu, 2004)’e göre liderlerin yaklaşımda belirtilen aynı sınıflandırmada yer almasına rağmen, farklı özellikler sergilemeleri bunlardan bazılarıdır.

II.2. 2.Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal teoriler, önemi liderin özelliklerden; liderin kabul ettiği tarz ve davranışlara yöneldi. Bu araştırmalar; liderlik etmenin en iyi yollarını açıklama üzerine yoğunlaştı. (Ogbonna ve. Harris, 2000). Bu yaklaşıma göre, etkin liderlerin meydana getirdiği fark, onun özelliklerinden çok liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Liderin himayesindeki astlarına yetki veriş şekilleri, iletişimi, planlama ve kontrol şekli, amaçları tayinde izlediği yol gibi davranışları, liderin etkinliğini belirleyen etkenlerdir (Tahiroğlu, 2004)

Bu yaklaşıma göre davranışlar gözlemlenebilir ve öğrenebilir, yani ‐Özellikler Yaklaşımı‐nın savunduğu gibi ‐Lider olarak doğulur, bu sonradan öğrenilecek bir olgu değildir.‐ Görüşünü kabul etmez (Tahiroğlu, 2004). Bu araştırmaların başlıca sonucu; demokratik ve katılımcı liderlerin diğer liderlik tarzlarına göre daha başarılı olduğunu göstermesidir (Ogbonna ve. Harris, 2000).

II.2. 3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık Yaklaşımı 1960 sonundan 1980'lere kadar uzanır. Bu yaklaşıma göre liderlik mekana ve zamana göre değişen yönetsel bir rol davranışdır. Başka bir ifadeyle "Her mekanda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı söz konusu değildir." anlayışını temel alır (Şişman, 2004). Durumsallık yaklaşımına göre liderlik; takipçiler, hedefler, liderin bireysel özellikleri ve ortamın bir bütün halinde algılanmasıyla ortaya çıkar (Tahiroğlu, 2004).

Durumsallık Yaklaşımı başlığı altında toplanan başlıca yaklaşımlar; Fiedler'in Durumsallık Modeli, Yol-Amaç Kuramı, Vroom ve Yetton'un Lider Katılım Modeli ve Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı'dır. Bütün durumsal bakış açılarının genel prensibi; liderlik etkinliğinin, liderin her bir durumla ilgilenmesi için uygun tarzı benimsemesine dayanır (Ogbonna ve Harris, 2000).

II.2. 4.Modern Liderlik Yaklaşımları

Modern liderlik yaklaşımları, Durumsal liderlik teorilerini oluşturan modeller de liderliği, davranışsal liderlik teorilerinde olduğu gibi işe ve insana yönelik davranışlar boyutunda incelemiştir. Davranışsal liderlik teorilerinden farklı olarak araç-amaç etkileşimi, gerçekçi amaçlar ve hedefler belirleme, örgütün içi, yakın çevresi, genel çevresi ve liderlik görevinin yapıldığı hiyerarşik kademe ile ilgili koşulların davranışlar ve birbirleri üzerindeki etkileri incelenerek etkin liderlik tipleri belirlenmeye çalışılmıştır (Acuner ve Yılmaz, 2000). Liderlik kavramı, küreselleşen günümüz dünyasında işletmeler açısından çok daha önemli bir kavram haline gelmiştir (İraz ve Şimşek, 2004).

II.2.4.1. Karizmatik Liderlik: Lider ve liderlik olguları ile birlikte anılan karizma kavramı birçok araştırmada farklı yaklaşımlarla anlatılmıştır. Maxwell (2008), karizmayı bir kişinin diğer insanlar üzerinde bireysel etkileme gücü ile şevk, ilgi ve etki yaratma gücü olarak tanımlamıştır (Maxwell, 2008). Conger ve arkadaşları (2000) karizma kavramını liderin etkileme davranışlarına izleyicilerin bakışları ve söz konusu davranışlara yönelik atıfları olarak tanımlamaktadır (Conger, Kanungo ve Menon, 2000). Diğer yandan karizma kavramı siyaset ve sosyoloji bilimlerinde "bireysel yeteneklerinin gücü ve etkisiyle izleyicileri üzerinde derin etki yaratan " kişiler olarak liderlerin tanımlanmasında çoğunlukla kullanılmıştır. İzleyiciler bu yeteneklere sahip karizmatik liderlerin emirlerini koşulsuz olarak kabul ederek,

verdiği görevleri yerine getirirler. Takipçileri gözünde bu tip liderler insanüstü niteliklere sahip kişilerdir (Conger ve Kanungo, 1987).

Karizmatik liderlik davranışı vizyon kazandırma ve ilham verici olma ile ilişkilendirilmektedir. Karizmatik liderler izleyicilerine ortak vizyon kazandırabilen, davranış ve fikirleri ile ilham verici olanlardır (Hur, Berg ve Wilderom, 2011). Karizmatik liderler belli özelliklere sahip olmasının yanında bazı davranış türlerini sergilemelidir. Öncelikle takipçilerine kazandırmak istedikleri inanç ve değerler için güçlü bir rol model olmalıdırlar. Karizmatik lider, takipçileri gözünden yetenekli algılanmalıdır, ahlaki gizlilik içeren ideolojik amaçları açıklayabilmelidir, takipçileri için yüksek beklentiler sunar ve takipçilerinin bu beklentileri karşılayacak yetenekte olduğuna inanır, takipçilerinde bağlılık, güç ve saygı içeren görevle ilgili motivasyon sağlar. Örneğin, Gandhi pasif direniş göstermiş ve sivil itaatsizliğin bir örnek rol modeli olmuştur. (Northouse, 2007).

II.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik: Karizmatik liderlik ile birbirine benzeyen ve iç içe olan bir diğer liderlik türü de dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlik güdülenmeye dayalı gelişim ile izleyicilerine vizyon kazandırıp gelişim ve dönüşüm etkisi ile geleceğe ulaşma kararlılığı kazandırmayı hedefler (Rowold ve Heinitz, 2007). Rutin yöneticilik özelliğine sahip liderler çalışanların başarılarını ödül, statü gibi araçlar ile destekler. Buna karşılık dönüşümcü liderler, işgörenlerine vizyon kazandırıp vizyona katılmaları adına ek işler verirler (Simola, Barling ve Turner, 2010).

Dönüşümcü liderler takipçilerinin var olan faaliyetlerinin yanında potansiyelleri yönünde gerçekleştirebilecekleri konusunda inanç oluşturarak çalışanların ortak değerlere olan inancı kuvvetlendirirler. Bu inanç, dönüşümcü liderlerin söz ve emirlerine güven yaratarak itaat etme duygusu meydana getirir (Hur, Berg ve Wilderom, 2011).

Bunun yanında dönüşümcü liderler için dönüşümden bahsedebilmek için belirli davranışların gerçekleşmesi gerekmektedir. Dönüşümcü liderler; (a) takipçilerin özelleştirilmiş ve idealleştirilmiş amaçların değeri ve önemi hakkındaki bilinç seviyelerini artırmak, (b) takipçilerin takımın ya da örgütün amaçlarına kendi öz ilgileriyle ulaşmasını sağlamak, (c) daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar için takipçileri

motive etmek gibi davranışları yerine getirmeleri halinde dönüşüm olgusunu gerçekleştirebileceklerdir (Bass, 2008).

Ayrıca dönüşümcü liderler, bireylere değişim düşüncesini kabul ettirerek dönüşüm konusunda bilinçlenmesini, ve ortak amaçlara ulaşma adına kendi ilgilerini ve beklentilerini aşmalarına katkı sağlarlar. Bu şekilde dönüşüme uyumlu hale getirilen takipçilerinin üzerlerinde kendi kararlılıkları sayesinde doğal bir güç etkeni oluştururlar, böylece onları değişime iterler (Nemanich ve Keller, 2007).

Dönüşümcü liderlerin bir özelliği de, değişim yaratırken takipçileri için güçlü bir rol model haline gelirler. Takipçileri arasında karşıt görüşte olanlara tolerans gösterirler. Liderler ve takipçileri arasında birliktelik ruhu vardır. Takipçiler, dönüşümcü liderler için her şeyin en iyisini yapmayı isterler. Çünkü takipçiler liderine güvenirlere ve onun ideallerine inanırlar (Northouse, 2007).

II.2.4.3. Etkileşimci Liderlik: Karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışlarının ortak özelliği, her iki liderlik tipinde de liderlerin takipçilerini geleceğe ulaştırmak adına vizyon kazandırmaları, bunun yanında statik liderlik yerine dinamik liderlik davranışları olmasıdır. Her iki liderlik tipinde de değişim ve dönüşüm önem verilen kavramlardır. Bütün davranışlar bunun çerçevesinde sergilenir. Bunun aksine etkileşimci liderlik ise dönüşüm ya da değişimin yerine mevcudun korunması üzerine odaklanan bir liderlik tipidir. Etkileşimci liderlik yönetsel liderlik olarak da bilinir. Lider, takipçilerin, örgütün ve grupların performanslarını verilen ya da öngörülen görevlere uygun hale getirmeye çalışır (Taylor, 2009). Dönüşümcü ve karizmatik liderliğin aksine etkileşimci liderlik geleceği yönetmek yerine geçmiş performansların bugünkü faaliyetleri gerçekleştirmek adına iyileştirilmesi ile var olan durumu korumaya yönelik eylemleri içerir. (James ve Ogbonna, 2013).

Bu tarz liderliğin iki temel bileşeni; (a) ödül ve (b) istisnalarla yönetimdir. Söz konusu bileşenler ile anlatılmak istenen esas özellikler söz konusu liderlik tipinin temelde ödül ve ceza etkenleri ile faaliyet göstermesidir (Antonakis ve House, 2014). Etkileşimci liderler çalışanlar ile örgütün beklentilerinin birleşmesi için takipçilerin performanslarının örgütsel beklentileri karşılması durumunda ödül sistemini harekete geçirirler. Bu ödül sisteminin varlığı çalışanları motive eder ve istenilen sonuçlara ulaşmada da yol gösterir (Judge ve Piccolo, 2004). Diğer yandan liderler,

takipçilerin hata yapmaları durumunda düzeltici eylemler gerçekleştirirler. Buna istisnalarla yönetim adı verilmektedir. Söz konusu düzeltici eylemlerden en tanınmış ise ceza sistemidir. Çalışanlar bu sistemin varlığını bilmeleri ile de hata yapmamaya özen gösterirler. Bu ise yine istenilen sonuçlara ulaşmada diğer bir yoldur (Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002).

II.2.4.4. Dağıtıcı Liderlik: Dağıtıcı liderlik düşüncesi, örgütsel sorumlulukları sadece birilerine yüklemeyip, o kurumda çalışan diğer işgörenler arasında paylaşılmasına ve daha fazla uzman personelin işe koşmasına dayanmaktadır. Liderlik uygulamalarına birçok kişinin katılımı bu liderliğin temelini oluşturur (Tanrıöğen, 2009).

Buna göre liderlik takımı ortaya çıkarıldıktan sonra yapılacak en temel görev 12 liderlik sorumluluğunu dağıtmaktır (Byfield, 2007). Bunlar: 1. İzleme ve değerlendirme, 2. Program, öğretim ve değerlendirme bilgisi, 3. Program, öğretim ve değerlendirmede gelişme, 4. Odaklanma, 5. Entelektüel dürtü, 6. Esneklik, 7. Kaynaklar, 8. Şartlı ödül, 9. Sosyal hizmetler sağlamak, 10. Disiplin, 11. Değişim Ajanı, 12. Düzen olarak belirtilmiştir (Byfield, 2007).

Dağıtıcı Liderlik; kurallardan, yönetmeliklerden daha çok göreve dayalı bir örgüt kültürü amaçlar. Dağıtıcı lider herkesin sorumluluk almada istekli olmasını sağlamak için örgüt içinde bir güven iklimi oluşturur (Tanrıöğen, 2009).

II.2.4.5. Öğretimsel Liderlik: Öğretim liderliği okul müdürü, öğretmen ve müfettişlerin; okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemede kullandıkları güç ve davranışları olarak tanımlanır. Öğretim liderliğinin diğer liderlik türlerinden ayrılan en önemli özelliği, okuldaki öğrenme süreçleri üzerinde yoğunlaşmasıdır. Buna göre öğretim liderliği, okulda öğretmen, öğrenci ve öğretim programı, öğrenme ve öğretme süreçleri ile ilgilenmeyi öngörür (Southworth, 2002).

Öğretimsel liderlik okul yöneticisini öğretmenlerin öğretimsel sorunlarını çözer. Öğretimsel lider, sınıfın öğretim ortamını geliştiren bir kaynak, iletişimin tüm yollarını kullanabilen iyi bir iletişimci ve herkesçe kolay ulaşılabilir bir liderdir (Çelik, 2000).

II.2.4.6. Etik Liderlik: Etik yönelimli lider, çalışanların etik davranışlarını değerlendirmeyi önemli bir etken olarak görür. Bunun için yalnızca liderlik yetenekleri kafi değildir. Bu yeteneklerin etiksel davranışlarla birleştirilmesi gerekir (Buluç, 2009). Çağın zamanın ihtiyaçlarını karşılamayı isteyen bir okul müdürü, dürüst, adil ve ahlaklı bir davranış ortaya koyarak bütün öğrencilerin başarı seviyelerini arttırmaya çalışmalı, bir başka deyişle de etik açıdan lider olmalıdır (Gümüşeli, 2001).

II.2.4.7. Vizyoner Liderlik: Vizyoner lider, örgüt içerisinde yer alan bireyler tarafından kabul edilen ortak bir öğrenme vizyonu geliştiren ve bu vizyona bağlı olarak örgüt içerisindeki bireylerin başarı düzeylerini artırmayı hedefleyen lider tipidir (Gümüşeli, 2001). Çağın hızla değişen ortamında gerçekçi, güvenilir bir geleceği tasarlayabilmek, örgütleri belirsizlikle olan mücadelelerinde onları ileriye taşıyacak bir beceri olarak kabul görür. Balcı (2001) vizyon kavramını okulun yakın gelecekte ne olacağına ilişkin bir düşünüş ve ideal olarak tanımlamıştır.

II.2.4.8. Süper Liderlik: Bu liderlik tarzının temsilciliğini Charles C. Manz ve Henry P. Sims üstlenmiştir. Liderin yapılmasını istediklerini otorite gücüyle yaptırdığı, tehdit yoluyla işgörenleri yukarıdan aşağıya etkileyen bir süreç olarak görülen tipik liderlik tarzına karşı ortaya çıkan bir liderlik yaklaşımıdır. Süper liderlikte ana unsur, her insanın içinde özliderlik enerjisinin mevcut olduğu ve bunun süper liderlik ile geliştirilmesi gerektiğidir. Bunun sonucu bireyler, kendi yeteneklerini örgüt amaçları yönünde en iyi ve en yüksek performans elde edilecek şekilde ortaya koyacaklardır (Neck ve Manz,1996).

Süper liderlik çalışanların kendi kendilerine liderlik yapmalarını amaçlar. Bunu gerçekleştirmek için stratejiler uygular. Başarılı performans tecrübelerine imkan sağlar, pozitif psikolojik ve duygusal tecrübelerine imkan sağlamak için tehdit içermeyen bir öğrenme ortamının oluşturulmasını sağlar. Tecrübe ve mücadeleye açık olan olumlu ikna edici bir etki yaratmaya çalışır (Neck ve Manz,1996).

II.2.4.9. Öğrenen Liderlik: Peter Senge'in yazdığı "Beşinci Disiplin" kitabında öğrenen örgüt kavramı ele alınmıştır. Senge (1996) öğrenen liderin öğretmenliğinin herkesin öğrenmesine destek olma amaçlı olduğundan bahsetmektedir. Öğrenen örgütlerin en önemli özelliği, değişime yanıt verecek hassasiyette olmalarıdır (Töremen, 2002).

Öğrenen örgüt kavramı bir kurum için isim veya sıfat değildir. Öğrenen örgüt, bir örgütsel özelliğe verilen ve bu özelliğin diğer özelliklerden ayrıştırılmasında kullanılan bir kavramdır (Korkmaz, 2008). Argyris ve Schön (1996) örgütsel öğrenmeyi “hata tespit ve düzeltme süreci” olarak açıklamaktadır.

II.2.4.10. Paternalist Liderlik: Paternalizm veya ‘babacılık’, ‘hamilik’, ast ve üst arasındaki ilişkinin özelliğini tanımlar. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak ve sadece iş hayatında değil özel hayat ile ilgili konularda bile ona rehberlik etmektir. Ast ise üstüne bağlılık göstermekte, güvenmektedir. Ast üstünün emir ve direktiflerini seve seve yerine getirmektedir (Aycan, 2001).

Paternalist nitelik gösteren toplumlarda, üst ve ast arasındaki ilişki, baba ile çocuğu arasındaki ilişkiye benzetilmektedir. Baba figürü kurumsal güçten daha çok bireysel güç taşımakta hem rol modeli hem de akıl hocası olarak hizmet edici didaktik liderliği temsil etmektedir (Karkın, 2004). Paternalist lider, bir ailesini üyeleri gibi işçileriyle ilgilenir. İşçilerinin yaşantılarının her alanıyla ilgilenir, onlara yol gösterir ve kişisel problemleriyle ilgili olarak da uzmanca öğütler verir (Aycan ve Paşa, 2003).

Paternalizm, Japonya, Hindistan, Türkiye ve Kore gibi Asya ülkelerinin tipik özelliğidir (Ardichvili, 2001). Bu toplumlar da Paternalist liderlik daha insancıl bir yönetim şekli olarak kabul görmektedir. Paternalizm, erkek egemenliğinin bir simgesi olarak güçlü bir kişiliği temsil ederken; takipçileri açısından itaatsizlik oldukça zordur.

II.3. LİDERLERİN DAVRANIŞ TARZLARI

Liderlik örgütlerde arzu edilen sonuçlara ulaşmada önemli bir nokta, bir rehber olduğu önceki bölümlerdeki belirtilmişti. Söz konusu yol göstericilik ya da rehberlik olgusu her bir örgüt tipinde ve her bir durumda farklı şekillerde kendisini gösterse bile sonuçta aynı işlevi yerine getirmektedir. Bu açıklamada yer alan her bir durum ve örgüt tipinde farklı şekilde meydana gelmesi liderlik davranışlarının farklılık göstermesi ile açıklanmaktadır (Uhl- Bien, Marion ve McKelvey, 2007).

Liderlik davranışı liderin takipçilerini etkilemede başvurduğu ve liderin özellikleri, izleyici grubunun özellikleri, örgütün ya da grubun özellikleri gibi etkenlerden beslenen davranış tarzlarıdır (Bono, Hooper ve Yoon, 2012). Bu davranışlar

örgütlerde liderlerin işleri nasıl kurgulayacağı, takipçileri nasıl motive edeceği daha genel bir deyişle istenen sonuçlara ulaşmada hangi yol ve yöntemleri kullanacağını göstergesidir (Colbert, v.d., 2012).

Örgütte çalışma şekilleri, organize olma biçimleri vb. unsurlarını liderlik davranışları belirleyeceği gibi bunun yanında örgütte hakim olacak liderlik davranışlarını da belirlemektedir (Eid, v.d., 2012). Bütün örgütlerde ve tüm durumlarda geçerli bir liderlik davranışından ve buna bağlı olarak da liderlik tipinden bahsetmek söz konusu değildir. Hem liderlik davranışları, hem de liderlik tipleri çeşitli etkenlerin etkisi altında değişik durumlarda değişik şekillerde kendisini göstermektedir (Uhl- Bien, 2006).

Örgüt içerisindeki ilişkileri ve ortamı liderlik davranışları değiştirir, insanların güdülenmesini ve performansını direkt etkiler. Örgütün üretkenliği, yaratıcılığı, büyümesi liderlik davranışından etkilenir. Liderlik davranışları ve tarzlarıyla ilgili araştırmalarda genellikle varılan iki sonuç bulunmaktadır (Barutçugil, 2014);

* Diğer bütün şartlar aynı olduğunda pozitif bir duygusal etki yaratan tarzlar kabul eden liderler bu tarzları kullanmayan liderlerden daha iyi sonuçlar aldığı gözlenmektedir.

* En iyi sonuçları alan liderler tek bir tarzda kalmamaktadırlar. Belli bir günde ya da haftada farklı liderlik stillerinden en az birkaçını işin seyrine bağlı olarak kullanmaktadırlar.

Buradan da anlaşıldığı üzere liderlik davranış tarzları durumlara göre farklılık göstermektedir. Her durumda kullanılacak farklı bir liderlik davranışı bulunmaktadır. İçinde bulunulan duruma göre sadece bir tarzın değil birden fazla tarzın bir arada kullanılması etkili olmaktadır. Liderlik davranış tarzları, davranışsal yaklaşıma da atıfta bulunarak basite indirgenmiş şekilde üç başlık altında incelenebilmektedir. Bunlar; (a) otokratik liderlik tarzı; (b) demokratik-katılımcı liderlik tarzı ve (c) tam serbesti tanıyan liderlik tarzı şeklindedir (Koçel, 2010). Ayrıca, mevcut yapıyı devam ettirme ve değiştirip geliştirme açısından liderler; etkileşimci ve dönüşümcü lider olmak üzere ikiye ayrılırlar (Taş vd. 2007).

II.3.1.Otokratik lider

Otokratik liderlik, otoriter liderlik olarak da bilinir. Bu liderlik tarzında, lider kişi alınan tüm kararlar üzerinde bireysel kontrole sahipken, grup üyelerinden sınırlı bilgi akışına izin verir. Otokratik liderler genellikle fikirleri ve kararlarına dayalı seçimler yapmaktadırlar ve nadiren takipçilerden gelen önerileri kabul ederler. Otokratik liderlik, bir grup üzerinde mutlak ve otoriter kontrolü içerir (Razi, 2003). Diğer liderlik tarzları gibi, otokratik liderlik kavramının da güçlü ve zayıf yönleri vardır. Otoriter liderliğin örgüt için hangi koşullarda, ne zaman, hangi grup ve görev türünde etkili olacağı birçok faktöre bağlı olabilir (Birgi, 2002 ; Akt. Taş vd. 2007).

Söz konusu liderlik davranışının hakim olduğu örgütlerde, örgütsel yapılar hiyerarşik olarak oluşturulmuştur. Asıl odak nokta yapılan iş ve elde edilecek sonuçlardır. Örgütteki insan kaynağı yalnızca çalışanlar olarak görülmektedir. Klasik örgüt yapılanmasında olduğu gibi çatışmadan kaçınılır, iş ilişkileri işler ile ilgilidir ve ötesine gitmemektedir. Kullanılan yetki yasal yetki çerçevesindedir ve pozisyon gücü ağır basmaktadır (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2011).

II.3.2.Demokratik- Katılımcı Lider

Demokratik- katılımcı liderlik tipinde, liderlerin örgüt içerisinde almak zorunda olduğu kararlar, örgütte yer alan bireylerin katılımı ile oluşur. Lider, karar verirken mutlaka örgüt içerisindeki bireylerle ortak payda altında buluşarak karar verme eğilimi göstermektedir. Örgütte yer alan her bireyin söz hakkı, liderin söz hakkı kadardır (Güney, 2012). Demokratik liderler, örgüt için en yararlı kararın alınabilmesi için konu ile ilgili denetim alanında yer alan bireyleri bilgilendirerek, gerekli durumlarda tartışma ortamı oluşturarak önerilerde bulunmalarını sağlar (Güney, 1997; Akt. Taş vd. 2007).

Bu tarz liderlik davranışını benimseyen liderler, astlarını etkilemek için kontrol etme taktikleri yerine uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmayı tercih etmektedirler. Kişilerin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarılı işleri takdir etme, katılımı sağlama, insana değer verme davranışlarını gösterirler. Demokratik katılımcı liderler, ortak bir görüşe ulaşacak şekilde ortaya çıkan sorunları astlarına danışarak, onların fikirlerini alarak böylece onları da sürece katarak çözümlenmektedirler. Bu liderlik tarzının diğer bir özelliği de faaliyetlerin gerektiğinde lidersiz gerçekleşebilmesidir. Ancak, karar alımlarında liderin varlığı kaçınılmazdır. Söz konusu liderlik

davranışının yararları; grup üyelerinin de kararlara katılımı ile daha etkin ve sağlıklı karar alınması, fikirlerine değer verilen üyelerin işlerinden tatmin sağlamaları ve böylece de daha etkin ve verimli çalışan bir grup elde edilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).

II.3.3.Tam Serbesti Taniyan Lider

Takipçilerinin kendi durumlarına göre planlama yapmalarına, strateji geliştirmelerine imkan tanıyan lider tipidir. Bu tip liderler, örgüt içerisinde karar mekanizmasını oluştururken, genellikle yetkilerini astlara devrettikleri için etkin değildirler. Liderlerinden aldıkları yetki ile birlikte, örgütte yer alan astlar sınırsız serbesti ve yetkiye bağlı şekilde davranış sergilemektedirler (Eren, 1993).

II.3.4.Dönüşümcü Lider

Dönüşümcü liderlik, bireylerde ve sosyal çevrelerde değişime neden olan liderlik yaklaşımı olarak tanımlanır. Temel amacı, örgüt içinde yer alan farklı gruplar üzerinde değerli ve olumlu bir değişim yaratmaktır. Bu değişim, çalışanların motivasyonu ve moralini artırırken, aynı zamanda da verimlilik ve performanslarını da artırmaktadır (Bass, 1985).

Lider, bir rol model olarak; takipçilerinin duygularını ve benliklerini; örgütün misyonu ve kimliği ile özdeş hale getirmeye çalışmaktadır. Liderin sahip olduğu doğuştan gelen karizma, çalışanları için ilham kaynağı olması, düşünce sistemi ve hazırladığı teşvikler, dönüşümsel liderliğin alt boyutlarını oluşturmaktadır. Karizmatik liderlik, grubun ortak hareket etmesini sağlayan, grup üyelerinin karşılaştıkları sorunların çözümünde onlara destek olan liderlerdir. Liderin, bir rol model olarak çalışanlarına aşıladığı ilham, hedeflere ulaşmada ve örgüt misyonuna bağlı olarak yeni amaçlar belirleme noktasında takipçileri teşvik etmek olarak tanımlanmıştır. Liderin sahip olduğu kişisel düşünce, takipçilerine gösterdiği yakın ilgi düzeyi ve iletişim çabası olarak ifade edilir (Bass, 1985).

II.3.5.Etkileşimci Lider

Etkileşimci liderlik kavramı, lider ve örgüt içerisinde yer alan çalışanları arasındaki ilişki düzeyinin; gerçekleştirilen işe bağlı olduğu liderlik tarzını ifade etmektedir. Etkileşimci lider, belirlenen hedefler doğrultusunda çalışanlarını güdümlerken, çalışanların teşvik umutları da lidere itaat etmelerini sağlamaktadır. Bu liderlik

tarzında, lider ve çalışanlar arasındaki etkileşim ilişkisi oldukça önemlidir (Lievens, Van Geit ve Coetsier, 1997).

Birçok okul yöneticisi iki açıdan liderlik tarzı konusunda eğitilmişlerdir. Birincisi otoriter tarzıdır. Bu modelde yöneticiler hiyerarşi oluşumlarında yönetsel bağ olarak görülmektedir. İkincisi ise demokratiktir ve katılımcıların karar vermeleri önemlidir. (Gunbayi, 2005; Akt. Taş vd. 2007).

Etkileşimci liderlikte başka bir husus da bağlılıktır. Yöneticinin kişisel destek sağlamak için işgöreni kendi bağlı kalması için yaptığı faaliyetlerdir. Bu davranışın birçok nedeni olabilir. Yöneticinin işgörene model olmasıyla işgörenler arasında etkileşim artar. Bu davranış sağlıklı bir şekilde tekrarlanabilir. Bunun sonucu daha büyük bir uyum ortaya çıkar. Eğer işgören bireysel olarak kendisiyle ilgilenildiğini bilirse daha verimli çalışır. (Alan, Herbert ve Rhonda, 2004; Akt. Taş vd. 2007).

II.4. Liderliğin Önemi

21. yüzyıldaki hızlı değişim nedeniyle örgütlenme ihtiyacı duyan toplumlarda ve iş hayatının bütün dallarında giderek yöneticiliğin önemi artmaktadır. Yöneticilerin kendilerinden beklenen görevleri en iyi biçimde yapabilmeleri ise, sahip oldukları liderlik nitelikleriyle yakından ilişkilidir. Her yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olduğu söylenemez. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine sahip olunması gereği kuşkusuzdur (Önal, 2000).

Liderlik; işgörenleri örgütün hedeflerine ulaşmada onları iter. Yönetici ise işgörenleri yönlendirirken bu işi yapan bir lider kadar zevk almaz. Uygun olanı, yöneticinin aynı zamanda liderlik özellikleri de barındırmasıdır. Çünkü liderlik ve yöneticilik madalyona benzer. Bu madalyonun bir tarafında liderlik diğer tarafında ise yöneticilik vardır. Başarı için her ikisinin de olması gerekir (Genç, 1995).

Zamanın ve maddi olanakların verimli kullanımı, insan kaynaklarının etkin kullanımına bağlıdır. Bir örgütte performans ve verimin artmasında en belirleyici etken insandır. İşte bu nedenle, liderlik özelliğine sahip bir yöneticinin insan ve maddi kaynaklarını, çalışanların hedef ve ihtiyaçlarını, örgütün amaçları doğrultusunda ve bu amaçları beraber gerçekleştirecek şekilde harekete geçirebilmesi söz konusudur. Örgütte motivasyon, moral, tatmin konularında hassas olan lider yönetici, çalışanları isteklendirme, kendilerini örgüte adamaya yönelik gayret içinde

olabilir. Zaman, para ve enerjiyi sonuçta örgüte en ekonomik şekilde kazandırabilir (Korkut, 1992).

II.5.Eğitim Örgütleri Açısından Liderlik

Liderlerin ve eğitmcilerin birbirine benzer amaçları vardır. Okulunu hedefleri yönünde geliştirmek isteyen bir okul müdürü, etkili bir yönetim sağlayabilmek için lider olmak zorundadır. Modern yönetim anlayışı ile eğitim yöneticisinin liderlik rolü günümüzde daha da ağırlık kazanmıştır. Eğer yönetici bir şeyleri değiştirmek istiyorsa, grubun lideri olarak eyleme geçip ve kendisini izleyenleri ikna etmesi gerekir (Kaya, 1991).

ABD'de okul yöneticisi yetiştirme konusunda oluşturulan bir komisyon raporunda Thompson (1999) okul müdürleri için altı temel ilke saptamıştır. Bunlar:

- Bir öğrenme vizyonunun oluşturulmasını sağlamak ve bu konuda öğretmenleri teşvik etmek,
- İnsan kaynaklarını geliştirici bir okul iklimi oluşturmak ve öğrencinin öğrenmesi için daha esnek, daha uygun bir öğretim programı geliştirmek,
- Etkili öğrenme çevresinin oluşturulması için okuldaki bütün kaynakları bu doğrultuda kullanmak,
- Toplumsal kaynakları, toplumun ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamak için kullanmak, okul ve çevreyle iş birliği kurmak,
- Okul yöneticisinin davranışlarında bütünlük ve dürüstlük bulunması,
- Genel anlamda siyasi, sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan değişimleri anlamak ve buna uyum sağlamaktır.

Okullardaki en basit faaliyetler dahi özenle planlanmalıdır. Bu yüzden okul yöneticilerine çok iş düşmektedir. İyi ve verimli okulla ilgili araştırmalar, okul müdürünün okul için çok önemli olduğunu ortaya koymaktadır. (Balcı, 1993).

Okul müdürleri ve eğitim, kendisiyle ilgili olan gerçeklikleri iyi ve sağlıklı bir şekilde açıklayabilmelidir. Bunu yapamazlar ise hedeflere ulaşmada net bir şekilde eylem planı tanımlayamazlar. Ülkemizde bu sorun hem sistem ölçeğinde hem okul ölçeğinde yoğun olarak görülmektedir (Özden, 2002). Eğitimde kalite endişesinin artması ve daha nitelikli bir eğitim isteği, okul müdürlerinin yetiştirilme problemini gündeme taşımıştır. Daha iyi bir eğitimin okul müdürlerinin liderlik becerilerine bağlı olduğu saptanmıştır. Bu yüzden okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik

yapılan yatırımın, aslında çocukların nitelikli yetişmesi gerçeğini etkileyeceği günümüzde daha anlaşılır hale gelmiştir (Çelik, 2001).



II.6.ÖRGÜTSEL MUHALEFET

II.6.1.MUHALEFET KAVRAMI

Muhalefet Arapça bir kavram olup h-l-f kökünden türetilmiştir. Yine aynı kökten türeyen ihtilaf terimi gibi, 'görüş ayrılığı ve herkesin ayrı bir yol tutması' anlamlarına gelir (Ardoğan, 2004). Türk Dil Kurumu (TDK, 2014) sözlüğünde muhalefet terimi 'bir tutuma, görüşe, davranışa karşı olma durumu, aykırılık' olarak tanımlanmaktadır. Muhalefetin İngilizce karşılığı olan dissent kelimesi de, 'görüş ayrılığı' anlamına gelmektedir. Dissent kelimesi Latince dissentire' den türetilmiştir. Bu kelime, dis ve sentire köklerinin ikisinin birleşmesinden oluşmaktadır. Dis kelimesi 'farklı' anlamına gelmekteyken, sentire kelimesi 'duygu, his' anlamına gelmektedir. Şu halde dissentire sözcüğü Latince 'farklı duygu, his' anlamlarında kullanılan bir kelimedir (Kassing, 1997b).

Muhalefet, esasında politika biliminin bir kavramı olmakla beraber, diğer bilim dallarının da dikkatini çekmektedir. Bu yüzden muhalefet konusu politika bilimi dışında örgüt içi ilişkiler bağlamında da araştırmalara konu olmaktadır (Özdemir, 2010).

II.6.1.1. Siyasal Muhalefet

Muhalefet sorunu, temelinde siyaset biliminin konuları arasında bulunmaktadır. Siyaset bilimi literatürü içinde yer alan siyasal muhalefet, 'hükümetten farklı görüşte olan siyasi partiler' anlamındadır. Siyasal muhalefetin bu yönüne yasal muhalefet adı verilir. Yasal muhalefetin olması ancak en alt düzeyde bir demokrasi ve buna bağlı bir fikir özgürlüğüne bağlıdır. Yasal muhalefetin ilk şartı ise meclisteki bütün üyelerin yasal bakımdan korunmasıdır. Siyasal muhalefetin diğer bir şekli ise yapısal muhalefettir. Muhalefetin bu şekli ise, var olan siyasal sistemi tamamen reddeden partilerden oluşmaktadır. Yapısal muhalefet partilerinin esas özelliği ihtilal yoluyla yeni bir siyasal sistem kurma yönünde çaba içerisinde olmalarıdır (Beyme ve Daniels, 1979).

İktidar partisinin temel amacı, temsil ettikleri ve oy aldıkları toplumsal kesimlerin çıkarlarını geliştirmek ve korumaktır. Bu sebeple muhalif partiler çıkarlarına uymayan her türlü politika ya da icraatı tenkit etmektedir. Başka bir deyişle siyasal

muhalefeti, devleti yöneten iktidar partisinin uyguladığı politikaların, muhalefet partilerince eleştirisinin yapılması olarak açıklamak mümkündür (Özdemir, 2010).

II.6.1.2. Örgütsel Muhalefet

Yönetim bilimi açısından ise muhalefet, basit olarak tanımlandığında örgütteki işgörenlerin üstleri olan amirleri ile görüş ayrılığına düşmeleridir. Örgüt üyelerinin üstleri ile fikir ayrılığına düşmesinde örgüt içerisinde oluşan bazı davranış, olay ya da durumlar rol oynamaktadır. Örgütte ortaya çıkan bu görüş ayrılığı durumuna, örgütsel muhalefet denilmektedir (Kassing, 1997a).

Örgütsel muhalefet, birbirini izleyen ve bir dizi basamaktan oluşan örgütsel bir davranış biçimidir. Örgütsel muhalefet sürecinin kavramsallaştırılmasında Örtük Kontrol Kuramı, Bağımsız Düşünme Kuramı ve Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı olmak üzere üç farklı kuramın belirleyiciliğinden söz etmek mümkündür. Bu üç kuram, bir anlamda örgütsel muhalefet sürecinin farklı yönlerini açıklamada bizlere yardımcı olur. Örtük Kontrol Kuramı bu kuramlardan ilkidir ve Tompkins ve Cheney tarafından 1985 yılında ortaya atılmıştır. Bu kuram esas olarak örgütte kontrol tekniklerinin örgüt üyelerinin örgütsel amaç yönünde davranmalarını nasıl başarmaya çalıştığını açıklama gayretindedir. Bu bakımdan kuram, örgütsel amaca uygun davranmayan örgüt üyelerinin neden kimi zaman direnç gösterdiğini ve muhalif davranışlar sergilediklerini de açıklama potansiyeline sahiptir. İkinci kuram Gorden ve Infante (1987) tarafından ortaya atılmış olan Bağımsız Düşünme Kuramıdır. Örgütsel kimi politika ya da uygulamaya ilişkin fikirlerini kimsenin etkisi altında kalmadan, özgürce ifade eden örgüt üyelerinin ise daha fazla bağlı olacakları sayıtlısına dayanan bu kuram, örgütsel muhalefetin örgüt ve örgüt üyeleri üzerindeki etkilerini açıklama gücüne sahip gözükmektedir. Hirschman tarafından 1970 yılında ortaya atılan Ayrılma-Dile Getirme ve Sadakat Kuramı muhalif düşünce içerisinde olan örgüt üyelerinin hangi şekillerde muhalefet ettiğini ve muhalif görüşlerini nasıl ortaya koyduklarını açıklayan son kuramdır. Bu kuram, 1983 yılında Farrell tarafından aldırmama boyutu eklenmek suretiyle gözden geçirilmiş ve geliştirilmiştir. Örgütsel muhalefet tanımlarına bakıldığında, muhalefet ile ilgili beş önemli özelliğin vurgulandığı görülmektedir. Bunlardan birincisi, muhalefetin içinde bulunulan durumla ilgili duyulan tatminsizlik sonucu ortaya çıktığı; ikincisi, örgütün şimdiki durumundan farklı bir durumu savunmayı gerektirdiği; üçüncüsü, muhalefetin açık

bir protesto ve bir itirazı ortaya koymaya gerekli kıldığı; dördüncüsü, muhalefetin yapısı itibariyle negatif olduğu ve beşincisi ise genellikle ilkesel sorunlar içerdiği (Kassing, 1997a).

Görüş ayrılığı, ve bu görüş ayrılığının dile getirilmesi örgütsel muhalefetin iki bileşenidir (Kassing ve Diciocio, 2004; Akt. Özdemir, 2010). Örgütlerdeki bireylerin amaç ve isteklerinin farklı olması, beraberinde bazı sorunları ve muhalefeti getirir (Garner, 2006). Kassing (1997b) örgütsel muhalefeti, örgütte oluşan bazı faaliyetlerden rahatsızlık duyulması sonucu ortaya çıkan ve bu anlamda örgütsel statükodan bir uzaklaşmayı simgeleyen her türlü protesto ve karşı gelme davranışı şeklinde tanımlamaktadır (Özdemir, 2010). Örgütsel yöntem ve örgütün genel politikalar hakkında farklı düşünceleri, aykırı görüşleri ve zıt fikirleri dile getirme ve örgütte yeni bakış açılarının ortaya çıkmasına yönelik girişimler sonucu örgütsel muhalefet yaşanır (Kassing, 1998).

Örgütsel muhalefet ile örgütsel çatışma birbiri ile benzerlik göstermektedir. Örgütsel çatışma genel olarak açıklanırsa; iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki anlaşmazlık durumudur (Aslan, 2003). Örgütsel çatışma, amaçları ve beklentileri farklı olan gruplar ya da bireyler arasında geçen bir süreçtir. Oysaki örgütsel muhalefet, yöneticilerin onayladığı farklı örgütsel politika, uygulama ve davranış şekli ile zıt düşen ve söz konusu politika ya da uygulamayı benimsemeyen örgüt üyelerinin bazı protesto ya da karşı çıkma davranışını kapsayan bir süreçtir (Kassing, 1997b). Örgütsel muhalefet her şeye karşı çıkma, alınan bütün kararlara muhalefet etme değildir. Örgütsel muhalefet adından da anlaşılacağı gibi yıkıcı bir çatışma hali değildir (Aslan, 2003).

Örgütsel muhalefet ile örgütsel çatışma birbirinden farklı kavramlardır. Örgütsel çatışma, değişik amaç ve menfaat ilişkisi içerisinde olan bireyler ya da gruplar arasında yaşanırken, örgütsel muhalefet farklı bir düşünceye olmanın getirdiği muhalif bir davranış olarak açıklanabilir (Özdemir, 2010).

Öte yandan kaynakların sınırlı olması, işlerin bağımlılığı, örgütün büyüklüğü, amaç farklılıkları ve yöneticilik tarzları örgütsel çatışma nedenleridir. Tam aksine benzerlikler olmakla birlikte örgütsel muhalefet, örgüt üyelerine dönük olumsuz yönetici davranışları, örgütsel değişimin yarattığı belirsizlik, kararların demokratik usullerle alınmaması, örgütsel etkisizlik, görev ve sorumluluklar, adaletsiz kaynak

dağıtımı, etik dışı uygulamalar ve hizmetten yararlananların zarar görmesinden de kaynaklanabilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Kassing, (1997a) örgüt yöneticilerinin, örgütteki insanları kontrol altına almak için farklı yollar kullandıklarını, buna karşın işgörenlerin fikir özgürlüğünü seçtiklerini belirtir. Örgüt üyeleri fikir özgürlüğünü görüşlerini dile getirerek yapmak isterler. Örgütsel muhalefetin esasında her şeye karşı çıkma değil, örgütsel iradeyi kullananlara yeni bakış açıları sağlama, olayı farklı bir gözle de görme anlayışı vardır. Örgütsel muhalefetin temel amacı; örgütsel muhalefet sayesinde çalışan, işyerindeki herhangi bir olayı, durumu veya icraatı bir problem olarak gördüğünde bunu rahatça dile getirmesidir (Sadykova ve Tutar, 2014).

İşgörenlerin üstleriyle olan iletişimleri muhalefet konusunda olunca üstleri tarafından dikkate alınmadıkları bilinmektedir. Yani işgören örgütün başarısı için görüş bildirirken önemsenirken, yönetimin uygulaması ile ilgili bir hoşnutsuzluğu dile getirdiğinde önemsenmemektedir (Kassing, 1997a; Akt. Özdemir, 2010).

Günümüzde birçok çağdaş örgüt, çalışanlarını güdülemenin ve hem çalıştıkları örgüte hem de yaptıkları işe karşı olumlu tutuma sahip olmalarını sağlamanın bir yolu olarak onları daha fazla karar alma süreçlerine dâhil etmektedir. Kimi zaman yetkilendirme, kimi zaman da kararlara katılım programları ile çalışanların işyerindeki uygulamalar ve politikalar ile ilgili görüşlerini dile getirmelerine olanak sağlamaktadır (Scott, Bishop ve Chen, 2003; Akt. Özdemir, 2010).

Örgütsel muhalefet negatif bir çağrışımında bulunsa da muhalefet etmek önemli bir iletişim eylemidir. Bunun önemini bilen yöneticiler örgüt içinde olan biteni öğrenmekte ve işgörenlerden dönüt alabilmektedir (Ötken ve Cencki, 2013). Diğer taraftan özellikle yöneticilerin gözden kaçırmaması gereken nokta, muhalefetin örgüt içerisinde tamamıyla yok olmadığı, belli bir ölçüde her zaman bulunduğu (Kassing, 1997a).

Ayrıca örgütsel muhalefet örgütün demokratikleşmesine yardımcı olur, örgüt içerisindeki problemleri ortaya çıkarır, bu problemlerin çözümü için gerekli önlemlerin alınması ve örgütün gelişmesine katkı sağlar (Kassing, 2002).

II.6.1.2.1. Örgütsel muhalefet süreci

Örgütsel muhalefet bir dizi aşamadan meydana gelen bir süreçtir. Örgütsel muhalefet süreci, muhalefete yol açan nedenler, muhalif davranışlar ve bu davranışların ortaya çıkardığı sonuçlar olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Bu bölümde örgütsel muhalefet süreci, muhalefete yol açan nedenler, muhalif davranışlar ve muhalefetin ortaya çıkardığı sonuçlar ele alınacaktır.

Örgütsel muhalefet süreci, örgüt üyelerinin örgüt içi bir sorunu algılamaları ile başlamaktadır. Ancak, örgütsel bir sorunun ortaya çıkması doğrudan örgütsel muhalefete yol açmamaktadır. Örgütsel muhalefetin başlaması, aynı zamanda örgüt üyelerinin sorunun çözümüne ilişkin kendilerini belirli bir oranda sorumlu hissetmelerine bağlıdır. Kendisini sorumlu hisseden örgüt üyesi, sorunun çözümüne ilişkin seçenekleri gözden geçirmekte ve nihayet belirli bir biçimde örgütsel muhalefet davranışı sergilemektedir (Graham, 1986; Akt. Özdemir, 2010).

Aşağıda örgütsel muhalefetin nedenleri, örgütsel muhalefetin boyutları, muhalefetin yol açtığı sonuçlar, örgütsel muhalefetin eğitim örgütlerine etkileri alt başlıkları altında incelenmiştir.

II.6.1.2.2. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri

Örgüt üyeleri tarafından sergilenen muhalif davranışların çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Örgütsel muhalefet yazınında muhalefete yol açan nedenlere ‘başlatıcı olay’ adı verilmektedir. Kassing ve Armstrong (2002) ilgili alanyazının incelenmesine dayalı olarak örgütsel muhalefete yol açan tetikleyici olayları dokuz başlık altında toplamıştır. Bu olaylar sırasıyla, örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişim, etkisizlik, görev ve sorumluluklar, örgütsel kaynaklar, etik, performans değerlendirme ve zararın engellenmesidir.

Tablo 1: Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar

örgüt üyelerine	Yöneticilerin örgüt üyelerine dönük davranışlarının
Yönelik Davranışlar	adaletsiz ve çalışanların haklarını ihlal edici yönde olmasına yönelik muhalefet
Örgütsel Değişme	Örgütsel değişime yönelik muhalefet
Karar Alma	Örgütsel kararlara ve bu kararların alınma biçimine yönelik muhalefet
Etkisizlik	Örgüt içindeki kimi etkisiz uygulamalara dönük muhalefet
Görev ve Sorumluluklar	Kendisinin ya da diğer örgüt üyelerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin muhalefet
Kaynaklar	Örgütsel kaynakların temin edilmesi ve kullanılmasına dönük muhalefet
Etik	Örgüt içi etik dışı uygulamalara dönük muhalefet
Performans Değerlendirme	Kendisinin ya da diğer çalışanların performanslarının değerlendirilmesine dönük muhalefet
Zararın Engellenmesi	Örgütsel kimi uygulamanın çalışanın kendisine, iş arkadaşlarına ya da müşterilerine zarar vermesine ilişkin muhalefet

Kaynak: Kassing, J. W., Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going to Hear About This; Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.o

II.6.1.2.3. Örgüt üyelerine yönelik davranışlar

Çizelgeden de anlaşılacağı gibi örgütsel muhalefeti tetikleyen nedenlerden biri yöneticilerin örgüt üyelerine dönük bazı davranışlardır. Örgüt üyelerinin muhalefetine yol açabilecek yönetici davranışlarından biri işyeri zorbalığıdır. İş yerlerinde meydana gelen zorbalık davranışları arasında tehdit, sindirme, tecrit etme, itibarını zedeleme ve iş performansını küçük düşürme bulunmaktadır (Fox ve Stallworth, 2009; Akt. Özdemir, 2010).

Örgütte çalışanların muhalefet etmelerine neden olan yönetici davranışlarından biri de işyerinde yıldırma (mobbing). Alanyazında çeşitli tanımları olmakla birlikte yıldırma, temel olarak iş yerinde bir ya da birkaç kişi tarafından diğer bir çalışana dönük sergilenen zorba davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu bakımdan iş yerinde yıldırma bir tür saldırı davranışı olup etik dışı bir iletişim biçimi olarak da ele alınmaktadır (Soljan, 2008).

Zorbalık ve yıldırmanın yanı sıra, örgüt üyelerinin muhalefet etmesine yol açabilecek daha başka yönetici davranışları da bulunmaktadır. Bunlardan biri, yöneticinin himayesi altındaki astlarına kötü davranışlarda bulunmasıdır. Bu tür kötü davranışlar arasında baskı kurmak, bencilce davranmak, aldatma, hile yapmak, çalışanları günah keçisi ilan etmek, kayırmacılık, kabalık ve saygısızlık yer almaktadır (Hornstein ve diğerleri, 1995 ; Akt. Özdemir, 2010).

Ashforth (1994) ise yöneticilerin sergiledikleri kötü davranışları despotluk olarak isimlendirmektedir. Despotluk davranışları arasında ise hükmetme, çalışanlara dönük keyfi davranışlar, küçük görme, saygısızlık, kimi girişimlerini engelleme ve haksız yere ceza vermek bulunmaktadır. Okullarda müdürlerce öğretmenlere dönük yapılan kötü davranışlar arasında öğretmenin meslektaşları ve öğrencilerin önünde rencide edilmesi örnek gösterilebilir (Blase ve Blase, 2002).

II.6.1.2.4. Örgütsel değişme

Örgütteki üyelerin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen muhtemel sebeplerden biri de örgütsel değişmedir. Örgütler, kendilerini saran ekonomik, teknolojik ve sosyal çevrenin yaratmış olduğu yoğun baskı karşısında varlıklarını sürdürebilmeleri için, üyelerini değişime hazırlamak durumundadır (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005; Akt. Özdemir, 2010).

II.6.1.2.5. Karar alma biçimi ve kararın içeriği

Örgütsel muhalefet davranışını tetikleyen bir diğer neden ise örgütsel kararın içeriği ve kararın alınma biçimidir. Karar verme, mevcut tercihlerin analiz edilmesi ve ardından bir seçeneğin seçilmesi sürecidir (Dressler, 1998). Örgütlerde karar alma biçimi çeşitli değişkenle ilişkilidir. Bu değişkenlerden biri yöneticilerin liderlik tarzıdır. Alanyazında temel olarak otokratik ve demokratik olmak üzere iki tür liderlik tarzının bulunduğu genel olarak kabul görmektedir. Örgüt yöneticisinin otokratik bir kişilikte olması durumunda örgütsel politikalar ya da kararlar yönetici tarafından alınmaktadır. Buna karşın yönetici demokratik bir anlayışla örgütü yönetme eğilimi taşıyor ise, karar alma sürecine örgüt üyeleri de katılmaktadır (Marken, 1999).

II.6.1.2.6. Etkisiz yönetici

Örgütteki üyeler bazen, örgütün iyi yönetilmediğini düşündüklerinde de muhalefet edebilmektedir. Örgütsel etkililiğin tanımı, örgütsel amaca göre farklılık göstermektedir. Örneğin, bir firmanın etkililiğinden söz edildiğinde firmanın hedeflediği ortalama karı elde edip edemediğine bakılmaktadır. Okul etkililiğinden söz edilince, öğrencilerin istedik davranışlar sergileyip sergilemediklerine bakılmaktadır (Samy ve Cook, 2009; Akt. Özdemir, 2010).

Örgütte yöneticinin yeterlik düzeyinin düşük olması, örgüt içerisinde çeşitli problemlere yol açabilmektedir. Örneğin, insan ilişkilerinde yeterli olmayan bir yönetici, örgüt üyelerinin motivasyon seviyelerini azaltabilir. Motivasyon seviyesi düşük bir işgören ise işe geç gelme ve işi bırakma gibi davranışlar sergileyebilir (Daresh, 2001).

II.6.1.2.7. Yetki görev ve sorumluluklar

Yöneticinin bu süreçteki görevi örgütsel işlerin kim tarafından, nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağını belirlemektir. Yönetici, planlama sürecinde görevleri dağıtmada adil olmazsa ve örgüt üyelerinden yetki ve sorumluluklarına uygun olmayan işleri yapmasını ister ise, örgüt üyelerinin muhalefeti ile karşılaşabilir. Örgütsel yapıyı şekillendirme sürecinde örgüt üyelerinin istek ve beklentilerini umursamayan yöneticilerin, bir dirençle karşılaşması mümkündür. Yönetici, bu süreçte başarısız olursa, örgütün güç yitimine uğramasına yol açabilir. Bu durumda, örgütsel

özdeşleşme ve bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar, yöneticiye karşı çıkabilir (Kassing, 2000a).

Yöneticinin bir diğer görevi örgütlemektir. Örgütlenme, bir örgütteki kaynakların tümünün düzenli biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla örgütsel yapının oluşturulması sürecidir (Ergun, 2004). Yöneticinin bir diğer görev alanı da eşgüdümlemektir. Eşgüdümleme, ‘belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda, eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme sürecidir’ (Aydın, 2007).

Yönetimsel süreçlerden bir diğeri de denetimdir. Denetim, ‘planlanan örgütsel amaçlardan sapmayı önlemek için, örgütün işlemlerini izleme ve düzeltme süreci’ olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2000). Denetimin temel amacı örgütsel ve yönetimsel amaçların başarıyla düzeyini saptamaktır. Ne var ki denetim, örgüt üyeleri açısından sancılı bir yönetimsel süreç olarak algılanabilmektedir. Örgüt üyeleri kimi zaman denetlemeye direnç gösterebilmektedir. Bu direnci koşullandıran etkenlerden biri de yöneticinin sergilediği bürokratik davranıştır. Bürokratik davranış, ‘yönetimsel kuralların kesinkes uygulanmasıdır’. Bu davranışın bir sonucu olarak yöneticiler kuralları, kimi zaman örgütsel amacının önüne koyabilmektedir (Başaran, 2000).

II.6.1.2.8. Kaynak dağıtımı

Yönetici davranışları, örgütsel kaynakların dağıtım sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel kaynakların dağıtımını yaparken yöneticilerin adil davranmaması örgüt üyelerinin karşı çıkmasına ve muhalefet etmesine neden olabilmektedir. Oysaki örgüt üyelerinin, örgüte olan bağlılık düzeyleri üzerinde pozitif bir etki yapmak isteyen yöneticilerin kaynak dağıtımında adil davranması gerekmektedir (Tremblay, Sire ve Balkin, 2000).

II.6.1.2.9. Etik dışı ve hukuk dışı eylemler

Yöneticilerin etik ve hukuk dışı eylemler içerisine girmeleri örgüt üyelerinin muhalefetini tetikleyen bir diğer etkidir. Etik kavramı Yunanca etos sözcüğünden türetilmiş olup, felsefenin ahlaki yönünü inceler. İngilizce karşılığı olan morality, Latince moralis sözcüğünden türetilen ahlak kavramı ise görgü ve gelenek demektir (Thompson,1985; Akt. Özdemir, 2010).

Örgüt yöneticilerinin bazen etik dışı davranışlar sergiledikleri yaygın bir inançtır. Özellikle kamu örgütlerinde en çok adam kayırma, kaçakçılık, ihaleye fesat karıştırma, haksız mal edinme, yetkiyi kötüye kullanma, gücün istismar edilmesi gibi davranışlar bulunmaktadır (Özdemir, 2010). Ancak, örgütlerde yapılan etik dışı uygulamalardan en çok bilineni yolsuzluktur. Yolsuzluğun içinde de en tanınmış *rüşvet* sayılabilir. Yolsuzluk ‘devletin verdiği resmi kamu gücünün şahsi menfaat için kullanılması’ olarak tanımlanmaktadır (Palmier, 1983, Akt. Özdemir, 2010).

II.6.1.2.10. Performans değerlendirme

Performans değerlendirme süreci ile birlikte örgüt üyelerinin ‘ücretlerinin planlanması ile terfi ve prim sistemlerinin yapısal bir bütünlük içerisinde ele alınabilmesi’ mümkün olabilmektedir (Aydın, 2005).

Performans değerlendirme sürecinin kimi ölçüte bağlı ve adil yapıldığı yönünde bir kanaatin hâkim olduğu durumlarda örgüt üyelerinin iş doyum düzeyleri artmaktadır (Pettijohn, Pettijohn ve d’Amico, 2001). Bunun yanı sıra performans değerlendirme süreci sonucunda örgüt üyeleri çeşitli biçimlerde ödüllendiriliyor ise örgütsel bağlılık düzeyinde de bir artış meydana gelmektedir (Young, Worchel ve Woehr, 1998).

II.6.1.2.11. Örgütün yol açtığı zararlar

Örgütsel çeşitli uygulamaların başta kendileri olmak üzere, diğer örgüt üyeleri ile örgütün hizmet sunduğu kesimlere verdiği zararlar, örgüt üyelerinin muhalefetine yol açan diğer bir etkidir (Kassing ve Armstrong, 2002).

İş kazalarına dönük tedbir almaması, hijyenini sağlamaması, çalışanların işyerinde tükettiği gıdaların kontrolünü yapmaması, çalışma ortamının gerektirdiği ısı ve ışık gibi fiziksel koşulları oluşturmaması yöneticilerin örgüt üyelerine vereceği zararlar arasında sayılabilir. Böyle olumsuz koşulların olduğu işyerlerinde işgörenlerin ruhsal ve fiziksel sağlığı tehdit edilmektedir (Lynch, Krause ve Kaplan, 1997).

Örgüt üyeleri bazen kendilerine verilen zararın dışında hizmetten yararlananların zarar gördüğü uygulamalara da muhalefet edebilmektedir. Hizmetten yararlanan kesimlerin gördükleri zararlar, örgütün üretmiş olduğu mal ya da hizmete göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, gıda sektöründe üretim yapan bir firmanın çalışanları, üretilen gıdalarının sağlıklı koşullarda üretilmediğine tanık olduklarında firma sahibi ya da yöneticilerine muhalefet edebilmektedir. Benzer şekilde, inşaat

sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın kullandığı inşaat malzemesinin yetersizliği ya da dayanıksızlığı çalışanların karşı çıkmasına yol açabilmektedir. Eğitim alanında görev yapan öğretmenlerin ise eğitimin temel bir insan hakkı olduğu görüşünden hareket ederek çeşitli adlar altında öğrencilerden para toplanmasına karşı çıktıkları ve muhalif tepkiler geliştirdikleri görülmektedir (Zoraloğlu, Şahin ve Fırat, 2004).

Yukarıda sıralanan bütün bu nedenler örgüt üyelerinin karşı çıkmasında ve muhalif davranışlar sergilemesinde önemli bir rol oynamaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002).

II.6.1.3. Örgütsel Muhalefetin Boyutları

Örgüt içerisinde ortaya çıkan bazı olay, durum ya da uygulama karşısında örgüt üyeleri bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlere bağlı olarak çeşitli biçimlerde muhalif davranışlar göstermektedir. Örgüt üyelerinin muhalefete yol açan olay, durum ya da uygulamaya dönük kendilerini ne düzeyde sorumlu hissettiklerine bağlı olarak muhalif davranışın biçimi de değişmektedir (Özdemir, 2010)

Örgüt üyelerinin muhalif davranış sergilemelerinde rol oynayan bir diğer değişken ise muhalif davranışın örgüt üyesine getireceği maliyettir. Yeniliğe açık, farklı düşünce ve davranışları hoş gören ve katılımı destekleyen örgütlerde örgüt üyeleri, kendilerini daha az risk altında hissetmekte böylece muhalif davranışlar sergileyebilmektedir (Graham, 1986; Akt. Özdemir, 2010).

Kassing (1998) muhalefeti ifade etmek için üç strateji ortaya koymuştur. Bunlar açık, gizli ve dışsal muhalefettir. Açık muhalefet, amir, müdür gibi kişilere açık, anlaşılır ve yapıcı bir şekilde muhalefettir Örtük muhalefet, işgörenlerin fikirlerini dile getirmek istediklerinde fakat bunun için ortamın olmadığını bildiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda da işgörenler kendilerini engellenmiş hissetmektedir. Bu kişiler muhalif düşüncelerini agresif olarak örgütteki pasif kişilere hissettirmek isterler. Dışsal muhalefet ise, muhalif düşünceyi basın ya da politik kaynakların dışında eş, aile üyeleri, iş dışı arkadaşlar, yabancılar gibi harici kişilere anlatmayı içerir (Kassing, 1998; Ötken ve Cenkeci, 2013).

Örgüt üyesi örgütsel kimi olay, durum ya da uygulamayı bir sorun olarak algılayarak ve kendisini bu anlamda sorumlu hissetmekte bunların sonucunda çeşitli protesto ya da karşı gelme davranışları sergileme eğilimine girebilmektedir. Bu tür davranışları

iki alt başlıkta incelemek mümkündür. Bunlardan birincisi haber uçuurma davranışı (Dozier ve Miceli, 1985), ikincisi ise sorunun, başta yöneticiler olmak üzere örgüt içi muhataplara iletilmesi davranışıdır (Sprague ve Ruud, 1988., Akt. Özdemir, 2010).

Örgüt üyeleri muhalif görüşlerini örgütsel muhalefetin alt boyutları olan haber uçuurma, dikey(açık) muhalefet, yatay(örtük) muhalefet stratejileri ile dile getirirler.

II.6.1.3.1. Haber uçuurma

Haber uçuurma kavramının İngilizce karşılığı olan whistle blowing ıslık çalmak anlamına gelmektedir. Haber uçuurma, kural ya da etik dışı örgütsel uygulamaların, sorunun çözümüne katkı getirmesi muhtemel örgüt içi ya da örgüt dışı muhataplara rapor edilmesidir (Jubb, 1999).

Örgüt üyelerinin haber uçuurma davranışı sergilemelerine neden olabilecek pek çok uygulamadan söz edilebilir. Bunlar arasında insan hakları ihlali, kaçak işçi çalıştırma, sosyal ya da mali hakları sağlamadan işçi çalıştırma, vergi kaçakçılığı, taciz, şiddet, paydaş haklarının ihlali ve örgüt üyelerine uygulanan kötü davranışlar bulunmaktadır (Aktan, 2006).

Sonuçları zararlı olan eylemler hakkında üçüncü şahıslara bilgi verme biçiminde tanımlanan bilgi uçuurma, daha ayrıntılı olarak bir iş görenin, örgüt içinde, işverenin kontrolü altında yapılan yasa dışı, etik dışı veya gayr-ı meşru eylemleri, bu eylemlere müdahale edebilecek iç veya dış otoritelere bildirmesi olarak ifade edilebilir (Miceli ve Near, 1985).

Haber uçuurma davranışı hareketli bir süreçtir ve en az üç aktöre ihtiyacı vardır. Bunlar; örgütte kural ya da etik dışı davranan kişi, bu yanlış davranışları fark edip haber uçuuran kişi, bu yapılan yanlışların rapor edildiği alıcıdır (Near ve Miceli, 2006).

Pek çok uygulama örgüt üyelerinin haber uçuurma davranışı sergilemelerine neden olabilir. Kaçak işçi çalıştırma vergi kaçakçılığı, sosyal ya da mali hakları sağlamadan işçi çalıştırma, insan hakları ihlali taciz, şiddet, paydaş haklarının ihlali ve örgüt üyelerine uygulanan kötü davranışlar bunlardan bazılarıdır (Aktan, 2006).

Etik ya da kural dışı uygulamalar ile mücadele etmek, haber uçuurma davranışının ardındaki temel amaçtır. Toplumlar bu davranışı sergileyen örgüt üyelerine dönük olumsuz bir tutum geliştirmektedir. Gerçekte örgütsel bir yanlışlığı açığa çıkartmayı

amaçlayan örgüt üyesi, bu davranışı sonucunda ağır bedeller ödemek durumunda kalabilmektedir (Uys, 2008; Akt. Özdemir, 2010).

Örgüt üyelerinin açık olarak (kimliğin gizlemeden yazılı ya da sözlü olarak bildirimde bulunulması) ya da gizli biçimde (kimliğin gizleyerek bildirimde bulunulması) haber uçurma davranışı sergiledikleri görülmektedir. Kimi zaman ise haber uçuran örgüt üyelerinin çeşitli çekinceler nedeniyle mektup, telefon, faks ve eposta vb. araçlar kullandıkları görülmektedir (Aktan, 2006). Günümüzde haber uçurma devlet eliyle yapılmaktadır. Örgütlerin aksayan yönleri üst mercilerce kurulmuş şikâyet telefon servisleriyle yapılabilmektedir.

Haber uçurma ile ilgili kuramsal çalışmalar içsel haber uçurma davranışının, örgüt içerisinde meydana gelen yanlış uygulamaların çabuk fark edilmesine katkı sağlayabileceğini öne sürmektedir. Böylece, kural ya da etik dışı uygulamalara dönük daha hızlı tepki verilebileceği ve yanlış uygulamaların düzeltilebileceği düşünülmektedir. Kimi örgütlerde içsel haber uçurma davranışı, uygulamaya konulan çeşitli yöntemlerle özendirilmektedir. Mesela isim vermeden örgütteki uygulamalar sorgulanmakta ve hızlı bir şekilde sonuç alınmaktadır. Böylece isim sorulmadığı için işgörenler mağdur olmamaktadır. Ancak bu konuda yapılan araştırmalar her türlü çabaya karşın örgüt üyelerinin tanık oldukları yanlış uygulamaları rapor etmekten çekindikleri saptanmıştır (Berry, 2004).

Haber uçurma davranışı ile ilişkili önemli değişkenlerden biri sivil erdem diğeri ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Sivil erdem, 'kişinin ahlak ve erdeme olan yüksek bağlılığı' olarak tanımlanmaktadır. Erdem sahibi kişiler genelde yalnızca örgütler içerisinde değil, her zaman ve her yerde etik dışı davranış ya da uygulamalara tepki gösterme eğilimi taşımaktadır. Sivil erdem sahibi kişi için meşruiyet, yasallığın da önüne geçmektedir. Sivil erdem sahibi kişi, örgüt içerisindeki yanlış uygulamalardan vicdani olarak rahatsız olmakta ve yönetici veya is arkadaşları ile ihtilafa düşerek yapılan yanlış uygulamaları reddetmektedir (Aktan, 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ise genel olarak örgüt üyelerinin örgüte olan psikolojik bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986; Akt. Özdemir, 2010). Aktan (2006), örgütsel vatandaşlık davranışını, 'örgüt üyelerinin resmi rol davranışlarının ötesine geçerek, tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak sergilemiş oldukları davranışlar' olarak ele almaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel

vatandaşlık davranışı sergileyen bir örgüt üyesi bu davranışı ne örgütsel bir kural için, ne de örgütten her hangi bir fayda elde etmek için yapmaktadır. Bu örgüt üyesinin temel amacı, son belirlemede örgüte katkı sağlamaktır (Somech ve Ron, 2007). Örgüt üyelerinin güçlü bir biçimde örgütsel vatandaşlık duygusuna sahip olmaları, onların örgüt içerisinde gözlemiş oldukları etik ve kural dışı uygulamaları örgüt dışı otoritelere bildirmelerine yol açabilmektedir. Aktan (2006), ilgili alanyazına dayalı olarak haber uçuurma davranışı ile ilgili olarak ‘5N 1K’ ismini verdiği bir çizelge geliştirmiştir. Bu çizelgede haber uçuurma davranışının ne olduğu ile kim tarafından, neden, nasıl, nereye ve ne zaman gerçekleştiği açıklanmıştır. İlgili çizelge aşağıda verilmiştir.

Tablo 2: Haber Uçuurma: 5 N 1K Analizi

Ne?	Haber uçuurma, bir organizasyon içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesidir.
Neden?	Kişisel nedenler: Kişinin etik ve erdeme yüksek bağlılığı, ödüllendirme beklentisi ve saire; erdem ahlakı. Örgütsel nedenler: Güçlü kurum kültürü, yüksek derecede kuruma bağlılık, kurumsal vatandaşlık davranışının gelişmiş olması vb. Durumsal nedenler: Sadece belirli durumlarda ortaya çıkarılan yanlış davranış ve eylemler bu gruba dâhil edilebilir. Bunların bir kısmı kişisel nedenlerden kaynaklanır. Örneğin, kişilerarası çatışmalar, kıskançlık, çekememezlik vb.
Nasıl ?	Aleni haber uçuurma: yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemlerin yazılı veya sözlü iletimi. Zimni haber uçuurma: Kimliği gizleyerek yasadışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemlerin bildirilmesi. Haber uçuuran, ismini saklayarak olayı açığa çıkarabilir. Haber uçuuran, organizasyon üst yönetimine ismini bildirmekten çekinmez, fakat organizasyon üst yönetimi ve/veya ilgili örgütler haber uçuuranın ismini gizli tutar. Araçlar: Mektup, telefon, faks, e-mail vs.
Nereye?	İçsel haber uçuurma: Yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler örgütün üst yönetimine sözlü ve /veya yazılı rapor edilebilir. Dışsal haber uçuurma: Yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler örgütün dışında sorunu ortaya çıkaracak ve/veya çözecek kişi ve kuruluşlara (polis, yargı makamları, medya ve saire.) ifşa edilebilir.
Ne Zaman?	Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin yerleşmiş olduğu organizasyonlarda açığa çıkarma ve ifşa için bir zaman söz konusu değildir; olay ortaya çıktığında haber uçuurular harekete geçer. Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin mevcut olmadığı organizasyonlarda, durumsal nedenlerin varlığına bağlı olarak açığa çıkarma ve ifşa eylemi gerçekleşir.
Kim?	Örgütlerde yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişilere haber uçuurucu adı verilir. Bu kişiler doğrudan denetim ve kontrol yetkisine sahip olamayan “gönüllü denetçiler” olarak adlandırılabilir. Haber uçuurular üç gruba ayrılır: *Bilgi sahibi örgütün eski çalışanları *Bilgi sahibi örgüt üyeleri *Örgütün dışında olmakla beraber örgüt içi bilgiye sahip olan paydaşlar

Kaynak: Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Ret Davranışı: Whistle blowing. *Mercek Dergisi*, 1-13.

Protesto ile haber uçurma davranışı arasındaki farklılıklar üzerine bir araştırma yapan De Maria (2008) örgüt üyelerinin örgüt içinde yaşadığı olaylar sonucunda başvurdukları, dışsal ve içsel haber uçurma davranışları ile protesto davranışı arasındaki farklar üzerinde durmuştur. Bu farklılıklar Tablo 3 'de açıklanmıştır.

Tablo 3 : Protesto Eylemleri ile Haber Uçurmanın Karşılaştırılması

Protesto	Haber Uęurma
(Toplu)	(Bireysel)
Dışsal Örgüt üyelerinin grup olarak örgüt içi kimi uygulamayı örgüt dışında protesto etmeleri (sokak yürüyüşleri vb.)	
İçsel Örgüt üyelerinin grup olarak örgüt içi kimi uygulamayı yine örgüt içerisinde topluca protesto etmeleri (İş toplantılarına katılmamaları ve toplu sabotaj eylemlerinde bulunmaları vb.)	

Haber uçurma davranışını gerçekleştiren bireyler kimi kişiler tarafından örgütsel bağlılığı ihlal eden hainler olarak nitelendirilirken, bazı kişiler de değerleri koruyan kahramanlar olarak görülebilmektedir. Haber uçurma yeni bir çalışan direnişisi olarak görülmektedir. Ayrıca örgütte bulunan çürük elemanların örgüte bir zarar vermeden önce uzaklaştırılması açısından haber uçurma davranışı yararlıdır (Rothschild ve Miethe, 1999).

Bilgi uçurma, yöneticiler ile iş görenler arasında iki yönlü açık iletişimin olduğu örgütlerde daha uygundur. Örgütün etkililiğini ve sürdürülebilirliğini artıracak önemli bir araç olan bilgi uçurma her örgütte rastlanmaz. Bilgi uçurma davranışı esnek bürokrasilerde gerçekleşir. Kimi yöneticiler için bilgi uçurma, örgüt için bir tehdit olarak algılanır. Kimi yöneticiler içinse örgütlerinde verimi arttıran bir süreç olarak görülür. Dolayısıyla örgütsel problemlerin çözümünde yöneticilere bilgi uçurma önerilir (Miceli ve Near, 1985; Miceli, Near ve Schwenk, 1991; Miceli, Rehg, Near ve Ryan, 1999).

II.6.1.3.2. Açık muhalefet

Haber uurma davranışı özünde örgüt üyelerinin yanlış buldukları tutum, görüş ve eylemleri, işin asıl muhatabına değil, söz konusu muhatap üzerinde etki gösterebilecek örgüt içi ya da örgüt dışı muhataplara iletilmesidir. Oysa örgüt üyeleri çeşitli koşula bağlı olarak muhalif görüş ve eylemlerini doğrudan işin muhataplarına da yöneltebilmektedir. Örgütsel muhalefetin bu türüne açık muhalefet adı verilmektedir (Kassing, 1998). Açık muhalefet kavramının dile getirilmiş muhalefet olarak da isimlendirildiği görülmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999).

Krone (1992)'un önermiş olduğu ve örgüt üyelerinin üstlerini etkilemek için kullandığı stratejilerden hareket ederek Kassing (2002), bir açık muhalefet sınıflandırması yapmıştır. Bu sınıflandırmaya göre örgüt üyeleri üstlerine beş farklı türde açık muhalefet davranışı göstermektedir. Bunlar sırasıyla;

1. Somut verilere dayalı olarak sorunların temel bir eleştirisini yapmak
2. Durumu değiştirmek için ısrarlı bir biçimde üstlerini etkilemeye çalışmak
3. Mevcut sorunun çözümü için kimi öneride bulunmak
4. Sorunun çözümüne duyarsız kalan yöneticiyi bir üstüne şikâyet etmek
5. İstifa tehdidinde bulunmak

Görüldüğü üzere, örgütsel kimi politika ya da uygulamalar ile ihtilafa düşen örgüt üyeleri beş farklı türde açık muhalefet stratejisi ise koşmakta ve üstlerini etkilemek suretiyle kendi istek ve beklentileri doğrultusunda örgütsel süreçleri etkilemeye çabalamaktadır. Örgüt üyelerinin hali hazırda çalışmakta oldukları işyerinde uzun süreli istihdam güvencesine sahip olmaları açık muhalefet davranışlarında rol oynayan bir diğer etkidir (Cannings, 1992). Çok uç olaylar yaşanmadığı sürece uzun süreli iş güvencesine sahip örgüt üyeleri, söz konusu iş yerinde uzun bir süre çalışacaklarını bilmelerinden dolayı sahip oldukları muhalif görüşleri üstleri ile tartışmaktan çekinmemektedir (Özdemir, 2010).

II.6.1.3.3.Örtük muhalefet

Bir diğer örgütsel muhalefet davranışı ise örtük muhalefettir. Kassing (1997a) erken dönem çalışmalarında yatay muhalefet kavramı yerine antogonistik muhalefet kavramını kullanmıştır. Ancak yazar daha sonraki çalışmalarında bu kavramı kullanmayı terk etmiş ve örtük muhalefet kavramını benimsemiştir. Bu çalışmada da her hangi bir kavram karmaşasına yol açmamak ve bir örneklik sağlamak bakımından örtük muhalefet kavramı benimsenmiştir. Örtük muhalefet, açık muhalefetten farklı olarak muhalif görüşlerin örgütsel süreçler üzerinde direkt varlığı hissedilmeyen diğer örgüt üyelerine anlatılmasıdır. Bu davranışı ortaya koyanlar kendilerinin rakip veya düşman olarak görüldüklerini düşündüklerinde örtük muhalefet eylemini gerçekleştirirler (Kassing, 1998).

Kimi zaman örgüt üyeleri muhalif görüşlerini açık bir biçimde ifade ettikleri durumda, bir şekilde zarar göreceklere inancını taşımaktadır. Bu ise onları onaylamadıkları örgütsel uygulamalar karşısında sessiz kalmaya ya da böyle durumları iş arkadaşlarına anlatmaya itmektedir. Bu nedenle örtük muhalefet kavramı kimi zaman gizli muhalefet olarak da isimlendirilmektedir. Çünkü örgüt üyeleri örgütsel bir sorunun yaşandığını gözlemekte ve bilmekte ancak bunu açığa çıkarma noktasında çok fazla öne çıkmak istememektedir (Kassing ve Avtgis, 1999).

Örtük muhalefet stratejisini kullanan örgüt üyeleri kendilerini örgüt içerisinde bir şekilde güvende hissetmektedir. Örgüt üyelerinin kendilerini güvende hissetmelerinin temelinde örgüt içi yakın ilişkilere sahip olmaları, kıdemli olmaları ve belirli bir uzmanlıklarının olması gibi kimi nedenler bulunmaktadır. Sahip oldukları bu özellikler nedeniyle örtük muhalefet davranışı sergileyen örgüt üyeleri ağırlıklı olarak kişisel çıkarları ile ilgili konularda muhalefet davranışı gösterme eğiliminde olmaktadır. Bu örgüt üyeleri örgüt içerisinde kendilerini dinleyecek birilerini buldukları anda muhalefet görüşlerini paylaşmaktadır (Kassing, 1998).

Örtük muhalefet bir biçimde Gorden'ın (1988) önermiş olduğu 'açıkyıkıcı' dile getirme davranışı ile bir paralellik göstermektedir. Bu bakımdan örtük muhalefet davranışı gösteren örgüt üyeleri yoğun biçimde kendi çıkarları zedelendiği durumlarda muhalif görüşlerini dile getirmektedir (Kassing, 1997b).

II.6.1.4.Muhalefetin Yol Açtığı Sonuçlar

Örgütsel süreçler bakımından ele alındığında da örgüt içi muhalefetin genel olarak hoş görülmediği öne sürülebilir. Bu önermeyi destekleyecek en önemli çalışma yirminci yüzyılın hemen başında Michels tarafından yapılmıştır. Michels çalışmasını Alman Sosyal Demokrat Partisi üzerinde gerçekleştirmiş ve çalışma sonucunda oligarşinin tunç yasası olarak bilinen kuramını geliştirmiştir. Michels'e göre örgütlenme süreci, beraberinde rollerin farklılaşması ile yüksek düzeyde bir iş bölümü ve uzmanlaşmanın gelişmesine yol açmaktadır. Söz konusu iş bölümüne dayalı farklılaşma aynı zamanda yönetenler ile yönetilenler arasında bir uçuruma neden olmaktadır. Bu durum ise örgüt içerisinde oligarşik bir yapının gelişimi ile sonuçlanmaktadır (Vergin, 2003).

Örgütsel muhalefet üzerine odaklanan erken dönem çalışmalar, muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerine, yöneticilerin hangi biçimlerde tepki verdiğini araştırmıştır. Graham (1986) muhalif davranış sergileyen örgüt üyelerine, yöneticilerin üç farklı biçimde tepki verebileceğini öne sürmüştür. Bu tepkilerden biri muhalif davranış sergileyen örgüt üyelerinin bu davranışının pekiştirilmesidir. Eğer örgüt üyesinin muhalif davranışı yönetici tarafından dikkate alındıysa ve sorun çözüldüyse bu muhalif davranışların pekiştirilmesine örnek olur. Bu durum örgüt içi demokrasinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bir diğer tepki biçimi ise muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerinin cezalandırılmasıdır. Örnek olarak yöneticilerin muhalif düşüncede olan örgüt üyelerine misilleme yapması, onların iş yükünü artırması, onları tehdit etmesi ve hatta onlarla konuşmaması örgüt üyelerinin cezalandırılması olarak sayılabilir. Muhalif örgüt üyelerine yönelik verilebilecek bir diğer tepki biçimi ise onların dikkate alınmamasıdır. Bu durumda muhalif örgüt üyeleri ne ödüllendirilmekte ne de cezalandırılmaktadır. Bu durum, örgütsel muhalefete kayıtsız kalındığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan örgütsel muhalefete yönelik örgüt içerisinde gelişebilecek tepki türleri örgüt üyelerine geleceğe ilişkin bir fikir de vermektedir. Böylece örgüt üyeleri, olası bir muhalefet davranışı durumunda ne tür bir tepki ile karşılaşacaklarını kestirebilmektedir. Bu durum örgüt üyelerinin muhtemel muhalif davranışları üzerinde kimi zaman pekiştirici kimi zaman ise azaltıcı bir etki göstermektedir. Dolayısıyla, örgütsel muhalefetin örgüt üyeleri üzerinde biri teşvik edici diğeri ise bastırıcı olmak üzere iki yönlü bir etki gösterdiği sonucuna ulaşmak mümkündür. Dolayısıyla örgütlerin muhalefete ilişkin bakış açısı muhalefetin ortaya çıkmasında ya da bastırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu ise belirleyici bir

biçimde örgüt içerisinde hâkim olan iletişim iklimi ile ilişkili gözükmektedir (Hegstrom,1990; Akt. Özdemir, 2010).

Anlaşılacağı üzere örgütsel muhalefetin olumlu ya da olumsuz sonuçlarından söz etmek mümkündür. Bu anlamda, örgütsel muhalefetin, örgüt üyeleri, muhalefetin hedefi durumunda olan yönetici ve örgütün kendisi üzerinde olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurması kaçınılmazdır (Özdemir, 2010).

II.6.1.5. Örgütsel Muhalefetin Eğitim Örgütlerine Etkileri

İşgörenin yöneticiyle yaşadığı görüş ayrılığını dile getirmesi olarak tanımlanan örgütsel muhalefet hem okul yöneticileri hem okulun paydaşları üzerinde izler bırakır.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefete bakış açıları bazı değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Örneğin erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre örgütsel muhalefete daha olumlu bakmaktadır. Yine sendikalı öğretmenler sendikası olmayan öğretmenlere göre örgütsel muhalefetin daha olumlu etkilerinin olacağını düşünmektedirler. Ayrıca öğretmenlerin çalıştığı okul sayısına göre de bu bakış açısı değişmektedir. Daha fazla sayıda okulda çalışan öğretmenler daha az sayıda okulda çalışan öğretmenlere nispeten örgütsel muhalefete daha iyimser bakmaktadır (Özdemir, 2010).

Özdemir (2013)'in araştırmasına göre okul yöneticilerinin muhalif olan, erkek öğretmenlere oranla kadın öğretmenlere daha fazla baskı yaptıklarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin sendikası olmayan öğretmenlere, sendikalı öğretmenlerden daha fazla baskı yapıldığı tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin kendi aralarında, örgütsel muhalefete bakış açıları değişmektedir. Kimi okul yöneticileri muhalefetin faydalı olduğunu, bu durumdan faydalanıp kendini geliştirmeyi düşünürken, kimi ise muhalefetten çekinmekte ve kendi kabuğuna çekilip yalnızlaşmaktadır. Bazı yöneticiler de muhalefet ile okuldaki işleyişin ve uyumun bozulacağını, eğitim faaliyetlerinin sekteye uğrayacaklarını düşünmektedir (Özdemir, 2010)

Özdemir (2010) bazı okul yöneticilerinin muhalefete olumlu baktığını, bazılarının ise muhalefetten hoşlanmadıklarını tespit etmiştir. Okul yöneticisinin bazı durumlarda örgütsel muhalefete duyarsız kaldıklarını ve okuldaki gücü kaybetme endişesiyle örgütsel muhalefetten rahatsız duyduklarını belirtir (Özdemir 2010). Okul yöneticisi

örgütsel muhalefetle karşılaştığı zaman, bazen öğretmenlerin ders programlarını dağıtır, bazen fazla iş yükler. Böyle davranarak öğretmenleri kontrol altına almaya çalışır. Bazen okul yöneticisi muhalif davranışlar gösteren öğretmenleri yok sayar, görmezden gelir. Onlarla konuşmaz, fikirlerini dikkate almaz. Muhalif öğretmenlere, görevi olmasa da öğretmenlik mesleği dışında iş yükler. Bazen öğretmenin açığını bulursa soruşturma dahi açar (Özdemir, 2013).

Kimi örgütlerdeki örgütsel muhalefet de örgütsel çatışmalara yol açmakta ve yöneticilerin muhaliflere kaba kuvvet ve şiddet uyguladıkları görülmüştür (Shahinpoor ve Matt, 2007). Örgütsel muhalefeti bastırma hareketleri sonucunda örgüte olan bağlılık azalabilir. Öğretmenler tayin isteme yoluyla okuldan dolayısıyla örgütten ayrılabilir.

Öğretmenler muhalif fikirlerini açıkça söyleyebilmeleriyle okullarda demokrasi, ödenetim ve adalet yaşanabilir (Özdemir, 2010). Okul yöneticileri okulda muhalefet yapan öğretmenlere en çok sıkı denetim altına alma eylemi gösterdikleri ve yöneticilerin muhalefet karşısında değerlerinin anlaşılamadığından hayıflandıkları tespit edilmiştir (Dağlı ve Ağalday, 2014)

II.6.1.6. Okul yöneticisinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet yapmaları arasındaki ilişki

Sözlük anlamıyla liderlik, yöneten, sürükleyen, önde giden anlamındadır. Bu oldukça dar bir tanımlamadır. Bu tanımlamayla kalındığı zaman liderlik tam anlamıyla kavranmamış olur. Liderlik sadece kişileri ve toplumu arkasından sürükleyen değil kişilere amaç ve hedefler gösterendir. İşletmelerde, çalışan ve yönetici ilişkilerinin ele alındığı her alanda adından sıkça bahsedilen, son yüzyıldan beri bütün ilginin ona çevrilmesi ve öneminin onaylanmasına karşın liderlik konusunun tam olarak aydınlatıldığını söylemek güçtür. Bazı araştırmacıların ortak görüşüne göre liderlik bir sanattır. Liderlik bir aslında amaçlara ulaşmada başkalarının davranış ve faaliyetlerini etkileme sanatıdır (Şimşek, 1986).

Liderler en geniş anlamı ile içinde bulunduğu grup üyelerini ve diğer kişilerden daha çok etkileyen ve onları grup hedeflerini etkileyen kişi olarak tanımlamak mümkündür. Lider her bakımdan üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayan ve grup üyelerince gönüllü izlenen kişidir (Erdoğan, 2000).

Liderlik alanında yapılan çalışmalarda pek çok liderlik tipi tanımlanmaktadır. Bunlardan en belirgin olanları ise şunlardır: Otoriter Liderlik, bu tarzın bir diğer adı da yetkeci liderliktir (Eren, 1996). Demokratik Liderlik, izleyicileri üzerinde ağırlığını ve baskı koymadan iş ve işlemlerin yürütülmesini benimsemiş olan kimselerdir. (Salih vd., 1996). Serbestliğe Dayalı Liderlik, bu tip liderler ise, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve program gibi imkanları tanıdıktan sonra izleyicilerine tam özgürlük vermektedirler (Erol, 1996). Dönüşümcü Liderlik, motivasyona dayalı gelişim ile takipçilerine vizyon kazandırıp gelişim ve dönüşüm etkisi ile geleceğe ulaşma kararlılığı kazandırmaya odaklıdır (Rowold ve Heinitz, 2007). Etkileşimci Liderlik, Yönetimsel liderlik olarak da bilinir. Bu liderlik tipinde, lider, takipçilerin, örgütün ve grupların performanslarını verilen ya da öngörülen görevlere uygun hale getirmeye odaklıdır (Taylor, 2009).

Okul yöneticilerinin en temel amacının; insan ve maddi kaynakları okulun belli eğitsel hedeflere ulaşmasında etkili bir şekilde kullanmak olduğu söylenebilir (Özgan, 2011). Öğretmenlerin etkili olması da, kendilerinden beklenen performansı göstermelerine bağlıdır. Öğretmenlerin çalıştığı okula bağlılığı da performanslarını etkileyecektir (Çoban ve Demirtaş, 2011). Bu yüzden okul müdürünün okulunu yönetirken hangi liderlik tarzını benimsediği çok önemlidir.

Örgüt üyelerinin, örgüt içindeki birtakım uyuşmazlıkları ve aykırı görüşleri dile getirmeleri olarak tanımlanan örgütsel muhalefet (Kassing, 2002) örgüt içi demokrasinin gelişmesine katkı sağlar ve mevcut sorunların teşhisinde büyük önem taşır (Kassing, 2002). Örgüt içi sorunların teşhisi, çözümü ve örgütün gelişmesi ve yenileşmesine katkı sağlayabilir (Özdemir, 2010).

Kassing ve Armstrong (2002), örgütsel muhalefete yol açan tetikleyici olayları, örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişme, karar alma, etkisizlik, görev/sorumluluk, kaynaklar, etik, performans değerlendirme ve zararın önlenmesi şeklinde dokuz başlık altında toplamıştır.

Örgüt üyeleri, olumsuz bir durumla karşılaştıklarında, muhalif görüşlerini ortaya koymak için belirli bir yol izlemek zorundadır. Bunların ilki, “açıkça belirtilmiş stratejisidir. Örgüt üyelerinin ikinci muhalefet yolu ise “yatay muhalefet” stratejisidir.

Örgüt üyelerinin seçtikleri üçüncü muhalefet yolu ise ‘‘haber uçurma’’ stratejisidir (Aktan, 2006).

Örgüt yöneticileri, örgüt içerisinde muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerine, üç farklı şekilde tepki vermektedir. Yöneticilerin, muhalif örgüt üyelerine yönelik ilk tepkisi, örgüt üyelerini ödüllendirmek iken, diğer iki tepkisi de muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerini yok saymak ve cezalandırmaktır (Graham, 1986).

Türkiye’de Örgütsel Muhalefet ile ilgili bilinen bir araştırma olan, Murat Özdemir’in (2010), ‘‘Ankara İli Genel Kamu Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri’’ adlı çalışmasında öğretmenlerin etik dışı, hukuk dışı ve zorbaca davranışlar sergileyen yönetici tutumlarını sonucu muhalif davranışlar sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenler muhalif davranışlarını ise yöneticilere doğrudan itiraz etmek şeklinde kendini göstermiştir.

Örgütsel muhalefet, örgütlerin performansını son derece olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek bir durumdur. Bu yüzden okulu yöneten okul müdürünün örgütsel muhalefeti ortaya çıkmasında etkili olan faktörleri tespit etmesi ve bu faktörleri örgütün performansını olumlu yönde arttıracak şekilde kullanması önem taşımaktadır. Şüphesiz ki, okul müdürünün örgütsel muhalefete bakış açısı ve okulu yönetmedeki liderlik tarzı örgütsel muhalefete doğrudan etki edecektir. Eğer okul müdürü demokratik ve katılımcı, bir rol sergilerse örgütsel muhalefet okulda öz-denetim, demokrasi, adalet ve örgüte bağlılık gibi olumlu sonuçlar verecektir. Aksi takdirde okul müdürü baskıcı, otoriter bir yönetim tarzıyla örgütsel muhalefeti bastırmaya çalışırsa ya da okuldaki muhalefeti duymazdan gelirse; okuldaki öğretmenlerin performansı düşecek, okula bağlılıkları azalacak ve öğretmenler kendilerini bu okula ait hissetmeyecekler, en kısa zamanda da okuldan tayin olmayı düşüneceklerdir. Böyle bir okul ortamındaki öğretmenlerden ve dolayısıyla onların derslerine girdikleri öğrencilerden verim, başarı beklemek hayal olacaktır.

Dolayısıyla alan yazından anlaşılacağı üzere okul müdürünün okulu yönetmede seçtiği liderlik tarzıyla öğretmenlerde oluşacak örgütsel muhalefetin, informal bir örgüt olarak okulu olumlu ya da olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir.

II.6.1.7. Liderlik İle ilgili Yapılmış Araştırmalar

Yurt Dışı Araştırmaları

Bolman ve Deal (1991) “Liderlik Çerçevesi” adlı makalelerinde nitel ve nicel yöntemleri kullanarak çerçevelerin (Liderlik Eğilimlerinin) ölçülebileceğini göstermişlerdir. Sonuçlar üç farklı popülasyonda dolaylı olarak göstermektedir ki yöneticiler iyi yöneticiler ve iyi liderler olarak ayrılmaktadırlar. Çerçeve aracı bütün yönetici ve lider olarak etkililiği tahmin edebilmekte fakat desen iki değişken için farklıdır. Liderlik etkililiği bilhassa sembolik boyutta alınan yüksek derecelere ilişkili diğer yandan yapısal çerçeveye geniş olarak ilişkili bulunmamıştır. Yönetimsel etkililik için sonuçlar hemen hemen tersi niteliğindedir: sembolik çerçeve hiçbir zaman anlamlı bir tahmin edici olmamış bununla birlikte yapısal çerçeve her zaman yönetimsel etkililiğin tahmin edicisi olmuştur. Diğer iki çerçeve -insan kaynağı ve politik çerçeve - bütün birer lider ve birer yönetici olarak başarımın anlamlı olumlu tahmin edicileridir fakat politik çerçeve ikisinin içinde daha güçlü olanıdır. Sektörler arasında yöneticilerin mesleki programları sembolik ve politik becerilere nadiren dikkati çekmekte fakat Bolman ve Deal(1991)’e göre bu iki çerçeve etkili liderliğin en önemli bileşenleridir.

Messer (2002) araştırmasında ilköğretim okulu müdürlerinin bir profilini geliştirmeye ve Dörtlü liderlik çerçevesi kullanımlarındaki farklılıkları tanımlamaya çalışmıştır. Messer (2002) Florida eyaletine bağlı 15 ilde bulunan 451 ilköğretim müdürüne e-mail ile Bolman ve Deal’ın “Liderlik Yönelimi Tarama Ölçeği”nin “Kendi Liderlik Yönelimi” bölümünü yollamıştır. Liderlik davranışı, liderlik stili ve liderlik, yönetici etkililiği bölümlerinin üçünün de doldurulduğu 249 kullanılabilir ankete ulaşılmıştır. Müdürlerin çerçevelere ilişkin kendi oylamaları analiz edildiğinde insan kaynaklı çerçevenin müdürler tarafından kullanılan en baskın çerçeve olduğu ortaya çıkmıştır. Yapısal çerçeve ikinci, sembolik ve politik çerçeve en az kullanılan çerçeve olarak çıkmıştır. Müdürlerin çoklu çerçeve kullanım oranı %60 olarak belirlenmiştir. Çerçeve kullanımı okulun büyüklüğü, okul çevresine göre anlamlı olarak farklılık göstermiştir. Çerçeve kullanımı ile ilgili farklılıklar müdürlük deneyimi ilişkisinde ortaya çıkmaktadır. 8-11 yıldır müdürlük yapanlar 0-3 yıldır müdürlük yapanlara oranla çoklu çerçeveyi daha sıklıkla kullanmaktadırlar. 0-3 yıl arası deneyimi olanlar 12-15 yıl arası müdürlük yapan meslektaşlarına oranla yapısal liderliği daha çok

kullanılmaktadırlar. Ve benzer deneyimi olanlarla karşılaştırıldığında ilköğretim okulu müdürleri kendilerini eşit oranda etkili birer yönetici ve lider olarak puanlamışlardır.

Tedesco (2004) bu çalışmada Bolman ve Deal'ın aracını Iowa Halk Okulu Sisteminde yer alan okul ve kurul müdürlerinin ve Iowa K-12 Sistemindeki yöneticilerinin liderlik çerçevelerine ilişkin veri elde etmek için kullanmıştır. Politik, Yapısal ve İnsan Kaynakları çerçeveleri bu halk okulları müdürleri ve K- 12 yöneticileri tarafından paylaşılan yaygın liderlik tarzlarıdır. Bununla birlikte bu gruplar arasında Sembolik Çerçevenin kullanımında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Dias (2009) Bolman ve Deal'ın liderlik modelini kullanarak eski öğrenci idaresi başkanlarının liderlik algılarını keşfetmek için bir çalışma yapmıştır. Araştırma aynı zamanda bu liderlerin kendi öğrenci idare hizmetlerinin okul sonrası etkilerine ilişkin algılarını da ortaya koymaktadır. Popülasyon 30 yıllık bir zaman dilimine yayılan geniş bir eski öğrenci idaresi başkanlarından oluşmaktadır. Veri bu ilgili olan kişilerden elektronik tarama ve telefon görüşmeleri yoluyla toplanmıştır. Görüşme soruları liderlik hakkındaki açıklamaları ve kişisel ve mesleki hayatlarında kendi liderlik algıları üzerinde başkanlığın etkilerine ilişkin verdi sağlamaktadır. Tarama ve görüşme veri seti olağan akışında toplanmıştır. Cevap oranları tarama ve görüşme için sırasıyla %83 (19) ve %61 (14)'dir. Tarama verileri göstermektedir ki eski öğrenci idare başkanlarının %42'si (8) dörtlü liderlik çerçevesinden iki ya da üçünü liderlik olarak göstermektedirler. İnsan kaynağı çerçevesi politik, sembolik ve yapısal çerçeveler tarafından izlenen en baskın olanıdır. Çoklu liderlik ile okul sonrası geçirilen sene arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yarısından fazlası işaret etmiştir ki (%53) başkan olarak kazandıkları becerileri okuldan sonra sergileyebilmektedirler. İnsan kaynağı çerçevesi, eski öğrenci idaresi başkanlarının liderlik yönelimlerinde ve liderlik tanımlamalarında baskın liderlik eğilimidir. Cevap verenler başkanlığın, liderlik ve bu rolün başarılması için gerekli beceriler, kariyer yönelimi, örgütsel ve kişisel gelişimin sağlanması ve kurum ve eski başkanlar ile ilişki kurma bilgilerini arttırdığını bildirmişlerdir.

Pennix (2009) Bolman ve Deal'ın "Liderlik Yönelimi Tarama Ölçeği"ni kullanarak öğretmenlerin algıları üzerine dayalı yüksek ve düşük performans sergileyen Batı Virginia İlköğretim Okullarındaki müdürlerin liderlik tarzlarındaki farklılıkları

tanımlamayı amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Okuma/Dil sanatları ve matematik indeksi yüksek ve düşük performans sergileyen okulları sınıflandırmak için kullanılmıştır. 27 müdür (13'ü yüksek performans sergileyen okullarda 14'ü düşük performans sergileyen okullarda) ve 196 öğretmen (88'i yüksek performans sergileyen okullarda 108'i düşük performans sergileyen okullarda) anketi cevaplamıştır. Müdürlere ait çerçevelerden faydalanmaya ilişkin temel bulgular: Yüksek performans sergileyen okullarda dört çerçevenin kullanım oranı düşük performans sergileyen okullardan anlamlı olarak daha fazladır. Bayan yöneticiler erkek yöneticilere göre İnsan Kaynağı Çerçevesini daha fazla kullanmaktadırlar. Kırsal kesimlerde yöneticiler yerel yöneticilere göre politik çerçeveyi anlamlı olarak daha fazla kullanma eğilimindedirler. Ölçek olarak küçük tip okul yöneticileri orta ölçekli okul yöneticilerine oranla anlamlı olarak insan kaynaklı çerçeveyi kullanmaktadır. Çoklu çerçeve yöneticileri 0-5 yıllık yönetim deneyimi olan küçük kırsal okullardaki bayan yönetici eğilimlidir.

Johnson (2009) müdürlerin liderlik stilleri ile özel eğitim öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri arasında bir ilişki bulunup bulunmadığını anlamaya çalışmıştır. Bu nicel çalışmada Kuzey Carolina Halk Okulları Sistemindeki müdürlerin liderlik stillerinin özel eğitim öğretmenleri tarafından nasıl algılandığını anlamak için Bolman ve Deal'ın dörtlü liderlik çerçevesi kullanılmıştır. Liderlik yönelimi aracı özel eğitim öğretmenlerinin tükenmişliğinde liderlik rolünü tanımlamak için 75 özel eğitim öğretmenine uygulanmıştır. Araştırma özel eğitim öğretmenlerinin tükenmişliği ve müdürlerin liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulmamıştır. Veriler aynı zamanda müdürlerin çoklu liderlik tarzı kullanımının bir grup olarak bölgeyi elde tutma oranını geliştirmek için öğretmenlere hareketlilik kazandırmada etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Katılımcıları geniş çaplı cevapları veriye dönüştürüldüğünde özel eğitimde bilinçli gelişme için kalitenin artırılması önerileriyle sonuçlanmıştır.

Hall (2010) Bolman ve Deal tarafından geliştirilen "Liderlik Yönelimi Tarama Ölçeği"ni Amerika'da 1940-1960 (Boomers) ve 1960-1980 (Generation X) yılları aralığında doğmuş şu anda halk okullarında yöneticilik yapan müdürlerin algıladıkları liderlik tarzları arasında anlamlı bir farkın var olup olmadığını anlamak için kullanmıştır. Ülke çapındaki tarama Boomer yöneticiler tarafından 203 ve Generation X yöneticiler tarafından 30 anketin doldurulmasıyla tamamlanmıştır. Bu çalışmadaki

temel bulgular Boomer neslini temsil eden yöneticilerin öncelikli liderlik tarzı olarak İnsan Kaynağı Çerçevesi olduğunu göstermektedir. Sembolik Çerçeve Generation X'i temsil eden yöneticilerin öncelikli liderlik tarzıdır. Liderlik davranışlarıyla ilişkili liderlik çerçeveleri için anlamlı farklılıklar bulunmaktadır fakat liderlik tarzıyla ilgili anlamlı fark bulunmamaktadır. Generation X yöneticilerinin yerel halkın ve öğrencilerin hayatlarında farklılık yaratmak ve başkalarına hizmet etmeye ilişkin güçlü istekleri bulunmaktadır.

Yurt içi araştırmaları

Dereli (2003) araştırmasında Türkiye'deki ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarını hem kendileri hem de onlarla çalışan öğretmenler tarafından değerlendirmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın verileri Bolman ve Deal tarafından geliştirilen "Liderlik Yönelimi Tarama Ölçeği" aracılığıyla toplanmıştır. Anket hem müdürlerin kendi liderlik davranışlarını hem de öğretmenlerin müdürlerin liderlik davranışlarını değerlendirmeleri için birbirine paralel iki formdan oluşmaktadır. Anketin birinci ve ikinci bölümlerinden elde edilen sonuçlara göre müdürler en çok insancıl liderlik davranışını sergilediklerini düşünmektedirler. Buna ek olarak müdürlerin büyük bir çoğunluğu kendilerini etkili bir lider ve yönetici olarak değerlendirmektedirler. Öğretmenlerin müdürleri değerlendirmeleri ile ilgili sonuçlara göre de müdürler en çok insancıl liderlik davranışını sergilemektedirler. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu müdürleri etkili bir lider ve yönetici olarak değerlendirmişlerdir. 325 müdür içerisinde 299'u erkek 26'sı bayandır. 656 öğretmen içerisinde 622'si erkek 34'ü bayandır. Müdürlerin %49'u 1-9 yıl arası ve öğretmenlerin %49'u 20 yıl ve üstü çalışma deneyimine sahiptir. Öğretmenlerin %91'i de müdürleriyle 1-9 yıl arası çalışma deneyimine sahip olarak bulunmuştur. Anketin ikinci bölümüne göre müdürler baskın olarak insan kaynağı çerçevesini kullanmaktadırlar. Müdürler öğretmenlerin duygularına değer vermekte ve onlara olanak sağlama, kolaylaştırma ve güçlendirme yoluyla liderlik etmektedirler. 15 yıl ve üzeri çalışma deneyimi olan müdürler bütün çerçevelerde daha düşük puanlar sergilemişlerdir. Anketin üçüncü bölümünde müdürlerin büyük bir çoğunluğu kendilerini etkili birer lider ve yönetici olarak görmüşlerdir. Ancak yakından incelendiğinde birer lider ve birer yönetici olarak müdürlerle ilgili puanlar birbirine çok yakın gözükmektedir, çok az farklılaşmaktadırlar. İkinci bölüme göre öğretmenler müdürleri yapısal, sembolik ve

politik çerçevede çok az farklılaşmakla birlikte en yüksek insan kaynaklı çerçevede görmüşlerdir. Öğretmenler deneyim kazandıkça müdürlere bütün çerçevelerde daha yüksek puanlar vermektedirler. Politik ve sembolik çerçevelerde müdürlere verilen puanlardaki düşüş yapısalcı ve insan kaynaklı çerçevelerde verilen puanlara oranla daha anlamlıdır. Üçüncü bölümde öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu müdürleri etkili birer lider ve yönetici olarak ama yönetim kriterinde müdürlere daha yüksek puanlar vererek etkili olarak görmüşlerdir.

Bu araştırmada ise okul yöneticilerinin en çok kullandıkları liderlik tarzının etkileşimci liderlik tarzı olduğu; en az sahip oldukları liderlik tarzının ise otoriter liderlik tarzı olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik görüşleri cinsiyetleri açısından farklılaşmaz iken, mesleki kıdemlerine, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına ve aynı okuldaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

II.6.1.8.Örgütsel Muhalefetle İlgili Yapılmış Araştırmalar

Yurt dışı araştırmaları

Spector (1982) “Örgütsel Davranışın Bir Fonksiyonu Olarak Kontrol Odağı” adlı çalışmasında kontrol odağı ile bilgi uçurma arasındaki ilişkiyi araştırmış ve iç kontrol odağı olanların bilgi uçurmaya daha meyilli olduğunu ortaya koymuştur.

Miceli ve Near (1985) “Örgütsel Muhalefet: Haber Uçurma Durumu” adlı çalışmalarında, eğer yanlış eylem örgütün önemli bir işlevi ise ve yanlış ortaya çıktığında örgütün bilgi uçurana cezalandıracağı biliniyorsa, iş görenlerin dışa bilgi uçurduklarını saptamışlardır.

Miceli, Near ve Schwenk (1991) “Kim ve Neden Haber Uçurdu?” adlı araştırmalarının örneklemini 653 iç denetim yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmalarında örgüt içinde düşük maaş alan veya düşük pozisyonda olan iş görenlerin yanlışa tanık olduklarında, bunu rapor etmediklerini belirtmişlerdir.

Kassing (1998) tarafından yapılan “Örgütsel Muhalefet Ölçeği geliştirme ve Doğrulama” adlı çalışmasını Birleşik Devletler ’de ayrı örgütlerde çalışan 191 kişi üzerinde gerçekleştirdi. Araştırma sonucu yüksek iş doyum düzeyinin dikey muhalefet

ile pozitif yönlü, yatay muhalefet ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir.

Kassing ve Avtgis (1999) “Örgütsel Muhalefet ve Agresif İletişim Arasındaki İlişki” adlı çalışmalarını Ohio’daki örgütlerde 192 tam zamanlı çalışan üzerinde yapmışlardır. Araştırma sonucunda tartışmayı sevme düzeyi yüksek örgüt üyelerinin daha fazla dikey muhalefet davranışı sergilediklerini tespit etmişlerdir.

Kassing (2000a) “İş Yerinde Konuşma Özgürlüğü, Örgütsel Kimlik ve Çalışan Muhalefeti Arasındaki İlişki” adlı çalışmasını Arizona’daki örgütlerde çalışan 232 işçi üzerinde yürütmüş ve konuşma özgürlüğünün yüksek olduğu örgütlerde örgüt üyelerinin, bağlı buldukları örgüt ile daha fazla özdeşleştiklerini, bu örgüt üyelerinin yoğun bir biçimde dikey muhalefet davranışı sergilediklerini vurgulamıştır.

Kassing (2001) tarafından yapılan “Örgütsel Muhalefet Algılarının Görünüşe Göre Değerlendirilmesi” adlı çalışmasını Birleşik Devletler Southwestern’da örgütlerde çalışan 316 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Örgüt üyelerinin örgüt içerisinde kendilerini güçsüz hissetmeleri ya da çatışmadan uzak durmak istemelerinin bir sonucu olarak muhalif davranışlar sergilemekten kaçındıklarını ortaya çıkarmıştır.

Kassing ve DiCioccio (2004) “Yer Değiştirmiş Muhalefeti Açıklayan İş Yeri Deneyimlerinin Test Edilmesi” adlı çalışmalarını Arizona’da örgütlerde haftada 40 ve daha fazla saat tam zamanlı çalışan 176 işçi üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonucunda iş deneyimi az olan örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini daha çok aileleri ile örgüt dışı arkadaşlarına anlattıkları görülmektedir.

Park, Blenkinsopp, Oktem ve Omurgonulsen (2008) “Kültürel Oryantasyon ve Tutumlara Karşı Haber Uçurmanın Değişik Formları: Güney Kore, Türkiye ve İngiltere Karşılaştırması” adlı çalışmaları gönüllü 284 Güney Koreli, 230 Türk ve 245 İngiliz toplam 759 üniversite öğrencisi üzerinde yürütülmüştür. Ulusal kimliğin ve kültürün bilgi uçurmada Güney Kore, Türk ve İngiliz öğrencileri arasında farklılık oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada isimsiz bilgi uçurma tercihleri ile Türk ve İngiliz öğrencilerin tanımlanmış bilgi uçurmayı seçmeleri arasında çok büyük bir fark

olmadığı; fakat isimsiz bilgi uçurmayı çoğunlukla Güney Koreli öğrencilerinin seçtikleri saptanmıştır.

Rehg, Miceli, Near ve Scotter, (2008) “Geçmiş ve Misille Sonucu Haber Uçurma: Cinsiyet Farklılıkları ve Güç İlişkileri” adlı çalışmaları Birleşik Devletleri’n Hava Kuvvetlerinde çalışan 3 te 2’si sivil, 3’te 1’i muvazzaf asker 9900 çalışan üzerinde yürütülmüştür. Cinsiyetin ile gücün etkisini bilgi uçurmada araştırmışlar ve cinsiyet ile bilgi uçurma sonucu olası misilleme arasında önemli bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Zhang, Chiu ve Wei (2009) “Karar Verme Sürecinin İçsel Haber Uçurma Davranışına Etkileri ve Kanıtı Üzerine Ampirik Çalışma” adlı çalışmalarını Çin’in Hangzhou şehrinde bulunan 10 bankanın 364 çalışanı üzerinde yürütmüşler, örgütün içindeki bilgi uçurmayı, karar verme süreçlerini etkileyen bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir.

Yurt içi araştırmaları

Özdemir (2010) “Ankara Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri” adlı doktora tezi araştırmasında okullarda etik dışı, hukuk dışı ve zorbaca davranışlar sergileyen yönetici davranışlarının öğretmen muhalefeti tetiklediği bulunmuştur. Doğrudan yöneticiye itiraz ise öğretmenlerin en sık başvurdukları muhalif davranış olduğu tespit edilmiştir.

Gökçe (2013a) “Öğretmen Adaylarının Dışsal ve Anonim Bilgi Uçurmada Tercihlerinin Belirleyicisi Olarak Değer Yönelimleri” adlı çalışmasını Marmara Bölgesi’ndeki geniş kapsamlı bir üniversitenin eğitim fakültesinde matematik ve fen öğretmenlik eğitimi alan 107 öğrenci üzerinde yürütmüştür. Kültürel ve değer yönelimlerinin Türkiye’deki öğretmenlerin olası dışa ve anonim bilgi uçurma tercihlerinde bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Ötken ve Cenkçi (2013) “Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmalarında sorumlu ve düzenli kişilerin açık muhalefette buldukları ortaya çıkmıştır. Dışadönüklüğün yapıcı açık muhalefeti açıkladığı, uyumluluk ve yaratıcılık kişilik özelliklerinin sorgulayıcı açık muhalefeti

negatif yönde açıkladığı ve duygusal dengenin hem dışsal hem de gizli muhalefeti negatif yönde açıkladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yıldız (2013) tarafından yapılan “Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki” adlı çalışmada ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet algıları arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dağlı ve Ağalday (2014) “Öğretmenlerin Örgütsel Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşleri” adlı çalışmalarında öğretmenlerin, genel olarak okul yöneticilerine karşı “nadiren” muhalif davranışlar sergiledikleri ve yöneticilere karşı sergiledikleri muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında; öğrenim durumu, kıdem, cinsiyet, sendika üyeliği ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı fark olmadığı sonucuna varmışlardır.

Gökçe (2014) “Okullarda Bilgi Uçurma: İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi” adlı araştırmada en çok tanık olunan eylemler; okulun kaynaklarının boşa harcanması; kişisel çıkar için makamın kullanılması; okulun parasının boşa harcanması ve yönetmeliklerin ihlali olduğunu, kıdem arttıkça bilgi uçurmanın da arttığını ve öğretmenlerin çoğu resmi olmayan bilgi uçurmayı tercih ettiğini; içe bilgi uçurmada üst makamları; dışa bilgi uçurmada velileri bilgilendirmeyi tercih ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Sadykova ve Tutar (2014) “Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme” adlı çalışmalarında örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında pozitif ilişkinin olduğu ve örgütsel muhalefetin organizasyonların demokratikleşmesinin önemli araçlarından biri olduğunu saptamışlardır.

Gökçe ve Oğuz (2015) “Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Tercihleri ile Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmalarında öğretmenlerin cinsel taciz, rüşvet ve hırsızlık olaylarına tanık olduklarında, dışa, kimliğini açıklayarak resmi olmayan yollarla bilgi uçurabilecekleri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca Öğretmenlerin toplulukçu kültürel değere daha yüksek düzeyde sahip oldukları tespit edilmiştir.

Bu araştırmada ise օğretmenlerin օrgütsel muhalefeti orta düzeydedir. օğretmenler օrgütsel muhalefet tarzı olarak haber uçurmayı, açık ve örtük muhalefete göre daha fazla gerçekleştirmektedirler. օğretmenlerin cinsiyetlerine, çalıştıkları okuldaki օğretmen sayısına ve aynı okuldaki çalışma sürelerine göre օrgütsel muhalefetin nedenlerine ve muhalefet şekillerine ilişkin algı düzeyleri farklılık göstermemektedir. Mesleki kıdemlerine göre ise օğretmen görüşleri օrgütsel muhalefetin nedenlerine ve şekillerine göre farklılaşmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler bulunmaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim olup olmadığını ve değişimin derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeline ilişkisel tarama modeli denir (Karasar, 2005).

III.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni 2014–2015 eğitim öğretim yılında Uşak ili merkez ve Banaz ilçesindeki okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. İl genelindeki toplam 300 okuldaki 3300 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Örneklem seçiminde kuramsal örneklem büyüklüğü çizelgesinden yararlanılmıştır. Çizelgede 5000 kişilik evrende %95’lik güven düzeyi, $\alpha=.05$ anlamlılık ve %5’lik hoşgörü düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü 356 kişi olarak belirtilmiştir (Balcı, 2011). Uşak ilindeki 3300 öğretmen evren olarak alındığında %95’lik güven düzeyi, $\alpha=.05$ anlamlılık ve %5’lik hoşgörü düzeyi için örneklem büyüklüğü 356 öğretmen olarak belirlenmiştir. Araştırmada kolay ulaşılabılır örnekleme yoluna gidilmiştir. Örneklem sayısına ulaşabilmek için okullara 380 adet anket dağıtılmıştır. Bu anketlerden 309 tanesi geri dönmüştür. Araştırma sonuçları ile ilgili olarak bir yargıya varılabilmesi için anketlerin % 80 oranında geri dönmesi gerekmektedir (Balcı, 2011). Çalışmada 309 anket toplam dağıtılan anket sayısının yaklaşık %81’ ini oluşturduğu için bu koşulu sağladığı ve evren hakkında bir yargıya varılabileceği tespit edilmiştir. Geri dönen ölçekler araştırmacı tarafından titizlikle incelenmiştir.

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, şu an çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri, eğitim düzeyi ve okuldaki öğretmen sayısı gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgiler ise Tablo 4’de yer verilmektedir.

Tablo 4: Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu

Demografik Özellik		Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	142	45,95
	Erkek	167	54,05
Mesleki Kıdem	1-10 Yıl	152	49,20
	11-20 Yıl	93	30,09
	21 yıl ve üzeri	64	20,71
Okuldaki çalışma süresi	1-3 yıl	187	60,52
	4-6 yıl	59	19,09
	7 yıl ve üzeri	63	20,39
Okuldaki öğretmen sayısı	1-30 öğretmen	205	66,34
	31 öğretmen ve üzeri	104	33,66

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılanların, cinsiyete göre dağılımları katılanların 142' sinin (45,95) kadın, 167'sinin (%54,05) erkek olduğu ve erkeklerin araştırmaya katılımının daha fazla olduğu görülmektedir.

Mesleki kıdeme göre bakıldığında, kıdemi 1-10 yıl olan öğretmen sayısının 152, oranının %49,20 ; 11-20 yıl olan öğretmen sayısının 93, oranının %30,09; 21-30 yıl olan öğretmen sayısının 64, oranın ise % 20,71 olduğu görülmüştür.

Çalıştıkları okuldaki çalışma süresine göre; kıdemi 1-3 yıl olan öğretmen sayısının 187, oranının %60,52; 4-6 yıl olan öğretmen sayısının 59, oranı %19,09; 7 yıl ve üzeri olan öğretmen sayısının 63, oranının %20,39 olduğu anlaşılmıştır. Bu verileri incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden büyük bir çoğunluğunun okuldaki çalışma süreleri 3 yıl ve daha azdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında çalışan öğretmen sayısına göre, okulda çalışan öğretmen sayısı 1-30 öğretmen olan öğretmen sayısı 205, oranı %66,34; 31 öğretmen ve daha fazla öğretmen çalışan okullardaki öğretmen sayısı 104, oranı % 33,66' dır.

III.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada iki değişken olduğundan veri toplama aracı olarak iki farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Araştırmada veriler Taş, Tomul ve Çelik 2007) tarafından geliştirilen “

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve Özdemir (2010) tarafından geliştirilen “*Örgütsel Muhalefet Ölçeği*” ile toplanmıştır.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği:

Taş vd. (2007) tarafından geliştirilen “*Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği*” maddelerini oluşturmak için, liderlik tarzları konusundaki literatür taranmış ve liderlik tarzlarına ilişkin davranışların neler olduğu belirlenerek maddeleştirilmiştir. Taslak haline getirilen ölçek maddelerinin kapsam geçerliğini kontrol etmek için uzman görüşü alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda 59 maddeden oluşan “*Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği*” oluşturulmuştur. 59 madde beş alt boyuta ayrılmıştır.

Yine Tablo 5 de görüleceği üzere *Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği*'nin bu araştırma için Cronbach's Alpha katsayıları görülmektedir. Bu değerler alan yazında kabul gören .70 değerinin üstündedir (Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013).

Tablo 5: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Değişken	Soru Sayısı	Çıkarılan Sayısı	Soru Cronbach's Alpha
Otoriter	10	0	.88
Demokratik	13	0	.96
Dönüşümcü	15	0	.95
Etkileşimci	10	0	.71
Liderlik Tarzları	59	0	.92

Örgütsel Muhalefet Ölçeği:

Araştırmada veriler, Özdemir (2010) tarafından geliştirilen ve “*Örgütsel Muhalefet Ölçeği*” başlıklı ölçme aracı kullanılarak elde edilmiştir. Tablo 6 da ‘*Örgütsel Muhalefet ölçeğinin boyutlara ve ölçeğin geneline yönelik güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha değerlerinin bu araştırma için .85 ile 98 arasında olduğu ve bu değerlerin de yeterince yüksek olduğu görülmektedir. Alan yazına göre bu Cronbach's Alpha katsayılarının kabul gören .70 (Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013) değerinin üstünde olduğu anlaşılmaktadır.*

Tablo 6: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Soru Sayısı	Çıkarılan Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Haber Uçurma	5	0	.85
Açık Muhalefet	4	0	.88
Örtük Muhalefet	8	0	.85
Örgütsel Muhalefet	17	0	.98

III.3. Verilerin Analizi

Verilere hangi tür analizlerin yapılması gerektiğini tespit etmek için çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre normallik testi gerçekleştirilmiştir. Literatürde çarpıklık ve basıklık katsayısının -1,5 ve +1,5 arasında olması, verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Okul Yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine yönelik veriler üzerinde yapılan çarpıklık ve basıklık katsayısının istenen değerler arasında olması sebebiyle analizlerde t-Testi, ANOVA ve Pearson Momentler Çarpımı korelasyonu teknikleri kullanılmıştır.

Öğretmenlerin yöneticilerin liderlik tarzlarına ve örgütsel muhalefet düzeylerine yönelik görüşleri arasında cinsiyet ve okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek için “t testi” kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile yöneticilerin liderlik tarzlarının mesleki kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla ise ANOVA kullanılmıştır. Farkın anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için TUKEY testi yapılmış, anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır. Yine öğretmenlerin yöneticilerin liderlik tarzlarına yönelik görüşleri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Bu analizlerin gerçekleştirilmesi için SPSS 17.0 paket programından yararlanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın temel ve alt problemini oluşturan sorulara yanıt bulmak için, araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında ulaşılan bulgular ve bu bulgular doğrultusunda yapılan yorumlar yer almaktadır.

IV.1. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet ile yöneticilerin liderlik tarzları algı düzeyi

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri ile örgütsel muhalefet düzeyini belirlemek için ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

IV.1.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Yönelik Liderlik tarzlarına yönelik Algı Düzeyleri

Tablo 7. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına yönelik İlişkin Algı Düzeyleri

Değişkenler	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
Otoriter	2,64	1,032
Demokrat	3,07	1,14
Serbest	3,06	,51
Dönüşümcü	3,01	1,03
Etkileşimci	3,39	,706
Liderlik	3,03	,507

Tablo 7 incelendiğinde genel olarak öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik algılarının ($\bar{x} = 3,03$) düzeyde olduğu görülmektedir. Liderlik tarzları arasında karşılaştırma yapıldığında öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının etkileşimci ($\bar{x} = 3,39$), demokrat ($\bar{x} = 3,07$), serbest ($\bar{x} = 3,06$), dönüşümcü ($\bar{x} = 3,01$) ve otoriter ($\bar{x} = 2,64$) tarz şeklinde sıralandığı görülmektedir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin en çok kullandıkları liderlik tarzının etkileşimci ($\bar{x} = 3,39$) tarz olduğu anlaşılmaktadır.

IV.2. Öğretmenlerin okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına yönelik görüşleri ile örgütte Muhalefet nedenlerine ve muhalefet düzeylerine yönelik algılarının Değişkenler Açısından İncelenmesi

Bu bölümde demografik değişkenlerin (cinsiyet, kıdem vb.) örgütsel Muhalefet ve liderlik tarzları algısı üzerindeki etkisini gösteren t-testi ve ANOVA sonuçlarına ait bulgulara yer verilmiştir.

IV.2.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına ilişkin görüşlerinin Değişkenler Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

a. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik görüşlerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik görüşleri açısından kadın ve erkek öğretmenler arasındaki farklılıkların incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 8 Cinsiyet açısından öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik görüşlerine ilişkin t-Testi sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p																																												
Otoriter	Kadın	142	2,61	1,12	-0,357	307	.72																																												
	Erkek	167	2,66	0,95				Demokratik	Kadın	142	3,05	1,13	-0,306	307	.76	Erkek	167	3,09	1,15	Serbest Bırakıcı	Kadın	142	3,02	0,51	-1,156	307	.24	Erkek	167	3,09	0,51	Dönüşümcü	Kadın	142	3,01	1,01	-0,006	307	.99	Erkek	167	3,01	1,05	Etkileşimci	Kadın	142	3,35	0,72	-1,089	307	.27
Demokratik	Kadın	142	3,05	1,13	-0,306	307	.76																																												
	Erkek	167	3,09	1,15				Serbest Bırakıcı	Kadın	142	3,02	0,51	-1,156	307	.24	Erkek	167	3,09	0,51	Dönüşümcü	Kadın	142	3,01	1,01	-0,006	307	.99	Erkek	167	3,01	1,05	Etkileşimci	Kadın	142	3,35	0,72	-1,089	307	.27	Erkek	167	3,43	0,69								
Serbest Bırakıcı	Kadın	142	3,02	0,51	-1,156	307	.24																																												
	Erkek	167	3,09	0,51				Dönüşümcü	Kadın	142	3,01	1,01	-0,006	307	.99	Erkek	167	3,01	1,05	Etkileşimci	Kadın	142	3,35	0,72	-1,089	307	.27	Erkek	167	3,43	0,69																				
Dönüşümcü	Kadın	142	3,01	1,01	-0,006	307	.99																																												
	Erkek	167	3,01	1,05				Etkileşimci	Kadın	142	3,35	0,72	-1,089	307	.27	Erkek	167	3,43	0,69																																
Etkileşimci	Kadın	142	3,35	0,72	-1,089	307	.27																																												
	Erkek	167	3,43	0,69																																															

Tablo 8’ de görüldüğü gibi, erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerinin otoriter ($\bar{x}=2.66$), demokratik ($\bar{x}=3.09$), serbest bırakıcı ($\bar{x}=3.09$) ve etkileşimci ($\bar{x}=3.43$) olmak üzere tüm liderlik tarzlarına daha fazla gösterdiklerini belirtmektedirler. Bunun yanında yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik öğretmen görüşlerinin “Otoriter” [$t(307) = -0,357$; $p > .05$], ve “demokratik” [$t(307) = -0,306$; $p > .05$], “serbest bırakıcı” [$t(307) = -1,156$; $p > .05$], “dönüşümcü” [$t(307) = -0,006$; $p > .05$], “etkileşimci” [$t(307) = -1,089$; $p > .05$] alt boyutlarına yönelik olarak öğretmen görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Bununla birlikte hem kadın hem erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin Dönüşümcü liderlik ($\bar{x}=3.01$) tarzlarına yönelik görüşleri aynıdır.

b. Mesleki Kıdemleri Açısından Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri; 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır.

Tablo 9: Öğretmenlerin kıdemlerine göre okul yöneticisinin otoriter liderlik Tarzını gerçekleştirme düzeylerine yönelik görüşlerine yönelik ANOVA testi sonuçları

Otoriter	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
1-10 yıl (1)	152	2,50	0,98	G. Arası	5,900	2	2,950	2,85	0,06
11-20 yıl (2)	93	2,81	1,03	G. İçi	317,074	306	1,036		
21 yıl - üzeri (3)	64	2,67	1,07	Toplam	322,973	308			
Toplam	309	2,63	1,02						

Tablo 9’ da mesleki kıdemleri 1-10, 11-20, 21yıl ve üzeri olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin otoriter liderliğin boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Mesleki kıdemleri 1-10 yıl olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin otoriter boyutu düşük düzeyde gösterdiklerine yönelik görüşe sahip iken, diğer gruptaki öğretmenler bu liderlik türünü orta düzeyde gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler. Bununla birlikte mesleki kıdeme göre öğretmen görüşüne ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan

tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin otoriter liderliğe yönelik puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı ortaya çıkmıştır ($F_{3-305}=2,85$; $p>0.05$).

Tablo 10: Öğretmenlerin kıdemlerine göre okul yöneticisinin demokratik liderlik Tazını gerçekleştirme düzeylerine yönelik görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları

Demokratik	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
1-10 yıl (1)	152	3,23	1,08	G. Arası	8,154	2	4,077	3.17	0,04
11-20 yıl (2)	93	2,98	1,05	G. İçi	393,139	306	1,285		
21 yıl-üzeri (3)	64	2,84	1,32	Toplam	401,294	308			
Toplam	309	3,07	1,14						

Tablo 10' dan anlaşılacağı üzere mesleki kıdemlerine göre tüm gruptaki öğretmenler, okul yöneticilerinin demokratik liderlik boyutunu orta düzeyde gerçekleştirdiğine yönelik bir görüşe sahiptirler. Bunun yanında mesleki kıdeme göre öğretmenlerin okul yöneticilerin liderliğin demokratik boyutunu gerçekleştirme boyuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik liderlik boyutuna yönelik puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu anlaşılmaktadır. ($F_{3-305}=3,17$; $p<0.05$). Yapılan karşılaştırma testi sonucuna göre bu farklılık 1-10 yıl ile 21 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha demokratik liderlik tarzına sahip olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 11: Öğretmenlerin Kıdemlerine göre Okul yöneticisinin Serbest Bırakıcı Liderlik Tazını gerçekleştirme düzeylerine yönelik görüşlerine yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Serbest Bırakıcı	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
1-10 yıl (1)	152	3,12	0,50	G. Arası	1,519	2	,760	2,73	0,07
11-20 yıl (2)	93	2,96	0,53	G. İçi	85,108	306	,278		
21 yıl - üzeri (3)	64	3,09	0,57	Toplam	86,627	308			
Toplam	309	3,07	0,53						

Tablo 11’ de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21yıl ve üzeri olan öğretmenlerin liderliğin serbest bırakıcı boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruplardaki öğretmenler liderliğin serbest bırakıcı boyutuna yönelik orta düzeyde bir algıya sahiptirler. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin liderliğin serbest bırakıcı boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin liderliğin serbest bırakıcı boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı ortaya çıkmıştır ($F_{3-305}=2,73$; $p>0.05$).

Tablo 12: Öğretmenlerin Kıdemlerine göre Okul yöneticisinin Dönüşümcü Liderlik Tarzını gerçekleştirme düzeylerine yönelik görüşlerine yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Dönüşümcü	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
1-10 yıl (1)	152	3,13	1,00	G. Arası	4,387	2	2,193	2,05	0,13
11-20 yıl (2)	93	2,91	1,00	G. İçi	326,719	306	1,068		
21 yıl - üzeri (3)	64	2,88	1,14	Toplam	331,106	308			
Toplam	309	3,01	1,03						

Tablo 12’ de yer aldığı gibi mesleki kıdemleri 1-10, 11-20, 21-yıl ve üzeri olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruplardaki öğretmenler okul yöneticilerinin dönüşümcü boyutuna yönelik orta düzeyde bir algıya sahiptirler. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin liderliğin dönüşümcü boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda ise, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı ortaya çıkmıştır ($F_{3-305}=2,05$; $p>0.05$).

Tablo 13: Öğretmenlerin Kıdemlerine göre Okul yöneticisinin Etkileşimci Liderlik Tarzını gerçekleştirme düzeylerine yönelik görüşlerine yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Etkileşimci	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
1-10 yıl (1)	152	3,08	0,64	G. Arası	,513	2	,257	0,63	0,53
11-20 yıl (2)	93	2,99	0,55	G. İçi	124,481	306	,407		
31 yıl - üzeri(4)	64	3,07	0,80	Toplam	124,995	308			
Toplam	309	3,05	0,63						

Tablo 13' e göre mesleki kıdemlerine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin etkileşimci liderliğine yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruptaki öğretmenler okul yöneticilerinin etkileşimci liderliğine yönelik orta düzeyde bir algıya sahiptirler. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin etkileşimci liderliğine yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin liderliğin etkileşimci boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı ortaya çıkmıştır ($F_{3-305}=0.49$; $p>0.05$).

c. Görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısı değişkeni açısından Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Liderlik algıları açısından okulda çalışan öğretmen sayısı değişkenine göre öğretmenler arasındaki farklılıkların incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 14: Öğretmenlerin liderlik algılarının öğretmen sayısı açısından değerlendirilmesine yönelik t-Testi sonuçları

Değişken	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	T	Sd	p																																												
Otoriter	1-30	205	2,71	1,07	1,705	307	.89																																												
	31 ve üzeri	104	2,50	0,92				Demokratik	1-30	205	2,98	1,17	-2,036	307	.04	31 ve üzeri	104	3,26	1,09	Serbest Bırakıcı	1-30	205	3,01	0,54	-2,495	307	.01	31 ve üzeri	104	3,16	0,42	Dönüşümcü	1-30	205	2,92	1,05	-2,163	307	.03	31 ve üzeri	104	3,19	0,98	Etkileşimci	1-30	205	3,39	0,70	-0,184	307	.85
Demokratik	1-30	205	2,98	1,17	-2,036	307	.04																																												
	31 ve üzeri	104	3,26	1,09				Serbest Bırakıcı	1-30	205	3,01	0,54	-2,495	307	.01	31 ve üzeri	104	3,16	0,42	Dönüşümcü	1-30	205	2,92	1,05	-2,163	307	.03	31 ve üzeri	104	3,19	0,98	Etkileşimci	1-30	205	3,39	0,70	-0,184	307	.85	31 ve üzeri	104	3,40	0,72								
Serbest Bırakıcı	1-30	205	3,01	0,54	-2,495	307	.01																																												
	31 ve üzeri	104	3,16	0,42				Dönüşümcü	1-30	205	2,92	1,05	-2,163	307	.03	31 ve üzeri	104	3,19	0,98	Etkileşimci	1-30	205	3,39	0,70	-0,184	307	.85	31 ve üzeri	104	3,40	0,72																				
Dönüşümcü	1-30	205	2,92	1,05	-2,163	307	.03																																												
	31 ve üzeri	104	3,19	0,98				Etkileşimci	1-30	205	3,39	0,70	-0,184	307	.85	31 ve üzeri	104	3,40	0,72																																
Etkileşimci	1-30	205	3,39	0,70	-0,184	307	.85																																												
	31 ve üzeri	104	3,40	0,72																																															

Tablo 14’ de öğretmen sayısı 31 ve daha fazla olan okullarda çalışan öğretmenler, 1-30 olan okullarda çalışan öğretmenlere göre; okul yöneticilerinin demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü, etkileşimci liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin daha fazla olduğunu belirtmektedirler. Yine yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda okul yöneticilerinin “demokratik” [$t(307) = -2,036$; $p < .05$], “serbest bırakıcı” [$t(307) = -2,495$; $p < .05$], “dönüşümcü” [$t(307) = -2,163$; $p < .05$] liderlik boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında okulda çalışan öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. 31 ve üzeri öğretmen sayısının bulunduğu okullarda çalışan öğretmenler okul yöneticilerinin bu liderlik tarzlarına daha yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler. Okul yöneticilerinin “otoriter” [$t(307) = 1,705$; $p > .05$] ve “etkileşimci” [$t(307) = -0,184$; $p > .05$] liderlik tarzlarına yönelik öğretmen görüşleri ise anlamlı farklılık göstermemektedir.

d. Aynı Okulda Çalışma Süresi Açısından Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri; 1-3, 4-6, 7yıl ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır.

d1-Otoriter Liderlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 15: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin otoriter liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları

Otoriter	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
1-3 yıl	187	2,58	0,96	G. Arası	1,217	2	8,390	0,58	0,56
4-6 yıl	59	2,71	1,12	G. İçi	321,757	306	1,257		
7 yıl ve üzeri	63	2,70	1,10	Toplam	322,973	308			
Toplam	309	2,63	1,02						

Tablo 15' e göre aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6,7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin otoriter liderlik tarzına yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, aynı okulda çalışma süreleri farklı olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin otoriter tarzına yönelik algıları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır.($F_{3-305}=0,58$; $p>0.05$).

d2-Demokratik Liderlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 16: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları

Demokratik	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
1-3 yıl	187	3,26	1,11	G. Arası	16,781	2	8,390	6,68	0,001
4-6 yıl	59	2,88	1,06	G. İçi	384,513	306	1,257		
7 yıl ve üzeri	63	2,32	1,17	Toplam	401,294	308			
Toplam	309	3,07	1,14						

Tablo 16' da görüleceği üzere aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6, 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik liderlik tarzına yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Aynı okulda çalışma süresi 1-3 yıl arasında olan öğretmenler okul yöneticilerinin demokratik liderlik tarzına ilişkin yüksek düzeyde bir algıya sahipken diğer gruptaki öğretmenler daha düşük düzeyde bir algıya sahiptirler. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin okul

yöneticilerinin otoriter liderlik tarzına ilişkin algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. ($F_{3-305}=6,68$; $p<0.05$). Yapılan karşılaştırma testi göre bu fark aynı okulda 1-3 yıl çalışanlar ile 4-6 ve 7 yıl çalışan öğretmen grupları arasındadır. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi arttıkça okul yöneticilerinin liderliğin demokratik boyutuna yönelik algıları da azalmaktadır.

d3-Serbest Bırakıcı Liderlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 17: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları

Serbest Bırakıcı	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
1-3 yıl	187	3,15	0,51	G. Arası	3,467	2	1,734	6,37	0,002
4-6 yıl	59	2,94	0,52	G. İçi	83,160	306	,272		
7 yıl ve üzeri	34	2,93	0,54	Toplam	86,627	308			
Toplam	309	3,07	0,53						

Tablo 17' de aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6, 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik tarzına yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruplardaki öğretmenler okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik tarzına yönelik orta düzeyde bir algıya sahiptirler. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik tarzına yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik tarzına yönelik algı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. ($F_{3-305}=5,37$; $p<0.05$). Yapılan karşılaştırma testine göre bu fark 1-3 ile 4-6 ve 7 yıl ve üzeri aynı okulda çalışan gruplar arasındadır. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi arttıkça okul yöneticilerinin okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik tarzına yönelik algıları da azalmaktadır.

d4-Dönüşümcü Liderlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 18: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları

Dönüşümcü	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
1-3 yıl	187	3,16	0,99	G. Arası	11,609	2	5,804	5,56	0,004
4-6 yıl	59	2,87	1,05	G. İçi	319,497	306	1,044		
7-9 yıl ve üzeri	63	2,70	1,06	Toplam	331,106	308			
Toplam	309	3,01	1,03						

Tablo 18 ' de aynı okulda çalışma süreleri bakımından öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzına yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Aynı okulda çalışma süresi 7 yıl ve üzeri olan öğretmenler yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin düşük düzeyde bir algıya sahipken diğer gruptaki öğretmenler bu boyuta yönelik orta düzeyde bir algıya sahiptirler. Aynı okulda çalışma süresine göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzı algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzı algıları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. ($F_{3-305}=5,56$; $p<0.05$). Yapılan karşılaştırma testine göre bu Fark 1-3 yıl ile 7 yıl ve üzeri aynı okulda görev yapan öğretmenler arasındadır. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi arttıkça, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzına yönelik algıları azalmaktadır.

d5-Etkileşimci Liderlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 19: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları

Etkileşimci	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
1-3 yıl	187	3,08	0,63	G. Arası	,800	2	,400	0,98	0,37
4-6 yıl	59	3,07	0,44	G. İçi	124,195	306	,406		
7-9 yıl ve üzeri	63	2,95	0,77	Toplam	124,995	308			
Toplam	309	3,05	0,63						

Tablo 19’ da görüleceği gibi aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6, 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzına yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruptaki öğretmenler okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzına yönelik orta düzeyde bir algıya sahiptirler. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzı algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin algı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($F_{3-305}=0.98$; $p>0.05$).

IV.3. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET DÜZEYLERİNİN DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİNE YÖNELİK BULGULAR

Tablo 20. Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarına İlişkin Düzeyleri

Değişkenler	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma S
Haber Uçurma	2,96	1,35
Açık Muhalefet	2,84	1,33
Örtük Muhalefet	2,88	1,33
Örgütsel Muhalefet	2,89	1,33

Tablo 20’den anlaşılacağı üzere öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel muhalefet alt boyutlarına ilişkin muhalefet düzeylerinin “orta” ($\bar{x} = 2,90$) düzeyde olduğu görülmektedir. Yine öğretmenlerin örgütsel muhalefet tarzı olarak daha çok haber uçurmayı ($\bar{x} = 2,96$), açık ($\bar{x} = 2,84$), ve örtük ($\bar{x} = 2,88$), muhalefete göre daha fazla gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır.

a. Cinsiyetleri açısından öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin algı düzeyleri

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine yönelik algılarının cinsiyet açısından farklılıkların incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 21: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel muhalefetin kişisel ve yönetsel nedenler boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin değerlendirilmesine yönelik t-Testi sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Kişisel Nedenler	Kadın	142	3,06	1,49	1,07	307	.28
	Erkek	167	2,87	1,58			
Yönetmel Nedenler	Kadın	142	2,93	1,20	0,565	307	.57
	Erkek	167	2,85	1,28			

Tablo 21’ de görüldüğü gibi öğretmenlerin cinsiyetlerine göre muhalefet nedenlerine yönelik görüşleri “kişisel nedenler” [$t(309) = 1,07, p > .05$] ve “yönetmel nedenler” [$t(309) = 0,565, p > .05$] alt boyutlarına ilişkin olarak farklılaşmamaktadır.

Tablo 22: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel muhalefet şekillerine ilişkin algı düzeylerinin Değerlendirilmesine Yönelik t-Testi sonuçları

	Değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
MUHALEFET ŞEKLİ	Haber Uçurma	Kadın	142	2,95	1,35	-0,208	307	.83
		Erkek	167	2,98	1,36			
	Açık Muhalefet	Kadın	142	2,89	1,31	0,566	307	.57
		Erkek	167	2,80	1,35			
	Örtük Muhalefet	Kadın	142	2,96	1,27	0,970	307	.33
		Erkek	167	2,81	1,38			
Örgütsel Muhalefet (Toplam)	Kadın	142	2,93	1,27	0,449	307	.65	
	Erkek	167	2,87	1,33				

Tablo 22’ de görüldüğü gibi örgütsel muhalefet şekillerine göre öğretmen görüşleri “haber uçurma” [$t(309) = -0.208, p > .05$], “açık muhalefet” [$t(309) = 0.566, p > .05$] ve “örtük muhalefet” [$t(309) = 0.970, p > .05$], alt boyutları ve toplamda [$t(309) = 0.449, p > .05$] farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre örgütsel muhalefetin haber uçurma ($\bar{x}=2.98$) boyutunu düzeyi daha yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri algısına sahipler iken, kadın öğretmenler ise daha çok örtük muhalefet yaptıklarını düşünmektedirler.

b. Mesleki kıdem açısından öğretmenlerin örgütsel muhalefetlerine ilişkin algı düzeyleri Öğretmenlerin mesleki kıdemleri; 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır.

b1-Kişisel Nedenler Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 23: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin kişisel nedenler boyutu düzeyine yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları

Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
1-10 yıl (1)	152	3,06	1,57	G. Arası	14,951	2	7,476	3,16	0,04
11-20 yıl (2)	93	3,10	1,47	G. İçi	722,591	306	2,361		
21 yıl - üzeri (3)	64	2,54	1,53	Toplam	737,542	308			
Toplam	309	2,96	1,54						

Tablo 23’ de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin kişisel nedenler boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin kişisel nedenler boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; kıdeme göre puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. ($F_{3-305}=3,16$; $p<.05$). Bu farklılık 21 yıl ve üzeri öğretmenlerle 11-20 yıl ve -10 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler muhalefet yapmalarındaki kişisel nedenler boyutunu düşük düzeyde görürken; diğer kıdeme sahip öğretmenler orta düzeyde kişisel nedenler boyutu düzeyi ortalamasına sahiptirler.

b2-Yönetmel Nedenler Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 24: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetsel nedenler boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA Sonuçları

Mesleki kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
1-10 yıl (1)	152	2,97	1,28	G. Arası	11,897	2	5,948	3,81	0,023
11-20 yıl (2)	93	3,02	1,13	G. İçi	478,398	306	1,563		
21 yıl - üzeri (3)	64	2,50	1,32	Toplam	490,294	308			
Toplam	309	2,89	1,26						

Tablo 24’ de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetsel nedenler boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin muhalefete yönelik yönetsel nedenler boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuş ($F_{3-305}=3,81$; $p<0,05$). Yapılan karşılaştırma testi sonuçlarına göre bu fark 21 yıl ve üzeri kıdeme öğretmenlerle diğer kıdem grupları arasındadır.. 21 yıl ve üzeri kıdeme öğretmenler yapılan örgütsel muhalefetin yönetsel nedenler boyutunu düşük düzeyde görürken; diğer kıdeme sahip öğretmenler orta düzeyde görmektedirler.

Tablo 25 Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçuşma boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları

Mesleki kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
1-10 yıl (1)	152	2,03	0,92	G. Arası	3,245	2	1,623	1,84	0,16
11-20 yıl (2)	93	1,94	0,96	G. İçi	269,422	306	,880		
21 yıl - üzeri (3)	64	1,77	0,93	Toplam	272,667	308			
Toplam	309	1,95	0,94						

Tablo 25’ de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçuşma şekline yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin haber uçuşma boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{3-305}=1,84$; $p>.05$).

Tablo 26: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları

Mesleki kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
1-10 yıl (1)	152	3,33	1,25	G. Arası	13,617	2	6,809	4,63	0,010
11-20 yıl (2)	93	3,18	1,15	G. İçi	450,316	306	1,472		
21 yıl - üzeri (3)	64	2,79	1,20	Toplam	463,934	308			
Toplam	309	3,17	1,22						

Tablo 26’ da mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin açık muhalefet şekline yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm öğretmenler örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutunu orta düzey ortalamasına sahiptirler. Bununla birlikte mesleki kıdeme göre öğretmenlerin açık muhalefet şekline yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F_{3-305}=4,63$; $p<.05$). Mesleki kıdem arttıkça öğretmenlerin açık muhalefet düzeyleri de artmaktadır. Yapılan karşılaştırma testine göre bu fark 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerle, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmen grupları arasındadır. Mesleki kıdemi az öğretmenler açık muhalefet şeklini daha çok kullanırlar iken, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler örgütsel muhalefetin açık muhalefet etme boyutunun daha düşük düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Tablo 27: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin örtük muhalefet boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları

Mesleki kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
1-10 yıl (1)	152	2,28	0,90	G. Arası	5,065	2	2,532	3,21	0,04
11-20 yıl (2)	93	2,49	0,90	G. İçi	241,012	306	,788		
21 yıl - üzeri (3)	64	2,13	0,82	Toplam	246,076	308			
Toplam	309	2,31	0,89						

Tablo 27’ de mesleki kıdemleri 11-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin örtük muhalefet şekline yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm öğretmenler örgütsel muhalefetin örtük muhalefet şeklinin düşük düzeyde gerçekleştirildiği algısına sahiptirler. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örtük muhalefet boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F_{3-305}=3,21$; $p<.05$). Yapılan karşılaştırma testine göre bu fark 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerle; 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmen grupları arasındadır. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler örgütsel muhalefetin örtük muhalefet boyutunu daha düşük düzeyde gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler.

c. Görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısı değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel muhalefetlerine ilişkin algı düzeyleri Öğretmenlerin okulda çalışan öğretmen sayısı değişkenine göre Örgütsel Muhalefet düzeyine yönelik algıları arasındaki farklılıkların incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 28: Örgütsel muhalefetin kişisel ve yönetsel nedenler boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmen sayısı açısından değerlendirilmesine yönelik t-Testi sonuçları

Değişken	Öğretmen		\bar{X}	Ss	T	Sd	P
	Sayı	N					
Kişisel Nedenler	1-30	205	2,98	1,50	0,46	307	.640
	31 ve üzeri	104	2,90	1,63			
Yönetsel Nedenler	1-30	205	2,82	1,26	-1,352	307	.177
	31 ve üzeri	104	3.02	1,22			

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda örgütsel muhalefetin “kişisel nedenler” [$t(309) = 0,46$; $p >.05$], “yönetsel nedenler” [$t(309) = -1,352$; $p >.05$]. alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında okulda çalışan öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 29: Öğretmenlerin örgütsel muhalefet şekillerinin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı açısından değerlendirilmesine yönelik t-Testi sonuçları

Değişken	Öğretmen		N	\bar{X}	Ss	t	Sd	P
	Sayısı							
MUHALEFET ŞEKİLLERİ	Haber Uçurma	1-30	205	2,91	1,37	-1,007	307	.315
		31 ve üzeri	104	3,07	1,32			
	Açık Muhalefet	1-30	205	2,80	1,34	-0,871	307	.384
		31 ve üzeri	104	2,94	1,31			
	Örtük Muhalefet	1-30	205	2,82	1,33	-1,078	307	.282
		31 ve üzeri	104	3,00	1,32			
Örgütsel Muhalefet	1-30	205	2,84	1,31	-1,009	307	.314	
(Toplam)	31 ve üzeri	104	3,00	1,29				

Tablo 29’ da görüldüğü gibi yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda örgütsel muhalefet şekillerine yönelik öğretmen algıları arasında çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre “haber uçurma” [$t(309) = -1,007$; $p > .05$], açık muhalefet [$t(309) = -0,871$; $p > .05$], örtük muhalefet [$t(309) = -1,078$; $p > .05$], alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlarında anlamlı farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

b. Örgütsel Muhalefet Şeklinin aynı okulda çalışma süresi açısından değerlendirilmesi

Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri; 1-3, 4-6 ve 7 yıl ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır.

Tablo 30: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin kişisel nedenler boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları

Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
1-3 yıl	187	2,86	1,57	G. Arası	10,992	2	5,496	2,31	0,10
4-6 yıl	59	3,35	1,38	G. İçi	726,551	306	2,374		
7 yıl ve üzeri	63	2,89	1,56	Toplam	737,542	308			
Toplam	309	2,96	1,54						

Tablo 30' da aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6 ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin kişisel nedenleri boyutu düzeyine ilişkin görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin kişisel nedenler boyutu düzeyine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. ($F_{3-305}=2,31$; $p>0.05$).

Tablo 31: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetsel nedenler boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları

Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
1-3 yıl	187	2,85	1,26	G. Arası	7,547	2	3,774	2,99	0,09
4-6 yıl	59	3,19	1,25	G. İçi	482,747	306	1,578		
7 yıl ve üzeri	63	2,73	1,23	Toplam	490,294	308			
Toplam	309	2,89	1,26						

Tablo 31' de aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6 ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetsel nedenlerine ilişkin görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruptaki öğretmenler örgütsel muhalefetin yönetsel nedenler boyutu düzeyine yönelik orta düzeyde bir algıya sahiptirler. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetsel nedenler boyutu düzeyine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($F_{3-305}=2,99$; $p>0.05$).

Tablo 32: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçuşma boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları

Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
1-3 yıl	187	2,04	0,95	G. Arası	4,806	2	2,403	2,74	0,66
4-6 yıl	59	1,71	0,76	G. İçi	267,861	306	,875		
7 yıl ve üzeri	63	1,91	1,02	Toplam	272,667	308			
Toplam	309	1,95	0,94						

Tablo 32' den de anlaşılacağı üzere, aynı okulda çalışma sürelerine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçuurma boyutu düzeyine ilişkin görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçuurma boyutu düzeyine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda da öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçuurma boyutunu gerçekleştirme düzeyine ilişkin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($F_{3-305}=2,74$; $p>0.05$).

Tablo 33: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları

Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
1-3 yıl	187	3,28	1,18	G. Arası	5,130	2	2,565	1,71	0,18
4-6 yıl	59	3,04	1,31	G. İçi	458,803	306	1,499		
7 yıl ve üzeri	63	2,99	1,26	Toplam	463,934	308			
Toplam	309	3,17	1,22						

Tablo 33' de aynı okulda çalışma sürelerine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin açık muhalefet şekline ilişkin görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruptaki öğretmenler örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutu düzeyine yönelik orta düzeyde bir algıya sahiptirler. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutu düzeyine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda ise örgütsel muhalefetin açık muhalefet düzeyine ilişkin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. ($F_{3-305}=1,71$; $p>0.05$).

Tablo 34: Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin örtük muhalefet boyutuna yönelik görüşlerine ilişkin ANOVA sonuçları

Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
1-3 yıl	187	2,27	0,86	G. Arası	2,245	2	1,122	1,41	0,25
4-6 yıl	59	2,49	0,90	G. İçi	243,832	306	,797		
7 yıl ve üzeri	63	2,29	0,96	Toplam	246,076	308			
Toplam	309	2,31	0,89						

Tablo 34' de aynı okulda çalışma sürelerine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin örtük muhalefet boyutu düzeyine ilişkin algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruplardaki öğretmenler örgütsel muhalefetin örtük muhalefet boyutu düzeyine yönelik düşük düzeyde bir algıya sahiptirler. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin örtük muhalefet boyutu düzeyine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin örtük muhalefet düzeyine ilişkin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. ($F_{3-305}=1,04$; $p>0.05$).

IV.4. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Yönelik Liderlik Tarzı Algıları ile Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Bu bölümde örgütsel muhalefet boyutları ile liderlik tarzı boyutları arasındaki ilişkiyi hesaplamak için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına ait bulgular verilmiştir.

IV.4.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Yönelik Liderlik Tarzı Algıları ile Örgütsel Muhalefet Şekilleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Korelasyon katsayısı 1.00 ile -1.00 arasında değişmektedir. 1.00 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi, -1.00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi gösterir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0.70-1.00 arasında olması yüksek, 0.30-0.70 arasında olması orta, 0.00-0.30 arasında olması düşük düzeyde ilişki olduğu anlamına gelmektedir(Büyüköztürk, 2012).

Tablo 35: Okul Yöneticilerinin liderlik tarzları ile örgütsel muhalefet şekilleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi

Liderlik	Örgütsel Muhalefet		
	Haber uçuurma	Açık Muhalefet	Örtük Muhalefet
Otoriter	.164*	.185*	.192 *
Demokratik	.061	.033	.021
Serbest Bırakıcı	-.023	-.038	-.041
Dönüşümcü	.002	-.021	-.038
Etkileşimci	-.011	-.041	-.030

Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçuurma boyutunu gerçekleştirme düzeylerine yönelik algıları ile okul yöneticilerinin serbest bırakıcı ve etkileşimci liderlik tarzlarına yönelik algıları arasında anlamsız olumsuz yönlü düşük bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçuurma boyutunu gerçekleştirme düzeyleri okul yöneticisinin otoriter liderlik tarzına sahip olmaları arasında anlamlı olumlu yönlü düşük bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçuurma boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile okul yöneticilerinin demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzlarına boyutlarına yönelik algıları arasında ise anlamsız olumlu yönlü düşük bir ilişki tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile okul yöneticilerinin dönüşümcü serbest bırakıcı ve etkileşimci liderlik tarzlarına yönelik algıları arasında anlamsız olumsuz yönlü düşük bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile okul yöneticilerinin otoriter liderlik tarzına yönelik algıları arasında anlamlı olumlu yönlü düşük bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile okul yöneticilerinin demokratik liderlik tarzına yönelik algıları arasında ise anlamsız olumlu yönlü düşük bir ilişki tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin örtük muhalefet boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile okul yöneticilerinin serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına yönelik algıları arasında anlamsız olumsuz yönlü düşük bir korelasyon

ilişkisi tespit edilmiştir. Yine öğretmenlerin örgütsel muhalefetin örtük muhalefet boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile okul yöneticilerinin otoriter liderlik tarzına yönelik algıları arasında anlamlı olumlu yönlü düşük bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin örtük muhalefet boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile okul yöneticilerinin demokratik liderlik tarzına yönelik algıları arasında ise anlamsız olumlu yönlü düşük bir ilişki tespit edilmiştir.

IV.5. Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Şekillerini Yordaması

Tablo 36: Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin haber uçuurma davranışlarını yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

	B	S. Hata	β (Beta)	T	p	İkili	Kısmi
Sabit	,064	,490		,132	,895		
Yordanan: Haber Uçuurma							
Otoriter	,392	,060	,426	6,569	,000	,353	,346
Demokratik	,205	,083	,249	2,468	,014	,140	,130
Serbest Bırakıcı	,050	,126	,028	,394	,694	,023	,021
Dönüşümcü	,145	,092	,160	1,587	,114	,091	,084
Etkileşimci	-,120	,094	-,081	-1,267	,206	-,073	-,067
R: .400	R²= .160						
F(5,303)=11.549 P=.000							

Tablo 36'ya göre Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin haber uçuurma davranışlarını yordamasına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, liderlik tarzlarından otoriter ve demokratik tarzların örgütsel muhalefetin şekli olan haber uçuurmayı yordadığı anlaşılmaktadır. ($R = .400$, $R^2 = .160$, $p < .05$). Okul yöneticilerinin otoriter ve demokratik tarzları, öğretmenlerin haber uçuurma davranışını göstermelerinin yaklaşık %16' sını açıklamaktadır. Okul yöneticisinin otoriter liderlik tarzındaki bir birimlik artış haber uçuurma davranışı üzerinde .39 birimlik artışa demokratik liderlik Tarzındaki bir birimlik artış ise .21 birimlik artışa neden olmaktadır. Diğer liderlik tarzları ise öğretmenlerin haber uçuurma davranışını yordamamaktadır.

Tablo 37: Okul yöneticilerine yönelik liderlik tarzlarının öğretmenlerin açık muhalefet davranışlarını yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

	B	S. Hata	β (Beta)	T	p	İkili	Kısmi
Sabit	,298	,640		,466	,642		
Yordanan: Açık muhalefet							
Yordayıcı Değişkenler	Otoriter	,460	,078	,383	5,901	,000	,321
	Demokratik	,417	,109	,388	3,841	,000	,215
	Serbest Bırakıcı	,368	,164	,159	2,238	,026	,128
	Dönüşümcü	,000	,120	,000	-,004	,997	,000
	Etkileşimci	-,243	,123	-,126	-1,972	,049	-,113
R: .398	R²= .158						
F(5,303)=11.396 P=.000							

Tablo 37'den anlaşılacağı üzere okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin açık muhalefet davranışlarını yordamasına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, liderlik tarzlarından otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı tarzların örgütsel muhalefetin şekli olan öğretmenlerin açık muhalefet davranışını yordadığı anlaşılmaktadır. ($R = .398$, $R^2 = .158$ $p < .05$). Okul yöneticilerin otoriter ve demokratik tarzları, öğretmenlerin haber uçurma davranışını göstermelerinin yaklaşık %16' sını açıklamaktadır. Okul yöneticisinin otoriter liderlik tarzındaki bir birimlik artış haber uçurma davranışı üzerinde .46 birimlik artışa, demokratik liderlik tarzındaki bir birimlik artış ise .42 birimlik artışa ve serbest bırakıcı liderlik tarzındaki bir birimlik artış ise .37 birimlik artışa neden olmaktadır. Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik tarzları ise öğretmenlerin açık muhalefet davranışını yordamamaktadır.

Tablo 38: Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin örtük muhalefet davranışlarını yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

	B	S. Hata	β (Beta)	T	p	İkili	Kısmi
Sabit	,914	,462		1,979	,049		
Yordanan: örtük muhalefet							
Yordayıcı Değişkenler							
Otoriter	,398	,056	,456	7,075	,000	,377	,370
Demokratik	,124	,078	,158	1,581	,115	,090	,083
Serbest Bırakıcı	-,077	,119	-,046	-,653	,515	-,037	-,034
Dönüşümcü	,010	,086	,011	,113	,910	,006	,006
Etkileşimci	,059	,089	,042	,668	,505	,038	,035
R: .416	R²= .173						
F(5,303)=12.693	P=.000						
F(5,303)=11.549	P=.000						

Tablo 38'den anlaşılacağı üzere Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin örtük muhalefet davranışlarını yordamasına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, liderlik tarzlarından otoriter liderlik tarzının öğretmenlerin örtük muhalefet davranışlarını yordadığı anlaşılmaktadır. ($R = .416$, $R^2 = .173$, $p < .05$). Okul yöneticilerin otoriter liderlik tarzı, öğretmenlerin açık muhalefet yapmalarının yaklaşık %17' sini açıklamaktadır. Okul yöneticisinin otoriter liderlik tarzındaki bir birimlik artış açık muhalefet davranışı üzerinde .40 birimlik artışa neden olmaktadır. Okul yöneticilerinin diğer liderlik tarzları ise öğretmenlerin açık muhalefet davranışını yordamamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA

Bu araştırma ile Uşak ili merkez ve Banaz ilçesi ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik görüşleri incelenmiş, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik öğretmen görüşleri ile örgütsel muhalefet algıları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen verilerin analizi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik görüşlerinin çoğunlukla düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin en çok kullandıkları liderlik tarzının etkileşimci liderlik, en az sahip oldukları liderlik tarzının ise otoriter liderlik olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda çalışan Terekeci (2008) okul yöneticilerinin görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin sahip oldukları çalışma değerleri ile liderlik davranışları Uşak örneği araştırmasında, liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik stili davranışlarını benimsediklerini ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir. Bu araştırma sonuçlarının farklı çıkmasında araştırmaya dahil edilen okul türlerinin, öğretmen ile ilgili değişkenlerin ve okulun bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve kültürel yapısının da etkisi olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkeni bakımından farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda çalışması olan Cemaloğlu vd. (2012) tarafından yapılan “öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri” adlı araştırmasında öğretmen görüşlerinde cinsiyet, kıdem, çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Benzer şekilde Taş vd. (2007) tarafından yapılan “yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzlarının belirlenmesi” araştırmasında Öğretmenlerin ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarına ilişkin görüşlerini cinsiyetleri etkilememektedir. Bu çalışmalar bu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerine cinsiyet değişkeninin etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Araştırma sonuçlarında Etkileşimci Liderlik tarzından sonra sırayla Demokratik,

Serbest Bırakıcı, Dönüşümcü ve Otoriter Liderlik tarzlarının geldiği görülür. Buradan da okul müdürünün okulu yönetirken birkaç liderlik stiline başvurduğu anlamı çıkartılabilir. Araştırma sonuçlarında Otoriter Liderlik tarzının en düşük çıktığı tespit edilmiştir. Bu da okul müdürlerinin okulu yönetirken baskıdan kaçındığını, öğretmenlerin görüşüne önem verdiğini gösterir. Bu sonuç da istenilen ve beklenen bir sonuçtur.

Araştırmada Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik öğretmen görüşlerinde cinsiyet, kıdem, çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Fakat aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin “liderliğin serbest bırakıcı boyutu algıları” ile “etkileşimci boyutu algıları” arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkeni bakımından okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik öğretmen görüşlerinin farklılaştığı görülmektedir. Öğretmen sayısı 31 ve üzeri olan okullarda çalışan öğretmenler okul yöneticilerinin demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına daha yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Okul yöneticisinin otoriter liderlik tarzını gerçekleştirme düzeyine ilişkin olarak mesleki kıdem değişkeni bağlamında mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlerin yöneticilerin otoriter liderlik boyutu görüşüne düşük düzeyde katıldıkları, bununla birlikte demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutuna ilişkin görüşe ise orta düzeyde katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik görüşleri okul yöneticilerinin demokratik liderlik tarzı lehine farklılaşmaktadır. 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha demokratik liderlik tarzına sahip olduğunu düşünmektedirler.

Aynı okulda çalışma süresi değişkeni bakımından öğretmenlerin otoriter liderlik ve etkileşimci liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi arttıkça okul yöneticilerinin demokratik liderlik, dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik

tarzına ilişkin görüşlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri arttıkça okul yöneticisinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin azalması, yönetici-öğretmen ilişkisinin informel düzeye dönüşmesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet tarzı olarak daha çok haber uçurmayı, açık ve örtük muhalefete göre daha fazla gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır. Yıldız (2013) tarafından yapılan araştırmada ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları düşük düzeyde bulunmuştur. Araştırmaya dahil edilen öğretmenlerin “Örgütsel Muhalefet Ölçeği”nin alt boyutlarından Örtük Muhalefet ve Haber Verme algıları da düşük düzeydedir. Ancak Açık Muhalefet algıları orta düzeydedir. Özdemir (2010) tarafından yapılan öğretmenlerin örgütsel muhalefetlerine ilişkin bir araştırma yer almaktadır. Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları nadiren düzeyindedir. Eğitim alanında öğretmen ya da yöneticilerin örgütsel muhalefetleri ilgili sadece Özdemir (2010) tarafından yapılan öğretmenlerin örgütsel muhalefetlerine ilişkin bir araştırma yer almaktadır. Bu sonuçlar bu araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefete yönelik görüşlerinin haber uçurma, açık muhalefet ve örtük muhalefet alt boyutlarına göre cinsiyet değişkeni bakımından farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak erkek öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçurmayı kadın öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri, kadın öğretmenlerin ise daha çok örtük muhalefet yaptıkları görülmektedir. Dolayısıyla, kadınlar muhalif görüşlerini kendisine benzer konumdaki iş arkadaşlarıyla paylaşırken erkekler bu muhalif görüşlerini veya işyerindeki bir haksızlığı bu durumu değiştirecek ilgili kişi ve örgütlere bildirmektedir. Başka bir deyişle, erkekler muhalif etmede etken bir rol oynarken kadınlar daha edilgen bir rol üstleniyor yorumu yapılabilir. Milli Eğitim Bakanlığındaki 800. 000 öğretmenin %52 ‘sinin kadın %48’inin erkek olduğu bilindiğine göre, bakanlığın yaptığı icraatlara, öğretmenlerin genelinin daha az muhalif davranış göstereceği varsayımına ulaşılabilir.

Özdemir (2010) tarafından yapılan Ankara ili merkez ilçelerindeki kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin belirlenmesi araştırmasında ‘haber uçurma’ davranışının öğretmenler

arasında yaygın bir davranış olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin en sık sergiledikleri muhalif davranış biçimi ise yöneticilere doğrudan itiraz etmek şeklinde kendini göstermektedir. Ağalday (2013) tarafından yapılan ilköğretim I. kademedeki görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri Mardin ili örneği araştırmasında öğretmenlerin en yüksek düzeyde, açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisini tercih ettikleri saptanmıştır. Bu çalışmalar bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

Yukarıdaki araştırmalara göre, örgütsel muhalefetin alt boyutları olan Açık Muhalefet, Örtük Muhalefet ve Haber Uçurma okul türüne, demografik etkenlere ve araştırmanın yapıldığı çevrenin özelliklerine göre değişim göstermektedir. Örneğin Uşak'ta ortaokul öğretmenleri muhalefet yolu olarak haber uçurmayı seçerken, bu muhalefet yolu Ankara'daki lise öğretmenlerinde ve Mardin ilinde görev yapan ilköğretim öğretmenlerinde açık muhalefet olarak tercih edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefete yönelik görüşlerinin mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık bulunduğu görülmektedir. Buna göre mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler muhalefet yapımlarındaki kişisel nedenler boyutunu düşük düzeyde görürken, diğer mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler kişisel nedenler boyutuna orta düzeyde katılmaktadırlar.

Öğretmenlerin muhalefete yönelik yönetsel nedenler boyutuna yönelik görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunduğu görülmüştür. Bu fark 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerde düşük düzeyde, diğer kıdeme sahip öğretmenlerde ise orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Haber uçurma alt boyutuna göre ise öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Açık muhalefet alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinde mesleki kıdem bakımından anlamlı farklılık bulunmuştur. Mesleki kıdemi az olan öğretmenler açık muhalefeti daha çok kullanırken, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ise açık muhalefet boyutuna daha az düzeyde katılmaktadırlar. Örtük muhalefet alt boyutuna göre mesleki kıdem bakımından anlamlı farklılık bulunmuştur. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler diğerlerine göre örtük muhalefeti daha düşük düzeyde gerçekleştirmişlerdir.

Örgütsel muhalefetin kişisel ve yönetsel nedenler boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında okulda çalışan öğretmen sayısı bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel muhalefetin kişisel ve yönetsel nedenlerine ilişkin algı düzeyleri farklılaşmamaktadır. Yine öğretmenlerin örgütsel muhalefet şekillerine ilişkin algı düzeyleri de cinsiyetlerine göre de farklılık göstermemektedir.

Mesleki kıdemlerine göre ise öğretmenlerin örgütsel muhalefetin kişisel nedenlere yönelik öğretmen görüşleri farklılaşmaktadır. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler muhalefet yapmalarında kişisel nedenleri diğer kıdem gruplarına göre daha düşük görmektedirler. Mesleki kıdeme göre örgütsel muhalefetin yönetsel nedenlerine yönelik öğretmen görüşleri ise farklılaşmamaktadır.

Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin açık ve örtük muhalefeti gerçekleştirmelerine yönelik görüşleri farklılaşmaktadır. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler daha genç öğretmenlere göre açık ve örtük muhalefeti daha düşük düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Haber uçurmaya yönelik öğretmen görüşleri ise farklılık göstermemektedir.

Araştırmada öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça Açık ve Örtük muhalefet etme davranışlarının da arttığı gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin kıdemi arttıkça okul yönetimine muhalefet etmekten kaçınmadığı söylenebilir. Şüphesiz ki bunda, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça mesleki tecrübelerinin artmasında ve muhalefet etmenin olumsuz bir durum olmadığını anlamasının da payı vardır diyebiliriz. Diğer taraftan, öğretmenlerin sendikalı olması ve sosyal medyayı takip etmesi de onun muhalefet etmesini kolaylaştırdığı düşünülebilir. Öğretmene yapılan bir haksızlık, öğretmenin bu haksızlık karşısındaki yasal yollara başvurması ve bu hukuki sürecin öğretmen lehine sonuçlanmasını duyuran haberlerin internet, sosyal medya veya görsel basında yer almasıyla, öğretmenler muhalefet davranışı göstermede cesaretli davranabilir yorumu yapılabilir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet şekillerinin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı açısından alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlarında anlamlı farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Yine aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin kişisel nedenler ve yönetsel nedenlerine yönelik görüşleri

farklılaşmamaktadır. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçuurma, açık muhalefet ve örtük muhalefet düzeyine ilişkin puan ortalamaları arasında da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısı değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel muhalefet nedenlerine ilişkin algı düzeyleri öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Özdemir (2010) tarafından yapılan Ankara ili merkez ilçelerindeki kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin belirlenmesi araştırmasında Demografik değişkenlerin örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkileri incelendiğinde eğitim düzeyi yüksek, sendikalı, orta yaşta olan, orta düzeyde kıdeme sahip ve fazla okulda görev yapmış öğretmenlerin görece daha fazla muhalif oldukları anlaşılmıştır. Aydın (2015) tarafından yapılan sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişki Bolu ili örneği araştırmasında örgütsel muhalefet algıları ile örgütsel politika ve politik davranış algıları demografik bilgilere göre incelenmiştir. Öğretmenlerin cinsiyet, yaş, hizmet yılı, sendika üyeliği, öğrenim durumu ve çalıştıkları yerleşim yeri değişkenleri ile örgütsel muhalefet algıları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Bu çalışmalar bu araştırmanın sonucu ile örtüşmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçuurma, açık ve örtük muhalefet şekillerini gerçekleştirme düzeyleri ile okul yöneticisinin otoriter liderlik tarzı algıları arasında anlamlı olumlu yönlü düşük bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Bunun yanında okul yöneticilerinin demokratik, dönüşümcü, serbest bırakıcı ve etkileşimci liderlik tarzlarına yönelik algıları arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisi tespit edilmemiştir.

Araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik düzeyine ilişkin görüşleri ile örgütsel muhalefet algıları arasında anlamsız olumlu yönde düşük dereceli bir ilişki bulunmuştur.

Son olarak araştırmada okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının bazılarının öğretmenlerin muhalefet davranışlarını yordadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Okullarda otoriter ve demokratik liderlik tarzlarının, haber uçuurma davranışını; otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının açık muhalefet davranışlarını ve otoriter liderlik tarzının ise örtük muhalefet davranışlarını yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

ÖNERİLER

Araştırmada daha az kıdeme sahip öğretmenler diğer öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha demokratik liderlik tarzına sahip olduğunu düşünmektedirler. Bu algı farklılığının nedeni araştırılmalıdır.

Araştırmaya göre 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler daha genç öğretmenlere göre açık ve örtük muhalefeti daha düşük düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Genç öğretmenlerin örgütsel muhalefet nedenlerini araştırmalar yapılarak ortaya konulmalı ve bu nedenler ortadan kaldırılmasına yönelik gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Araştırma sonuçlarına göre de 31 ve üzeri öğretmen sayısının bulunduğu okullarda çalışan öğretmenler okul yöneticilerinin demokratik, serbest bırakıcı ve dönüşümcü liderlik tarzlarına daha yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler. Bu algı farklılığının nedeni araştırılmalıdır.

Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi arttıkça okul yöneticilerinin demokratik liderlik serbest bırakıcı dönüşümcü liderlik tarzlarına yönelik algıları da azalmaktadır. Bu algı farklılığının nedeni araştırılmalıdır.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçurma, açık ve örtük muhalefet şekillerini gerçekleştirme düzeyleri ile okul yöneticisinin otoriter liderlik tarzı algıları arasında anlamlı bir ilişkisi tespit edilmiştir. Yine okul yöneticilerinin otoriter liderlik tarzının öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarını yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerine liderliğe yönelik bilgilendirici seminerler verilmelidir.

Araştırma Uşak il Merkezi ve Banaz ilçesi ortaokullarında çalışan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Benzer araştırma, diğer illerde ve ilkokul ve liselerde yapıp, konu ile ilgili daha kapsamlı verilere ulaşılabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acuner, T. (2002). Lider Doğulur Mu, Olunur Mu?. *Standart Dergisi*, 41(485): 63-66.
- Acuner, T., ve Yılmaz, G. (2000). Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik. Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-12.
- Akat, İ., Budak-Solakoğlu, G., ve Budak, G. (1994). İşletme yönetimi. Beta Yayınları.
- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 1-13.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.
- Ardichvili, A. (2001). Leadership styles and work-related values of managers and employees of manufacturing enterprises in post-communist countries. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 363-383.
- Ardoğan, R. (2004). Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet. Cumhuriyet Üniversitesi. *İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2), 171-189.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). Organisational learning II: Theory, method and practice. Reading: Addison-Wesley.
- Aslan, S. (2003). *Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aycan, Z. (2001). “Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1/1: 1-19
- Aycan, Z. ve Paşa, S., F. (2003). “Career Choices, Job Selection Criteria and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey”, *Journal of Career Development*, 30/2: 129-144.
- Aydın, İ. (2005). Öğretimde Denetim: Durum Saptama, Değerlendirme ve Geliştirme. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Aydın, M. (2007). Eğitim Yönetimi (8. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayıncılık.
- Balcı ,A. (2001). Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma. (Geliştirilmiş ikinci baskı), Ankara: PegemA Yayıncılık
- Balcı, A. (1993). Etkili okul: kuram, uygulama, ve araştırma. Yavuz dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2014). Liderlik. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.

Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research and managerial applications*, 4.

Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.

Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası.

Berry, B. (2004). *Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistleblowing*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16(1), 1-11.

Beyme, K. V., ve Daniels, R. V. (1979). *Muhalefet* (Çev. Mehmet Turhan). Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 36(1-4), 187-226.

Blase, J., and Blase, J. (2002). *The Dark Side of Leadership: Teacher Perspectives of Principal Mistreatment*. *Education Administration Quarterly*, 38(5), 671-727.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis*. *Human Resource Management*, 30(4), 509-534.

Bono, J. E., Hooper, A. C., & Yoon, D. J. (2012). *Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings*. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 132-145.

Buluç, B. (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.

Büyüköztürk, S., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, S., ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (18. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Cannings, K. (1992). *The Voice of the Loyal Manager: Distinguishing Attachment from Commitment*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 261-272.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). *Charismatic leadership and follower effects*. *Journal of organizational behavior*, 747-767.

Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Çelik, V. (2001). *"Geleceğin Okul Liderleri"*. 2000 yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu Bildirileri. Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayını.

Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik* (3.Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Dağlı, A., & Ağalday, B. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşleri. *İlköğretim Online*, 14(3).

Dağlı, A., ve Ağalday, B. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 50(50).

Dangaç, G. (2008). Örgütlerde psikolojik yıldırma (mobbing) araştırması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.

Daresh, J. C. (2001). *Supervision as Proactive Leadership*. Illinois: Waveland Press Inc.

De Maria, W. (2008). Whistleblowers and Organizational Protesters: Crossing Imaginary Borders. *Current Sociology*, 56(6), 865-883.

Demirtaş, H., ve Çoban, D. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Öğretim Elemanlarına İlişkin Metaforları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(3), 1279.

Dereli, M. (2003). A Survey Research of Leadership Styles of Elementary School Principals. Middle East Technical University, Master of Science in Educational Sciences, unpublished master thesis.

Dias, M. H. (2009). The leadership perspectives of former student government presidents and the post-college impact of the presidency (Doctoral dissertation, The George Washington University).

Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dressler, G. (1998). *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*. Upper Saddle River: Prentice-Hall Inc.

Ekici, M.M.K. (2005). Günümüz İş Dünyasında En Çok Karıştırılan İki Temel Kavram: Liderlik Ve Yöneticilik, *Polis Eğitim Dergisi*,(43)

Erdoğan, İ. (2000). Okul yönetimi ve öğretim liderliği. Sistem yayıncılık.

Eren, E. (1993). Yönetim psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E. (2000) Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetimi: kuram, siyasa, uygulama*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Garner, J. T. (2006). *When Things Go Wrong At Work: Expressions of Organizational Dissent As Interpersonal Influence*. Unpublished doctoral dissertation. Texas A and M University, Texas.

Genç, N. (1995). *Zirveye Götüren Yol: Yönetim*. İstanbul: Timaş Yayınları

Gorden, W. I., Infante, D. A., and Graham, E. E. (1988). Corporate Conditions Conducive to Employee Voice: A Subordinate Perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1, 101-111.

Gökçe, A. T. (2013). Sınıf öğretmenlerinin adaylık dönemlerinde yaşadıkları mesleki sorunlar. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 137-156.

Gökçe, A. T. (2014) Okullarda Bilgi Uçurma: İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (2014) 261-282

Gökçe, A. T., & Ebru, Oğuz (2015). Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Tercihleri ile Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1).

Graham, J. W. (1986). *Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay*. Research in Organizational Behavior

Greenberg, J., & Baron R.A. (2000). *Behavior in Organizations* (7th Ed). New Jersey: Prentice-Hall

Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 28(28), 531-548.

Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Hall, P. D. (2010). Historical perspectives on nonprofit organizations in the United States. *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*, 3-41.

Hauge, L. J., Einarsen, S., Knardahl, S., Lau, B., Notelaers, G., & Skogstad, A. (2011). Leadership and role stressors as departmental level predictors of workplace bullying. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 305.

Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and Dissent Conditions in Organizational Rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18, 141-152.

Hodgetts, R. M., Kuratko, D. F. (1991). *Management*. (3th Edition). HBJ:New York.

Hur, Y., van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 591-603.

Ingraham, P. W., & Getha-Taylor, H. (2004). Leadership in the public sector: Models and assumptions for leadership development in the federal government. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 95-112.

İraz, R., & Şimşek, G. (2004). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: Transformasyonel liderlik incelemesi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl, 4.

Johnson, K. (2009). State-based home visiting: Strengthening programs through state leadership.

- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21, 77-94.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Karasar, N. (2005). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 151-152.
- Kargın, N. (2004). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analiz Denemesi, *Pamukkale Üniversitesi Türk İdare Dergisi* 43-83.
- Kassing, J. W. (1997a). *Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent. Communication Studies*, 48, 311-332.
- Kassing, J. W. (1997b). *Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. Unpublished doctoral dissertation, Kent State University.*
- Kassing, J. W. (1998). *Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2000a). *Exploring the Relationship Between Workplace Freedom of Speech, Organizational Identification, and Employee Dissent. Communication Research Reports*, 17, 387-396.
- Kassing, J. W. (2001). *Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, J. W., and Armstrong, T. A. (2002). *Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employee's Dissent Expressions. Management Communication Quarterly*, 16, 39-65.
- Kassing, J. W., and Avtgis, T. A. (1999). *Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. Management Communication Quarterly*, 13, 76-91.
- Kassing, J. W., and Avtgis, T. A. (2001). *Dissension in the Organization as a Function of Control Expectancies. Communication Research Reports*, 18, 118-127.
- Kassing, J. W., and Dicioccio, R. L. (2004). *Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent. Communication Reports*, 17, 111-120.
- Kaya, Y. K. (1991). Eğitim yönetimi. Ankara: Bilim Yayınları.
- Keçecioglu, T. (1998). Liderlik ve liderler. Kalder.
- Koçel, T. (2010). İşletme yöneticiliği. Beta Yayınevi,
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(1), 75-98.

- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Ankara üniversitesi eğitim bilimleri fakültesi dergisi*, 25(1), 93-111.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2002). *Organizational behaviour*. New York: McGraw Hill.
- Krone, K. J. (1992). A Comparison of Organizational, Structural, and Relationship Effects on Subordinates' Upward Influence Choices. *Communication Quarterly*, 40, 1-15.
- Kuchinke, K. P. (1999). Leadership and culture: Work-related values and leadership styles among one company's US and German telecommunication employees. *Human Resource Development Quarterly*, 10(2), 135-154.
- Kurumu, T. D. (2014). *Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük*.
- Lievens Pascal Van Geit Pol Coetsier, F. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.
- Marken, G. A. (1999). Improving Your Leadership Skills. *Public Relations Quarterly*, 44(1), 40-41.
- Maxwell, J. C. (2008). *Kazanan tutum*. Sistem Yayıncılık.
- Messer, J. E. (2002). Elementary principal leadership orientations and selected professional and school variables.
- Miceli, M. P. and Near, J. P. (2006). Individual and Situational Correlates of Whistleblowing. *Personnel Psychology*, 41(2), 267-281.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of organizational behavior*, 445-467.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 49-68.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theories and practices*.
- O'Reilly, C., and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Önal G. (2000). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.

Ötken, A. B., ve Cenkci, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.

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

Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Ankara ili örneği). *Eğitim ve Bilim*.

Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Özgan, H. (2011). Örgütsel davranış bağlamında öğretmenlerin örgütsel adalet, güven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetimi stratejileri algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 229-247.

Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K., & Omurgonulsen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: A comparison of South Korea, Turkey, and the UK. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 929-939.

Penix, G. E. (2009). A study of teacher perceptions of the relationship between leadership styles of principals in high and low performing West Virginia elementary schools. West Virginia University.

Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., and d'Amico, M. (2001). Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction. *Human Resources Development Quarterly*, 12(2), 127-146.

Razi, S. (2003). İlköğretim yöneticilerinin çağdaş liderlik eğilimleri (Van ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

Rehg, M. T., Miceli, M. P., Near, J. P., & Van Scotter, J. R. (2008). Antecedents and outcomes of retaliation against whistleblowers: Gender differences and power relationships. *Organization Science*, 19(2), 221-240.

Rothschild, J. and Miethe, T. D. (1999). Whistle-blower Disclosures and Management Retaliation: The Battle to Control information About Organizational Corruption. *Work and Occupations*, 26(1), 107-128.

Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.

Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım

Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.

Seçer, İ. (2013). SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma. Ankara: Anı Yayıncılık.

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

Simola, S. K., Barling, J., & Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 179-188.

Soljan, I. (2008). Workplace Mobbing. *Arh Hig Rada Toksikol*, 59(1), 37-42.

Somech, A., and Ron, I. (2007). Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66

Southworth, G. (2002). Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence. *School Leadership & Management*, 22(1), 73-91.

Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological bulletin*, 91(3), 482.

Sprague, J. A., and Ruud, G. L. (1988). *Boat-Rocking in the High Technology Culture*. *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.

Sprague, J. A., and Ruud, G. L. (1988). Boat-Rocking in the High Technology Culture. *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.

Şişman, M. (2004) Öğretim Liderliği, Ankara: PegemA Yayıncılık.

Tabachnick, B. G, & Fideli, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (FourthEdition).Boston: Ally And Bacon.

Tabak, A. (2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Tahiroğlu F.(Ed,)(2004). *insankaynaklari.com'dan İşte Başarı*, Hayat Yayınları, Erntst and Young, İstanbul.

Taş, A., Çelik K., Tomul E..(2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 22. Sayı, 85-98

Taylor, R. (2009). Leadership theories and the development of nurses in primary health care. *Primary Health Care*, 19(9), 40-46.

Tedesco, P. T. (2004). Leadership style comparison: Iowa community college presidents and superintendents and the ideal leadership style perceived by the board presidents of these organizations. *Dissertation Abstracts International*, 65(08).

- Thompson, D. F. (1985), The Possibility of Administrative Ethics. *Public Administration Review*, 45, 555-561.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Tremblay, M., Sire, B., and Balkin, D. B. (2000). The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and its Effects on Work Attitudes. *Group Organization Management*, 25(3), 269-290.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298-318.
- Uys, T. (2008). Rational Loyalty and Whistleblowing: The South African Context. *Current Sociology*, 56(6), 904-921.
- Vergin, N. (2003). *Siyasetin Sosyolojisi: kavramlar, tanımlar, yaklaşımlar*. İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies–International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 853-879.
- Young, B. S., Worchel, S., and Woehr, D. J. (1998). Organizational Commitment Among Public Service Employees. *Public Personnel Management*, 27(3), 339-348.
- Zhang, J., Chiu, R., Wei, L. (2009). Decision-Making Process of Internal Whistleblowing Behavior in China: Empirical Evidence and Implications, *Journal of Business Ethics* 88, 25–41.
- Zhu, W., Chew, I. K., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.
- Zoraloğlu, Y. R., Şahin, İ., ve Fırat, N. Ş. (2004). İlköğretim Okullarının Finansal Kaynak Bulmada Karşılaştıkları Güçlükler ve Bu Güçlüklerin Okula Etkileri. *Eğitim Bilim Toplum*, 2(8), 4-17.

EKLER:**EK-1**

EK-1		2.BÖLÜM			
Değerli meslektaşım,		Bu bölüme örgütsel muhalefet ve liderlik tarzlarını belirten ifadeler yer almaktadır.			
<p>Bu araştırmaya, okullarda okul yöneticilerinin okulu yönetme tarzları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmaktadır.</p> <p>Okul yöneticileri okulu; baskıcı ve otoriter, öğretmenlerin kendisine, görüşüne önem veren demokrat, sorumlulukları kaçınan ve aşırı sebest, yenilikçi ve vizyon getiren dönüşümcü ya da geleneklerine bağlı, ödüllü öne çıkaran ekipleşimci liderlik rolleriyle yönetirler.</p> <p>Bu araştırmada okul yöneticilerinin okulu yönetme tarzları sonucu, öğretmenler ile yöneticiler arasındaki oluşan görüş ayrılığı ve bu görüş ayrılığının öğretmenler tarafından dile getirilmesi olarak tanımlanan örgütsel muhalefet durumu ele alınmaktadır.</p> <p>Hazırlanan ölçek iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde örgütsel muhalefet ve liderlik tarzlarını belirten ifadeler yer almaktadır.</p> <p>Bu ölçek sonucu elde edilecek veriler birleştirilerek değerlendirilecek ve bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmamın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için, sizlerin ifadeleri değerlendiren içtenlikle ve titizlikle davranmanız büyük önem taşımaktadır.</p> <p>Gerçek ilgi ve özene göstereceğiniz olan inancınızla, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.</p>					
Ahmet TESKİ					
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü					
Yüksek Lisans Öğrencisi					
1. BÖLÜM					
Bu bölümde kişisel bilgileriniz ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.					
1. Cinsiyetiniz	: () Kadın	() Erkek			
2. Göreviniz	: () Yönetici	() Öğretmen			
3. Kıdeminiz:	() 1-10 yıl	() 11-20 yıl	() 21-30 yıl	() 31 yıl ve üzeri	
5. Mezuniyet Durumunuz	: () Ön Lisans	() Lisans	() Lisansüstü		
6. Branşınız	: () Sınıf Öğretmeni	() Ders Öğretmeni			
7. Okulunuzdaki öğretmen sayısı:	() 1-10	() 11-20	() 21-30	() 30 ve üzeri	
8. Aynı okulda yaklaşık çalışma süreniz :	() 1-3 yıl	() 4-6 yıl	() 7-9 Yıl	() 10 yıl +	
ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ					
Aşağıdaki yönetici davranışları sizin için ne sıklıkta muhalefet etme nedenidir?					
1	Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar almaması	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla
2	Kaynakları adaletsiz dağıtması				
3	Görevleri adaletsiz dağıtması				
4	Bana hakaret etmesi				
5	Okul araç gerecini kişisel amaçları için kullanması				
6	İşlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması				
7	İşini özen göstermeden yapması				
8	Baza öğretmenleri kayırması				
9	Yasal haklarını kullanamamı engellemeye çalışması				
10	İş yapma biçimine müdahale etmesi				
11	Okul kaynaklarını verimsiz kullanması				
12	Kendisine iletilen sorunlara karşı duyarlı olmaması				
13	Benden yasa dışı bir iş yapmamı istemesi				
14	Verimli çalışabileceğim bir çalışma ortamı yaratmaması				
15	Performansımı hak ettiğimden düşük değerlendirmesi				
16	Öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması				
17	Benimle gayri-ciddi bir üslupla konuşması				
18	Okulda yaşadığım sorunlara duyarlı kalmaması				
19	Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması				
20	Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi				
21	Kendi politik görüşlerini bana kabul ettirmeye çalışması				
22	Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması				
23	Bana karşı sözlü tacizde bulunması				
24	Bana karşı fiili tacizde bulunması				
Diğer savfaya geçiniz.					

MÜHALİF DAVRANIŞLAR		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
Yöneticilerim ile görüş ayrılığına düşüğüm durumlarda;						
1	Üst makamlara gider, durumu onlara anlatırım.					
2	Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm.					
3	Yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikayet ederim.					
4	Yöneticiye dava açarım.					
5	Konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim.					
6	Yöneticimin kendisine hitaz ederim.					
7	Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim.					
8	Yöneticiyi uyarırım.					
9	Derişim dışında okulda zaman geçirmem.					
10	Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım.					
11	Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımla desteğimi kazanmaya çalışırım.					
12	Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticimin de bulunması durumunda katılmam.					
13	Gönlüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerinden el çekerim.					
14	Yöneticimin benden istediği işleri yapmayı reddederim.					
15	Yöneticiye küserim.					
16	Yöneticimin bulunduğu ortamları terk ederim.					
17	Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım					

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
Okul Yöneticimiz;						
OTORİTER LİDERLİK						
1	Emir vererek sorun görmeyi tercih eder.					
2	Karar alma yetkisine sahip tek kişidir.					
3	Güç kaynağı olarak cezayı kullanır.					
4	İçin önemli olan verimliliğidir.					
5	Kendisine bağimli olumasından zevk alır.					
6	Çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.					
7	Yetki devrine karşıdır.					
8	Yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.					
9	Çalışanları yakından takip eder.					
10	Eleştirmeyi severmez.					
DEMOKRATİK LİDERLİK						
11	Çalışanları karar alma sürecine katar					
12	Çalışanlarda işbirliği yapar.					
13	İletişim kanallarını açık tutar.					
14	Çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.					
15	Çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.					
16	Çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.					
17	Ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.					
18	Çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.					
19	Sorum çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.					
20	Bilgiyi okulun öğeleriyle paylaştır.					
21	Kurumun içerisinde çalışmaya çıkmasından korkmaz.					
22	Yetkiyi alt kademelere aktarır.					
23	Güçünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.					

Diğer sayfaya geçiniz.

	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
SERBEST BIRAKICI LİDER					
24					
Amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.					
25					
Çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.					
26					
Çalışanlar kendi kendilerini motive ederler.					
27					
Tüm msıyarif çalışana bırakılmıştır.					
28					
İşle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.					
29					
Ceza ve ödül sistemini kullanmaz.					
30					
Grupun aldığı kararları uygular.					
31					
Yetkilerin nedeysce tamamını asıllara aktarmıştır.					
32					
Grupun çalışmalarna katılmaz.					
33					
Okulumuzda yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.					
34					
Kendini grubun üyelerinden biri olarak görür.					
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK					
35					
Çalışanların yöneticye güvenmelerini sağlar.					
36					
Çalışanlar yöneticye bağlılık duymasını sağlar.					
37					
Çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inanır.					
38					
İzleyenlerin değişimi gerçekleştirimlerini sağlar.					
39					
Farklı ve yeni bakış açılarıyla problemlere çözüm bulabilir.					
40					
Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşuma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.					
41					
Çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışmaları yol gösterir.					
42					
Değişince ve eylemlerle çalışanları yönlendirir.					
43					
Büyük beklentiye sahiptir.					
44					
Asıllarla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.					

	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
45					
Okulumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.					
46					
Değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.					
47					
Okulda adil bir güç paylaşımı sağlar.					
48					
Bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.					
49					
Her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.					
TRANSACTİONAL (ETKİLEŞİMÇİ) LİDERLİK					
50					
Yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.					
51					
Süreçten işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.					
52					
Çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.					
53					
Geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.					
54					
Yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.					
55					
Gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.					
56					
Uzun dönemli görüş açısı yoktur.					
57					
Okul etkinliği ile ilgilenir.					
58					
Sorumlulukları dağıtır.					
59					
Karar almaktan kaçınır.					

Anket bitmiştir. Teşekkür ederim.

EK-2

Evrak Tarih ve Sayısı: 19/01/2015-1237



T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 29425508/42/483044
Konu: MEM'e bağlı Kurumlarda
Araştırma İzni

15/01/2015

UŞAK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

- İlgi: a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı. (2012/13 sayılı Genelge)
b) Uşak Üniversitesinin 07/01/2015 tarih ve 58066181-605.01-67 sayılı yazıları.

İlgi (b) yazı ile müdürlüğümüze bağlı kurumlarda araştırma yapmak istenmektedir. İlimiz merkezinde yapılacak anket ve araştırma uygulaması ile ilgili mühürlü anket formları yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi(a) genelge gereğince değerlendirmesi yapılarak " Okul Yöneticilerinin Okulu Yönetme Tarzları İle Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi "Konulu araştırma çalışması gönüllülük esasına dayalı, okul idaresinin uygun gördüğü zaman aralıklarında uygulanması ve araştırma sonucunda proje raporunun dijital ortamda müdürlüğümüze teslim edilmesi,araştırma sonucunun Bakanlığımızdan izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmanası koşulu ile uygun görülmüştür.

Gereğini arz ederim.

Bülent ŞAHİN
İl Millî Eğitim Müdürü

Adı-Soyadı	Unvanı	Araştırma Konusu	Müracaat Tarih ve Sayısı
Ahmet TESKİ	Yüksek Lisans Öğrencisi	" Okul Yöneticilerinin Okulu Yönetme Tarzları İle Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi"	12/01/2015 331557



Güvenli Elektronik
İmzalı Aşak İle Aynıdır
19.01.2015