

# Öğretmenlerin Karara Katılma Düzeyleri ile Örgütsel Muhalefet Algıları Arasındaki İlişki

## The Relationship Between Teachers' Level of Participation in Decision Making and Their Perceptions of Organizational Opposition

Semih ÇAYAK<sup>1</sup>  
Ekrem ÇETİN<sup>2</sup>  
Emre DÖNMEZ<sup>3</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin okullarında karara katılma düzeyleri ile örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma İstanbul ilinde görev yapmakta olan 373 öğretmen ile yürütülmüştür. İlişkisel tarama modelinde tasarlanan araştırmada veri toplama aracı olarak Alanoğlu (2019) tarafından geliştirilen “Öğretmen Karara Katılma Ölçeği” ile Kassing (2000) tarafından geliştirilen ve Türkiye koşullarında geçerlik ve güvenilirlik çalışması Dağlı (2015) tarafından yapılan “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin karara katılma düzeylerinin yüksek, örgütsel muhalefet algı düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin karara katılma ve örgütsel muhalefete ilişkin algılarının öğretmenlerin cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine ve görev yaptıkları eğitim kademelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Öğretmenlerin karara katılmaları ile örgütsel muhalefet algıları arasında ise istatistiksel olarak negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Karara Katılma, Örgütsel Muhalefet, Okul Yönetimi, Öğretmen

### Abstract

This study aims to examine the relationship between teachers' level of participation in decision-making in their schools and their perceptions of organizational opposition. The research was conducted with 373 teachers working in Istanbul. In the study designed in the relational survey model, the “Teacher Decision Participation Scale” developed by Alanoğlu (2019) and the “Organizational Opposition Scale” developed by Kassing (2000), and the validity and reliability study conducted by Dağlı (2015) under Turkish conditions were used as data collection tools. As a result of the research, it was found that teachers' level of participation in decision-making was high and their level of perception of organizational opposition was moderate. In addition, it was found that teachers' perceptions of participation in decision-making and organizational opposition did not show a significant difference according to their gender, professional seniority, and educational level. It was found that there was a statistically negative, moderate, and significant relationship between teachers' participation in decision-making and their perceptions of organizational opposition.

**Keywords:** Participation in Decision Making, Organizational Opposition, School Administration, Teacher

1 Doç, Marmara Üniversitesi, semihcayak@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4360-4288>, <https://ror.org/02kswqa67>

2 Öğretmen, MEB, ekremcetin.edu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1672-5140>, <https://ror.org/02kswqa67>

3 Öğretmen, MEB, emre.donmez@st.uskudar.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-0655-5800>, <https://ror.org/02dzjmc73>

Makale Türü/Article Type: Araştırma Makalesi/Research Article

Geliş Tarihi/Received Date: 19.07.2024 – Kabul Tarihi/Accepted Date: 11.11.2024

Atıf İçin/For Cite: ÇAYAK S., ÇETİN E. ve DÖNMEZ E., “Öğretmenlerin Karara Katılma Düzeyleri ile Örgütsel Muhalefet Algıları Arasındaki İlişki”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2025;24(1):259-276

<https://doi.org/10.17755/esosder.1518748>

License: CC BY-NC 4.0

Etik Kurul İzni/Ethics Document: Marmara Üniversitesi Etik Kurulu'nun 10.06.2024 ve 831545 sayılı Kararı ile etik açıdan uygun görülmüştür.

## 1. Giriş

Örgütler, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen bireylerin bir arada çalıştığı sosyal yapılardır. Bu yapılarda yönetim, hedeflere ulaşmayı sağlayan temel süreçlerden biri olarak öne çıkar. Ortak amaçları gerçekleştirmek amacıyla görev ve yetki hiyerarşisiyle bir araya gelmiş birden fazla insanın bir sistem içerisinde yer aldıkları yapılara örgüt denir (Alıç, 1991, s. 130). Örgütlerde yönetim oldukça önemli bir süreçtir. Yönetim süreçleri ile ilgili bilimsel olarak ilk çalışmalara başlayan Fayol, yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetim olarak belirlemiştir. Böylece yönetim süreci teorileri de oluşturulmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda Gregg yönetim süreçlerini karar verme, planlama, örgütleme, etkileme, denetim, iletişim kurma ve koordinasyon olarak geliştirmiş (Aydın, 1998) ve yönetim sürecinin karar verme ile başladığını vurgulamıştır.

Yönetim süreçlerinin temel aşamalarından birisi kuşkusuz doğru karar vermektir ve karar verme ortak amaçlara ulaşmak için zihinsel, bedensel ve duygusal boyutları olan çok yönlü bir seçim yapmayı içerir (Dessler, 2004). Dolayısıyla başarılı örgütler doğru kararlar alarak, bu kararları daha hızlı bir şekilde vererek ve daha etkili bir şekilde uygulayarak rakiplerinden daha iyi performans gösterebilen örgütlerdir (Oetjen vd., 2008).

Karar verme basit bir seçim eylemi değil alternatifler arasından en uygun olanın belirlenmesidir ve güçlü bir muhakeme yeteneği gerektirir (Lewis ve diğ., 2004). Bu nedenle karar verme önemli bir yeterlilik olarak görülmekte olup (Uras, 1995) okul yöneticilerinin de en doğru kararı vermesi gerekli görülmektedir (Mulford, 2003). Zira eğitim örgütleri olarak okullar da birçok kişinin karışık örgütsel politikalara ve yönetsel süreçlere dahil olduğu, liderlik ve muhalefet davranışları gibi karar alma mekanizmalarını içeren organizasyonlardır (Özdemir, 2013). Karar alma, özellikle etkili okul yönetiminde kritik bir rol oynayan okul yöneticileri için hayati bir yeterlilik olarak kabul edilmektedir (Truong ve Manh, 2021).

Yöneticiler için kilit bir yetkinlik olan karar almanın öneminden hareketle, paydaşların örgütsel karar alma süreçlerine katılımı, etkili yönetim uygulamalarının diğer bir kritik yönü olarak ortaya çıkmaktadır. Paydaşların karar alma süreçlerine katılımı sadece bir yetki devri değil, motivasyonu artıran ve kurum içinde çeşitliliğin temsil edilmesini sağlayan aktif bir katılımdır (NEA, 2016). Paydaşlara karar alma süreçlerinde yetki vermek suretiyle kuruluşlar motivasyon düzeylerini artırabilir ve daha geniş bir perspektif ve uzmanlık yelpazesinden faydalanarak sonuçta daha bilinçli ve kapsayıcı kararlar alabilirler (Gökçe, 2019; Haddaway vd., 2017). Yöneticiler, karar alma süreçlerini etkili bir şekilde yönlendirmek için gerekli rehberliği sağlarken paydaşlar arasında yaratıcılığın, inisiyatifin ve katılımın teşvik edilmesini hassas bir şekilde dengelemekle görevlidir (Petersen vd., 2018).

Demokrasinin gereği olarak çalışanların örgüt yönetiminde kararlara etkili bir şekilde katılımı olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Paydaşların karar alma sürecine katılımı bir yetki devri değil karar verme sürecinde aktif katılımı anlamına gelmektedir (Aydın, 1998). Paydaşların bakış açılarını karar alma süreçlerine dahil etmek kuruluşlar için çok sayıda fayda sağlayabilmektedir. Araştırmalar, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için karar alma sorumluluklarını paylaştığı katılımcı karar almanın iş çabasını, iş tatminini ve bağlılığı olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir (Scott-Ladd vd., 2006). Ayrıca, paydaşların karar alma süreçlerine dahil edilmesi çalışan bağlılığının, iş memnuniyetinin ve genel kurumsal performansın artmasıyla da ilişkilendirilmiştir (Bhatti vd., 2018).

Kuruluşlar, çalışanlarını karar alma süreçlerine katkıda bulunmaları için güçlendirerek yaratıcılık, yenilikçilik ve değişim ortamını teşvik edebilir, bu da çalışanlar arasında

üretkenliğin ve refahın artmasına yol açabilir (Ye vd., 2022). Katılımcı karar alma sadece çalışan memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda farklı içgörü ve uzmanlıklardan yararlanarak kurumsal başarıya da katkıda bulunmaktadır (Ogbonnaya ve Valizade, 2015). Ancak bu durum yönetim açısından ekstra bilgi ve beceri gerektirmektedir (Göksoy, 2014). Bu bağlamda yöneticiler yaratıcılığı, inisiyatifi ve katılımı teşvik ederken hassas bir denge kurmalı ve gerekli yönlendirmeyi de yapabilmelidirler (Wilhelm, 2013).

Yöneticilerin yaratıcılığı, inisiyatifi ve katılımı teşvik etmek arasında kurmaları gereken hassas dengeden hareketle, muhalefet ve karşıtlık kavramları örgütsel dinamiklerin temel unsurları olarak ortaya çıkmaktadır. Demokrasi kısmen muhalefetin varlığına dayanır ve demokrasi karşıt görüşler olmadan sağlıklı bir şekilde gelişemez. Muhalefet ilk olarak siyaset biliminde kendine yer bulmuş olsa da, etkileri organizasyonel ortamlara kadar uzanmakta, yenilik ve ilerlemeyi teşvik etmek için farklı görüş ve bakış açılarını barındırmanın önemini vurgulamaktadır (Özdemir, 2010). Nitekim TDK (2023) tarafından zıt tutum ve bakış açılarına sahip bireyler grubu olarak tanımlanan muhalefet, örgütler içerisinde farklı bakış açılarının teşvik edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütler amaçları, değerleri, varsayımları ve düşünce biçimleri ile kendi kültürlerini oluştursalar da (Vural ve Değirmen, 2007:8) mevcut siyasi, ekonomik ve toplumsal sistemler, süregelen yönetim anlayışları ve uygulamalar eğitimde değişimin ve yeniliğin önüne ket vuran faktörlerin başında gelmektedir (Gökçe, 2005). Örgütsel muhalefet, paydaşın örgüt, yöntem ve politikalarına karşı fikir ayrılığı yaşadığı ve örgütten farklı hissettiği bu duruma verdiği tepkidir. Örgütsel muhalefet bir çatışma değil farklı fikirleri ve görüşleri dile getirerek yeni bakış açıları sağlamak adına yapılan girişimlerdir (Kassing, 1998). Diğer bir deyişle muhalifler etik güdülenmişlikleri ve sadakat duygusu yüksek, örgüt menfaatini gözetten paydaşlardır (Shahinpoor ve Matt, 2007).

Farklı fikir ve görüşlere önem verilen modern örgütlerde gerek çalışanların ruh sağlığı gerek örgütün iş kalitesi ve katılımın artması adına örgütsel muhalefete uygun zemin oluşturulmaktadır (Chiles & Zorn, 1995). Bu doğrultuda Kassing ve Armstrong (2002) örgütsel muhalefeti harekete geçiren durum ve olayları şu şekilde sıralamıştır:

Yöneticiler tarafından örgüt üyeleri arasında ayırım yapılması ve adaletsiz tutumlar sergilenmesine yönelik muhalefet,

Örgütün yeni düşünce ve taraflar seçmesi, örgütüm sistem ve alt sistemlerindeki değişimler yaşanmasına yönelik muhalefet,

Örgütsel kararlara ve kararların alınma biçimine yönelik oluşan muhalefet,

Örgüt içerisinde pasif unsurlara ve etkisiz uygulamalara yönelik muhalefet,

Kaynakların temini ve yönetimine yönelik muhalefet,

Görev ve sorumluluklara yönelik muhalefet,

Kural dışı uygulamalara yönelik muhalefet,

İcraat ve performans değerlendirmeye yönelik muhalefet,

Örgütün, paydaşların ve hizmet alanların zararlarının önlenmesine yönelik muhalefet.

Ayrıca Kassing (1998) örgütsel muhalefeti örgüt içerisinde yönetici ve karar verici konumunda olan amir, müdür gibi kişilere açık, anlaşılır ve yapıcı bir şekilde görüşlerin ifade edilmesi olarak da ifade edilen “açık muhalefet” (articulated dissent), çalışanların muhalif

düşüncelerini özgürce dile getirebilecekleri bir ortam bulamadıklarında yani kendilerini engellenmiş hissettikleri bir durumda ortaya çıkan “gizli muhalefet” (latent dissent) ve muhalifin görüşlerini örgüt içerisinde herhangi bir paydaşa dillendirmeyip pasif bir şekilde örgüt dışı arkadaş, aile bireyleri ve yabancılarla paylaşması şeklinde belirtilen “dışsal muhalefet” (displaced dissent) olarak sınıflandırmıştır.

Örgütsel karar alma süreçlerinde muhalefet ve katılımın etkisini ve bunların yönetim uygulamaları üzerindeki etkisini bilmek yöneticiler açısından oldukça önemlidir. Bu bilgilerden hareketle bu araştırmanın amacı paydaşların karar alma süreçlerine aktif katılımını ve kurumsal dinamikleri şekillendirmede muhalefetin önemini eğitim örgütleri bağlamında incelemektedir. Araştırma, demokratik bir iklimin teşvik edilmesini ve farklı bakış açılarının dahil edilmesini vurgulayarak, kurumsal başarı için gerekli unsurların altını çizmeyi hedeflemektedir. Çalışmadan elde edilecek bulguların eğitim yöneticilerinin karar alma süreçlerini daha ustaca yönlendirmelerine ve daha fazla çalışan bağlılığını teşvik etmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Son olarak bu araştırma, eğitim örgütlerinde sadece demokratik değil aynı zamanda yenilikçi ve etkin karar alma süreçlerinin geliştirilmesini amaçlayan stratejilerin geliştirilmesine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Eğitim örgütlerinde, karar alma süreçlerinin etkinliği, kurumsal başarı ve çalışan bağlılığı açısından kritik bir rol oynamaktadır. Ancak, bu süreçlerde çalışanların ve diğer paydaşların katılımı ile muhalefet unsurlarının yönetimi, genellikle yeterince dikkate alınmadığı düşünülmektedir. Bu araştırmaya ihtiyaç duyulmasının temel nedeni, eğitim örgütlerinde demokratik katılımın ve muhalefetin, karar alma süreçlerini nasıl etkilediğini ortaya koyma gerekliliğidir. Özellikle değişen eğitim ortamlarında farklı bakış açıları ve eleştirel düşüncüyü içeren karar alma süreçlerine olan ihtiyaç, bu araştırmayı güncel ve önemli kılmaktadır. Bu düşüncelerden hareketle araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Öğretmenlerin okullarında karara katılma ve örgütsel muhalefet algıları ne düzeydedir?

Öğretmenlerin okullarında karara katılma düzeyleri ile örgütsel muhalefet algı düzeyleri demografik değişkenler (cinsiyet, mesleki kıdem ve görev yapılan eğitim kademesi) açısından anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

Öğretmenlerin okullarında karara katılmaları ile örgütsel muhalefet algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Öğretmenlerin okullarında karara katılmaları örgütsel muhalefet algılarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

## **2. Yöntem**

### **2.1. Araştırmanın modeli**

Öğretmenlerin okullarında karara katılmaları ile örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışma nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar,2010).

### **2.2. Evren-örneklem**

Araştırmanın evrenini 2023-2024 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinin Pendik ilçesinde görev yapmakta olan 7644 öğretmen oluşturmaktadır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004, s. 50) örneklem belirleme tablosunda %5 hata oranı ile 5000-10000 aralığında olan evreni temsil

edebilecek örneklemin 357-370 aralığında olmasının yeterli olduğunu bildirmektedir. Evrenden basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 373 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Örneklem grubuna ait kişisel bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. Kişisel Bilgilere Ait Frekans ve Yüzde Değerleri**

Değişken	Gruplar	Frekans (f)	Yüzdelik (%)
Cinsiyet	Kadın	217	58
	Erkek	156	42
	Toplam	373	100
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	63	17
	6-10 yıl	74	20
	11-15 yıl	83	22
	16 yıl ve daha fazla	153	41
	Toplam	373	100
Görev Yapılan Eğitim Kademesi	İlkokul	96	26
	Ortaokul	144	38
	Lise	133	36
	Toplam	373	100

Tablo 1’de görüldüğü üzere örneklem grubunda 217 (%58) kadın, 156 (%42) erkek olmak üzere toplam 373 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin: 63’ü (%17) 0-5 yıl, 74’ü (%20) 6-10 yıl, 83’ü (%22) 11-15 yıl ve 153’ü (%41) 16 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahiptir; 96’sı (%26) ilkokullarda, 144’ü (%38) ortaokullarda ve 133’ü (%36) liselerde görev yapmaktadır.

### 2.3. Veri toplama araçları

Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerini öğrenmeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci ve üçüncü bölümde ise Alanoğlu (2019) tarafından geliştirilen “Öğretmen Karara Katılma Ölçeği” ile Kassing (2000) tarafından geliştirilen ve Türkiye koşullarında geçerlik ve güvenilirlik çalışması Dağlı (2015) tarafından yapılan “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” yer almaktadır.

### 2.4. Öğretmen Karara Katılma Ölçeği

Öğretmenlerin karara katılma düzeylerini belirlemek amacıyla Alanoğlu (2019) tarafından geliştirilen “Öğretmen Karara Katılma Ölçeği” on maddeden oluşan beşli likert tipinde bir ölçektir. Ölçek “zümre kararları”, “okul yönetimi” ve “öğrenci işleri ve akademik kararlar” olarak adlandırılan üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin madde yük değerleri .63 ile .92 arasında değişmekte olup üç boyutun birlikte açıkladığı toplam varyans %72,73’dir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da üç boyutlu yapının iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermiştir ( $\chi^2/df = 1.39$ , RMSEA = .05, SRMR = .03, NFI = .98, NNFI = .99, CFI = .99 ve IFI = .99). Ölçeğin geneli için iç tutarlık katsayısı  $\alpha = .85$ , zümre kararları boyutu için  $\alpha = .86$ , okul yönetimi boyutu için  $\alpha = .77$  ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu için ise  $\alpha = .81$  olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada, ölçeğin geneli için iç tutarlık katsayısı  $\alpha = .90$ , zümre kararları boyutu için  $\alpha = .71$ , okul yönetimi boyutu için  $\alpha = .85$  ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu için ise  $\alpha = .64$  olarak hesaplanmıştır.



## 2.5. Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Kassing (2000) tarafından geliştirilen ve Dağlı (2015) tarafından Türkiye koşullarında geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapılan Örgütsel Muhalefet Ölçeği 15 maddeden oluşan beşli likert tipinde bir ölçektir. Ölçek “dikey muhalefet” ve “yatay muhalefet” olarak adlandırılan iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin madde yük değerleri .40 ile .78 arasında değişmekte olup iki boyutun birlikte açıkladığı toplam varyans %45,10’dur. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da iki boyutlu yapının iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermiştir ( $\chi^2/df=2.23$ , RMSEA = .079, SRMR= .075, NFI = .84, NNFI = .89, CFI = .90 ve GFI= .88). Ölçeğin geneli için iç tutarlık katsayısı  $\alpha = .85$ , dikey muhalefet boyutu için  $\alpha = .792$  ve yatay muhalefet boyutu için  $\alpha = .822$  olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada, ölçeğin geneli için iç tutarlık katsayısı  $\alpha = .94$ , dikey muhalefet boyutu için  $\alpha = .91$  ve yatay muhalefet boyutu için  $\alpha = .83$  olarak hesaplanmıştır.

## 2.6. Verilerin toplanması, işlem ve verilerin analizi

Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerden veri toplamaya başlamadan önce gerekli yasal izinler alınmıştır. Daha sonra veriler, veri toplama araçlarını içeren online forma ait linkin araştırmaya gönüllü olarak katılan öğretmenlere araştırmacılar tarafından ulaştırılmasıyla toplanmıştır. Katılımcıların gönderilen link aracılığıyla doldurduğu 373 ölçeğe ait veriler analize dahil edilmiştir. Toplanan veriler, araştırmacı tarafından kontrol edilmiş ve SPSS 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlere başlamadan önce toplanan verilerin normallik varsayımlarını karşılayıp karşılamadığı incelenmiştir. George ve Mallery (2003) çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $\pm 2$  aralığında olması durumunda verilerin dağılımının normallik varsayımını karşıladığını belirtmektedir. Bu bilgiden hareketle verilerin çarpıklık-basıklık değerleri ile Q-Q grafikleri incelenmiş ve zümre kararları (,14 ile -,77), okul yönetimi (-,09 ile -1,12), öğrenci işleri ve akademik kararlar (,18 ile -1,04), öğretmen karara katılma (ölçek toplam puanı) (,09 ile -1,16), dikey muhalefet (-,17 ile -1,02), yatay muhalefet (-,03 ile -1,26) ve örgütsel muhalefet (ölçek toplam puanı) (-,15 ile -1,13) puanlarının normal dağılım sınırları içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca verilerin, oluşturulan Q-Q grafiklerinde beklenen ve gerçekleşen değerlerinin eğimi 45 derece olan bir doğruya yakın dağıldıkları görülmüştür. Bu durum da verilerin dağılımlarının normal kabul edileceğini göstermiştir (Can, 2014).

Analizlerde, ortalamalar arasındaki farkın manidarlığı .05 düzeyinde test edilmiştir. Aritmetik ortalamaların yorumlanmasında 1.00-1.79 aralığı “çok düşük”, 1.80-2.59 aralığı “düşük”, 2.60-3.39 aralığı “orta”, 3.40-4.19 aralığı “yüksek” ve 4.20-5.00 aralığı “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir. Korelasyon analizinin yorumlanmasında da .00-.30 aralığı “düşük”, .31-.70 aralığı “orta” ve .71-1.00 aralığı da “yüksek” düzeyde ilişki olarak kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2011). Verilerin analizinde betimleyici istatistikler, korelasyon ve aşamalı (stepwise) regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma için Marmara Üniversitesi Etik Kurulu’ndan 10.06. 2024 ve 831545 sayılı kararı ile etik izin alınmıştır.

## 3. Bulgular

Öğretmenlerin karara katılma düzeyleri ile örgütsel muhalefet algılarına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve çarpıklık-basıklık değerleri Tablo 2’de sunulmuştur.

### Öğretmenlerin Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Algıları

**Tablo 2. Öğretmenlerin Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Çarpıklık-Basıklık Değerleri**

	$\bar{x}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
1. Zümre Kararları	3,52	,79	,14	-,77
2. Okul Yönetimi	3,86	,81	-,09	-1,12
3. Öğrenci İşleri ve Akademik Kararlar	3,67	,58	,18	-1,04
4. Öğretmen Karara Katılma (Toplam)	3,68	,64	,09	-1,16
5. Dikey Muhalefet	2,89	,66	-,17	-1,02
6. Yatay Muhalefet	2,91	,67	-,03	-1,26
7. Örgütsel Muhalefet (Toplam)	2,90	,63	-,15	-1,13

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin genel olarak karara katılma düzeylerinin (ölçek toplam) ( $\bar{x}$ =3.68) ve ölçeği oluşturan alt boyutlar bazındaki puanlarının [zümre kararları ( $\bar{x}$  =3.52), okul yönetimi ( $\bar{x}$ =3.86), öğrenci işleri ve akademik kararlar ( $\bar{x}$ =3.67)] yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Öte yandan öğretmenlerin örgütsel muhalefet algı düzeyleri (ölçek toplam) ( $\bar{x}$ =2.90) ve ölçeği oluşturan alt boyutlar bazındaki puanları [dikey muhalefet ( $\bar{x}$ =2.89) ve yatay muhalefet ( $\bar{x}$ =2.91)] orta düzeyde bulunmuştur. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise en homojen grubun öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunda (.58) olduğu görülmektedir. Yani öğretmenlerin öğrenci işleri ve akademik kararlara katılımlarına ilişkin algıları daha çok birbirine benzemektedir. Homojenliğin en az olduğu grup ise karara katılmanın okul yönetimi boyutunda olmuştur (.81).

### 3.1. Öğretmenlerin Okullarında Karara Katılma Düzeyleri ile Örgütsel Muhalefet Algılarının Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılması

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin karara katılma ölçeği ve örgütsel muhalefet ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmıştır.

**Tablo 3. Öğretmenlerin Karara Katılma ve Örgütsel Muhalefet Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	n	$\bar{X}$	Ss	Sh	t Testi		
						t	Sd	p
Zümre Kararları	Kadın	217	3,49	,78	,05	-1,08	371	,279
	Erkek	156	3,58	,80	,06			
Okul Yönetimi	Kadın	217	3,84	,79	,05	-,43	371	,666
	Erkek	156	3,88	,85	,07			
Öğrenci İşleri ve Akademik Kararlar	Kadın	217	3,66	,58	,04	-,48	371	,634
	Erkek	156	3,69	,57	,05			
Öğretmen Karara Katılma (Toplam)	Kadın	217	3,66	,63	,04	-,74	371	,458
	Erkek	156	3,71	,65	,05			
Dikey Muhalefet	Kadın	217	2,91	,67	,05	,61	371	,545
	Erkek	156	2,86	,65	,05			
Yatay Muhalefet	Kadın	217	2,92	,66	,04	,35	371	,730
	Erkek	156	2,90	,68	,05			
Örgütsel Muhalefet (Toplam)	Kadın	217	2,91	,63	,04	,51	371	,610
	Erkek	156	2,88	,62	,05			

Tablo 3'te görüldüğü üzere yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda cinsiyet değişkenine göre zümre kararları ( $t = -1.08; P > .05$ ), okul yönetimi ( $t = -.43; P > .05$ ), öğrenci işleri ve akademik kararlar ( $t = -.48; P > .05$ ), öğretmen karara katılma (toplam) ( $t = -.74; P > .05$ ), dikey muhalefet ( $t = .61; P > .05$ ), yatay muhalefet ( $t = .35; P > .05$ ) ve örgütsel muhalefet (toplam) ( $t = .51; P > .05$ ) puanları için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin karara katılma ölçeği ve örgütsel muhalefet ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

**Tablo 4. Öğretmenlerin Karara Katılma ve Örgütsel Muhalefet Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Puan	Gruplar	n	$\bar{X}$	Ss	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
<b>Zümre Kararları</b>	0-5 yıl (1)	63	3,57	,75	G.Arası	,29	3	,10	,15	,93
	6-10 yıl (2)	74	3,48	,73	G.İçi	232,51	369	,63		
	11-15 yıl (3)	83	3,52	,77	Toplam	232,80	372			
	16 yıl ve daha fazla (4)	153	3,53	,85						
	Toplam	373	3,52	,79						
<b>Okul Yönetimi</b>	0-5 yıl (1)	63	3,93	,81	G.Arası	,38	3	,13	,19	,90
	6-10 yıl (2)	74	3,85	,78	G.İçi	246,63	369	,67		
	11-15 yıl (3)	83	3,83	,76	Toplam	247,01	372			
	16 yıl ve daha fazla (4)	153	3,85	,87						
	Toplam	373	3,86	,81						
<b>Öğrenci İşleri ve Akademik Kararlar</b>	0-5 yıl (1)	63	3,74	,56	G.Arası	,38	3	,13	,38	,77
	6-10 yıl (2)	74	3,65	,55	G.İçi	124,12	369	,34		
	11-15 yıl (3)	83	3,66	,59	Toplam	124,50	372			
	16 yıl ve daha fazla (4)	153	3,66	,60						
	Toplam	373	3,67	,58						
<b>Öğretmen Karara Katılma (Toplam)</b>	0-5 yıl (1)	63	3,74	,60	G.Arası	,31	3	,10	,25	,86
	6-10 yıl (2)	74	3,66	,60	G.İçi	150,60	369	,41		
	11-15 yıl (3)	83	3,67	,61	Toplam	150,90	372			
	16 yıl ve daha fazla (4)	153	3,68	,68						
	Toplam	373	3,68	,64						
<b>Dikey Muhalefet</b>	0-5 yıl (1)	63	2,85	,68	G.Arası	,28	3	,09	,21	,89
	6-10 yıl (2)	74	2,93	,66	G.İçi	161,34	369	,44		
	11-15 yıl (3)	83	2,86	,61	Toplam	161,62	372			
	16 yıl ve daha fazla (4)	153	2,90	,68						
	Toplam	373	2,89	,66						
<b>Yatay Muhalefet</b>	0-5 yıl (1)	63	2,91	,64	G.Arası	,95	3	,32	,72	,54
	6-10 yıl (2)	74	3,01	,70	G.İçi	163,61	369	,44		
	11-15 yıl (3)	83	2,88	,64	Toplam	164,56	372			
	16 yıl ve daha fazla (4)	153	2,89	,68						
	Toplam	373	2,91	,67						
<b>Örgütsel Muhalefet (Toplam)</b>	0-5 yıl (1)	63	2,88	,63	G.Arası	,45	3	,15	,38	,77
	6-10 yıl (2)	74	2,97	,65	G.İçi	145,59	369	,40		
	11-15 yıl (3)	83	2,87	,59	Toplam	146,03	372			
	16 yıl ve daha fazla (4)	153	2,89	,64						
	Toplam	373	2,90	,63						



Tablo 4'te görüldüğü üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda mesleki kıdem değişkenine göre zümre kararları ( $F= .15; p>,05$ ), okul yönetimi ( $F= .19; p>,05$ ), öğrenci işleri ve akademik kararlar ( $F= .38; p>,05$ ), Öğretmen Karara Katılma (toplam) ( $F=.25; p>,05$ ), dikey muhalefet ( $F=.21 p>,05$ ), Yatay Muhalefet ( $F= .72; p>,05$ ) ve örgütsel muhalefet (toplam) ( $F= .38; p>,05$ ) puanları için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 5. Öğretmenlerin Karara Katılma ve Örgütsel Muhalefet Algı Düzeylerinin Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Puan	Gruplar	n	$\bar{X}$	S	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
<b>Zümre Kararları</b>	İlkokul	96	3,49	,72	G.Arası	1,07	2	,54	,86	,43
	Ortaokul	144	3,48	,77	G.İçi	231,73	370	,63		
	Lise	133	3,60	,86	Toplam	232,80	372			
	Toplam	373	3,52	,79						
<b>Okul Yönetimi</b>	İlkokul	96	3,89	,81	G.Arası	2,18	2	1,09	1,65	,20
	Ortaokul	144	3,77	,79	G.İçi	244,83	370	,66		
	Lise	133	3,94	,84	Toplam	247,01	372			
	Toplam	373	3,86	,81						
<b>Öğrenci İşleri ve Akademik Kararlar</b>	İlkokul	96	3,68	,62	G.Arası	,93	2	,46	1,39	,25
	Ortaokul	144	3,61	,54	G.İçi	123,57	370	,33		
	Lise	133	3,73	,59	Toplam	124,50	372			
	Toplam	373	3,67	,58						
<b>Öğretmen Karara Katılma (Toplam)</b>	İlkokul	96	3,69	,63	G.Arası	1,21	2	,61	1,50	,23
	Ortaokul	144	3,62	,60	G.İçi	149,69	370	,41		
	Lise	133	3,75	,68	Toplam	150,90	372			
	Toplam	373	3,68	,64						
<b>Dikey Muhalefet</b>	İlkokul	96	2,82	,61	G.Arası	,69	2	,35	,80	,45
	Ortaokul	144	2,90	,66	G.İçi	160,92	370	,44		
	Lise	133	2,92	,69	Toplam	161,62	372			
	Toplam	373	2,89	,66						
<b>Yatay Muhalefet</b>	İlkokul	96	2,88	,64	G.Arası	,50	2	,25	,56	,57
	Ortaokul	144	2,96	,68	G.İçi	164,06	370	,44		
	Lise	133	2,89	,67	Toplam	164,56	372			
	Toplam	373	2,91	,67						
<b>Örgütsel Muhalefet (Toplam)</b>	İlkokul	96	2,84	,60	G.Arası	,43	2	,21	,55	,58
	Ortaokul	144	2,93	,63	G.İçi	145,60	370	,39		
	Lise	133	2,91	,64	Toplam	146,03	372			
	Toplam	373	2,90	,63						

Tablo 5'te görüldüğü üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre zümre kararları ( $F= .86; p>,05$ ), okul yönetimi ( $F= 1.65; p>,05$ ), öğrenci işleri ve akademik kararlar ( $F= 1.39; p>,05$ ), Öğretmen Karara Katılma (toplam) ( $F= 1.50; p>,05$ ), dikey muhalefet ( $F=.80 p>,05$ ), Yatay Muhalefet ( $F= .56; p>,05$ ) ve örgütsel muhalefet (toplam) ( $F= .55; p>,05$ ) puanları için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

### 3.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiler Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Değişkenlere Arasındaki İlişkiler

Puan	Dikey Muhalefet	Yatay Muhalefet	Örgütsel Muhalefet (Toplam)
Zümre Kararları	-,493**	-,631**	-,589**
Okul Yönetimi	-,461**	-,557**	-,534**
Öğrenci İşleri ve Akademik Kararlar	-,455**	-,530**	-,518**
Öğretmen Karara Katılma (Toplam)	-,525**	-,641**	-,613**

\*\* $p < .001$ ;  $N=373$

Korelasyon analizi sonucunda zümre kararları ile dikey muhalefet arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.493$ ;  $p < .001$ ); zümre kararları ile yatay muhalefet arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.461$ ;  $p < .001$ ); zümre kararları ile örgütsel muhalefet toplam puanı arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.589$ ;  $p < .001$ ); okul yönetimi ile dikey muhalefet arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.461$ ;  $p < .001$ ); okul yönetimi ile yatay muhalefet arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.557$ ;  $p < .001$ ); okul yönetimi ile örgütsel muhalefet toplam puanı arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.534$ ;  $p < .001$ ); öğrenci işleri ve akademik kararlar ile dikey muhalefet arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.455$ ;  $p < .001$ ); öğrenci işleri ve akademik kararlar ile yatay muhalefet arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.530$ ;  $p < .001$ ); öğrenci işleri ve akademik kararlar ile örgütsel muhalefet toplam puanı arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.518$ ;  $p < .001$ ); öğretmen karara katılma toplam puanı ile dikey muhalefet arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.525$ ;  $p < .001$ ); öğretmen karara katılma toplam puanı ile dikey muhalefet arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.641$ ;  $p < .001$ ); öğretmen karara katılma toplam puanı ile örgütsel muhalefet toplam puanı arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.613$ ;  $p < .001$ ) olduğu saptanmıştır.

Aralarında anlamlı ilişki bulunan yordayıcı değişken (öğretmen karara katılma) ile yordanan değişken (örgütsel muhalefet) arasındaki ilişkinin yordayıcı gücü yapılan basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir.

Örgütsel muhalefet ölçeğine (Toplam) ilişkin yapılmış olan regresyon analizi Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	p
1.(sabit)	5.120	.151		33.922	.000				
Öğretmen katılma	karara -.603	.040	-.613	-14.926	.000	.613	.375	222.771	.000

Basit doğrusal regresyon analizine ilişkin ANOVA tablosu, açıklanan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir. Tablo 7’de görüleceği üzere

regresyon analizine göre öğretmen karara katılma ölçeği, örgütsel muhalefet ölçeğini (toplam) manidar düzeyde yordamaktadır. Öğretmenlerin karara katılımları, örgütsel muhalefete ilişkin toplam varyansın %38'ini açıklamaktadır [ $F_{(1,371)} = 222.771$ ;  $p < 0.001$ ].

Regresyon analizi sonucuna göre örgütsel muhalefet ölçeğini yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Örgütsel Muhalefet} = (-.603 \times \text{Öğretmen karara katılma}) + 5.120$$

#### 4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Öğretmenlerin okullarında karara katılmaları ile örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma sonucunda, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı ile örgütsel muhalefet algıları arasında negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu ortaya konmuştur. Öğretmenlerin karar alma sürecine aktif katılımının örgütsel muhalefetin belirli yönlerini önemli ölçüde açıkladığı ortaya çıkmaktadır. Bu bulgular, öğretmenlerin eğitim kurumlarındaki karar alma süreçlerine katılımını teşvik etmenin ve örgütsel muhalefeti etkili bir şekilde yönetmenin önemini altını çizmektedir.

Öğretmenlerin karar alma süreçlerine, özellikle de öğrenci işleri ve akademik kararlar gibi alanların yanı sıra okul yönetimi tarafından alınan kararlara da yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. Bu yüksek katılım düzeyi, öğretmenlerin örgütsel karar alma sürecinin çeşitli yönlerine aktif olarak katkıda bulduklarını göstermektedir ki bu da eğitimciler arasında sahiplenme ve bağlılık duygusunu teşvik edebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin dikey ve yatay muhalefet de dahil olmak üzere örgütsel muhalefete ilişkin algı düzeyleri orta seviyede bulunmuştur. Bu durum, öğretmenler karar alma sürecine aktif olarak dahil olsalar da örgütsel bağlamda muhalif bakış açılarının ele alınması ve dahil edilmesi konusunda iyileştirmeye açık alanlar olabileceğini göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular eğitim ortamlarındaki karar alma süreçlerine muhalefet de dahil olmak üzere farklı bakış açılarının dahil edilmesiyle yüksek katılım düzeylerinin dengelenmesinin önemini vurgulamaktadır. Yüksek katılım seviyeleri öğretmenlerin katılımını ve bağlılığını artırabilirken, muhalif bakış açılarının aktif olarak ele alınması ve entegre edilmesi daha sağlam ve çok yönlü karar sonuçlarına yol açabilir. Eğitim kurumları, farklı görüşlere değer veren ve yapıcı muhalefeti teşvik eden kapsayıcı bir karar alma ortamını teşvik ederek, olumlu kurumsal değişim ve yeniliği teşvik etmek için öğretim personelinin kolektif uzmanlığından ve içgörülerinden yararlanabilir.

Öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı ve örgütsel muhalefet algıları bağlamında, araştırma bulguları örgütsel davranış ve eğitim yönetimi alanındaki mevcut literatürle örtüşmektedir. Özellikle okul yönetimi ve öğrenci işleriyle ilgili karar alma süreçlerinde öğretmenler arasında gözlemlenen yüksek katılım düzeyi, örgütsel yapı içerisinde bir güçlendirme ve katılım duygusunu yansıtmaktadır. Bu aktif katılım, eğitimciler arasında artan iş tatmini ve güçlendirme ile bağlantılı olan işbirlikçi bir karar alma ortamının teşvik edilmesi için çok önemlidir (Rice & Schneider, 1994). Buna karşılık hem dikey hem de yatay olarak algılanan örgütsel muhalefetin orta düzeylerde olması, öğretmenler karar alma süreçlerine aktif olarak katılırken, karşıt görüşlerin ele alınmasında ve kurum içindeki çatışmaların yönetilmesinde zorluklar yaşanabileceğini göstermektedir (Fairhurst & Putnam, 2018). Örgütsel muhalefetin etkin yönetimi, yapıcı diyalogun teşvik edilmesi, farklı bakış açılarının cesaretlendirilmesi ve nihayetinde karar sonuçlarının iyileştirilmesi için elzemdir. Açık iletişim kanallarının teşvik edilmesi ve çatışma çözüm mekanizmalarının sağlanması gibi stratejiler, kurumsal muhalefetin

yapıcı bir şekilde ele alınmasına ve kullanılmasına yardımcı olabilir (Fairhurst & Putnam, 2018).

Karar alma sürecine katılımın farklı boyutları arasındaki homojenlik farklılığı, kurumsal karar alma sürecinin belirli alanlarındaki öğretmen algılarının nüanslarını anlamanın önemini vurgulamaktadır. Öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunda gözlemlenen daha yüksek homojenlik, muhtemelen akademik konulardaki ortak hedefler ve sorumluluklar nedeniyle bu alanlarda öğretmenler arasında daha fazla fikir birliği olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, okul yönetimi boyutundaki daha düşük homojenlik, öğretmenler arasında idari karar alma süreçlerine katılımlarına ilişkin daha geniş bir perspektif ve deneyim yelpazesine işaret ediyor olabilir (Ngussa & Gabriel, 2017).

Öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı ve örgütsel muhalefet algılarındaki cinsiyet farklılıkları bağlamında literatür incelendiğinde, eğitim ortamlarındaki karar alma süreçlerinin dinamikleri hakkındaki çalışmalarla farklılaşmaktadır. Rice ve Schneider (1994) ile Nuaimi vd. (2015) tarafından yapılan çalışmalar, öğretmenler arasında katılımcı karar alma ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmış ve cinsiyete dayalı katılım düzeylerindeki farklılıkları vurgulamıştır. Kadın öğretmenlerin yönetsel kararlara daha az katılabileceğini öne sürerken, diğerleri eşitlik ve kapsayıcılığı sağlamak için cinsiyetten bağımsız karar alma süreçlerinin önemini vurgulamaktadır (Rice ve Schneider, 1994; Nuaimi vd., 2015). Mountford ve Brunner (2010) ile Luz ve Agadjanian (2015) tarafından yapılan çalışmalar, okul yönetimi ve karar alma özerkliğinde cinsiyete dayalı davranış kalıplarını incelemiş ve eğitim liderliği yapılarında cinsiyet dinamiklerinin ele alınması ve cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Mountford & Brunner, 2010; Luz & Agadjanian, 2015). Ayrıca, Hendrick ve Marteleto (2017) ile Aloka ve Bojuwoye (2013) gibi karar alma davranışları ve özerklik üzerine yazılmış olan literatür, özellikle disiplin panelleri ve hane halkı karar alma bağlamlarında karar alma süreçlerini ve sonuçlarını şekillendirmede toplumsal cinsiyetin rolünün altını çizmektedir. Court (1994) ve Assiri (2018) tarafından yapılan çalışmalar, eğitim liderliği etliğini ve karar verme pratiğini araştırmış ve eğitimde karar verme sürecinde toplumsal cinsiyete duyarlı yaklaşımların ve etik hususların önemini vurgulamıştır.

Öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımını ve örgütsel muhalefet algılarını etkileyen değişkenler olarak mesleki kıdem ve eğitim düzeyi bağlamında literatür eğitim ortamlarındaki karar alma süreçlerinin dinamiklerine ilişkin önemli bilgiler sunmaktadır. Iacobucci ve diğerleri (2012) ile Lin ve diğerleri (2010) tarafından yapılan çalışmalar, hemşirelik öğrencileri arasında mesleki değerler, öz saygı ve etik güvenin karar verme stilleri ve değerleri üzerindeki etkisini araştırmış ve mesleki deneyime dayalı karar verme yaklaşımlarını şekillendirmede öz saygı ve mesleki değerlerin önemini vurgulamıştır.

Sukirno ve Siengthai (2011) ile Sarafidou & Chatziioannidis (2013) tarafından yapılan araştırmalar, katılımcı karar verme, öğretim görevlisi performansı ve öğretmenlerin karar verme sürecine katılımı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve katılımcı karar vermenin öğretim görevlisi bağlılığı ve performansı üzerindeki olumlu etkisini vurgulamıştır. Ayrıca, Gyamfi ve diğerleri (2023) tarafından yapılan çalışmalar, öğretmen bağlılığı ve örgütsel muhalefetin öncüllerini ve sonuçlarını incelemiş, örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik etmede ve karar alma süreçlerini geliştirmede mesleki bağlılığın rolünün altını çizmiştir. Ayrıca, Garcia-Retamero ve Dhami (2013) ile Nanayakkara vd. (2017) gibi karar verme davranışları ve özerklik üzerine literatür, karar verme süreçlerini ve sonuçlarını şekillendirmede mesleki deneyim ve karar yörüngelerinin rolünü vurgulamaktadır. Nilsson & Pilhammar (2009) tarafından yapılan çalışmalar, mesleki

gelişim ve klinik yargının karar verme yaklaşımları üzerindeki etkisini araştırmış ve klinik karar verme bağlamlarında mesleki yaklaşımların ve deneyimin önemini vurgulamıştır.

Karar alma sürecine katılım ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki mevcut literatür bağlamında değerlendirildiğinde; De Dreu & West (2001) ve Schulz-Hardt vd. (2006) tarafından yapılan çalışmalar, azınlık muhalefetinin, gizli profillerin ve muhalefetin kolaylaştırılmasının ekip inovasyonu ve karar kalitesi üzerindeki etkisini araştırmış, inovasyonu teşvik etmek ve karar sonuçlarını iyileştirmek için karar alma sürecine katılımın önemini vurgulamıştır.

Goldman ve Myers (2014) ile Turnage ve Goodboy (2014) tarafından yapılan çalışmalar, örgütsel asimilasyon, muhalefet ve yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştırmış, örgüt kültürü ve muhalefet ifadesinin çalışan bağlılığı ve refahı üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Ayrıca, Croucher vd. (2020) gibi işyeri muhalefeti ve çatışma yönetimi literatürü, muhalif davranışların ve örgütsel sonuçların şekillenmesinde yüz kaygılarının, örgütsel asimilasyonun ve işyerinde ifade özgürlüğünün rolünün altını çizmektedir. Ata ve Yürür (2021) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel muhalefet, değişime hazır olma ve örgütsel itibar arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgütsel değişimi teşvik etmede ve örgütsel itibarı artırmada muhalefet ifadesinin önemini vurgulamıştır.

Genel olarak literatür, çeşitli örgütsel bağlamlarda karar alma sürecine katılım, muhalefet ve örgütsel dinamikler arasındaki etkileşimin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır. Mesleki kıdem, eğitim düzeyi ve eğitim bağlamlarında karar verme süreçleri arasındaki etkileşimin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır. Örgüt liderleri, bu çalışmalardan elde edilen içgörülerini dikkate alarak, yapıcı muhalefeti teşvik etmek, karar alma süreçlerini geliştirmek ve örgütler ve üyeleri için olumlu sonuçlar doğuran açık iletişim ve yenilik kültürünü teşvik etmek için stratejiler geliştirebilirler.

Öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı ile örgütsel muhalefet arasındaki önemli ilişki bağlamında, literatür örgütsel ortamlardaki muhalefet ve karar alma süreçlerinin dinamiklerini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Somech ve Bogler (2002), öğretmenlerin örgütsel bağlılığının öncüllerini ve sonuçlarını araştırmış ve karar alma süreçlerine katılımın örgütsel vatandaşlık davranışı ve bağlılık üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Ayrıca araştırmacılar okullarda iki ana karar verme alanı tanımlamıştır, bunlar; öğrenciler ve öğretimle ilgilenen teknik alan ve idari kararları içeren yönetsel alandır. Tootell vd. (2023) tarafından yapılan çalışma, işyeri zorbalığı ile örgütsel muhalefet arasındaki örtüşmeyi incelemekte ve örgütsel muhalefetin işyeri zorbalığı algılarını ne ölçüde öngördüğünü vurgulamaktadır. Bu çalışma, muhalefet ifadesi ile işyeri dinamikleri arasındaki karmaşık ilişkiye ışık tutmakta ve örgütsel bağlamlarda muhalefeti anlamının ve yönetmenin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, Baydar vd. (2023) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarında etik liderliğin rolüne odaklanarak, etik liderlik uygulamalarının örgütlerdeki muhalefet ifadesini nasıl etkilediğine dair içgörü sağlamaktadır. Ek olarak çalışma, örgütsel muhalefet davranışlarının şekillendirilmesinde ve açık iletişim ve etik karar alma kültürünün teşvik edilmesinde etik hususların önemini altını çizmektedir.

Genel olarak literatür, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiye dair kapsamlı bir anlayış sunmakta ve katılımcı karar alma süreçlerinin örgütsel bağlılığı teşvik etme, muhalefeti yönetme ve olumlu bir örgüt kültürünü desteklemedeki önemini vurgulamaktadır.

Öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı ve örgütsel muhalefet algıları, eğitim kurumlarında önemli bir yer tutmakta ve örgütsel yapıların ve karar alma çerçevelerinin karmaşık dinamiklerini ortaya koymaktadır. Öğretmenler, özellikle öğrenci işleri ve akademik konularla ilgili karar alma süreçlerine aktif olarak katıldıklarında, bu durum daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı teşvik etmekte ve iş birliğine dayalı bir karar alma ortamını geliştirmektedir. Bununla birlikte, orta düzeydeki dikey ve yatay muhalefet algısı, öğretmenler arasındaki farklı bakış açıları ve çatışmaların üstesinden gelmede potansiyel zorluklara işaret etmektedir. Bu nedenle, eğitim kurumlarının yapıcı muhalefeti teşvik etmeyi, çatışma çözümü için mekanizmaları güçlendirmeyi ve şeffaf iletişim kanallarını teşvik etmeyi amaçlayan stratejiler geliştirmelidir. Esasen, katılımcı karar alma süreçlerinin benimsenmesi ve kurumsal muhalefetin ustalıkla yönetilmesi, olumlu kurumsal dönüşümün teşvik edilmesi ve yeniliğin desteklenmesi yönünde önemli adımlar teşkil etmektedir.

Öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımının örgütsel muhalefet algıları üzerindeki etkilerini inceleyen bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak, öğretmenlerin karar alma süreçlerine daha aktif bir şekilde katılımını teşvik eden okul düzeyinde politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. Özellikle, farklı bakış açılarının ve yapıcı muhalefetin karar alma süreçlerine entegre edilmesi gerekmektedir. Kurumlar, katılımı artırmalı, örgütsel muhalefeti etkin bir şekilde yönetmek adına açık iletişim kanalları ve çatışma çözüm mekanizmaları kullanmalı, daha kapsayıcı ve yeniliği destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmalıdır.



## Kaynakça

- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin analizi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Alıç, M. (1991). *Eğitim bilimlerinde çağdaş gelişmeler*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No: 444.
- Aloka, P. J. O. & Bojuwoye, O. (2013). Gender, age and teaching experiences differences in decision-making behaviours of members of selected kenyan secondary school disciplinary panels. *Asian Social Science*, 9(10). <https://doi.org/10.5539/ass.v9n10p43>
- Assiri, M. (2018). School leaders' practice of the ethics of educational leadership to make decisions. *Journal of Education in Black Sea Region*, 4(1), 10-34. <https://doi.org/10.31578/jeps.v4i1.151>
- Ata, S. & Yürür, Ş. (2021). The role of organizational culture in forming organizational dissent: a research on white-collar employees. *International Journal of Management Economics and Business*, 17(2). <https://doi.org/10.17130/ijmeb.813385>
- Aydın, M. (1998) *Eğitim Yönetimi*, (5. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Baydar, H., Akfırat, B., Şahin, E., Danacı, E., & Şayan, A. (2023). The Role of ethical leadership in teachers' organizational dissent behaviors: a comparative analysis. *International Journal of Education and Humanities*, 3(1), 14-23.
- Bhatti, M. A., Mat, N., & Juhari, A. S. (2018). Effects of job resources factors on nurses job performance (mediating role of work engagement). *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 31(8), 1000-1013. <https://doi.org/10.1108/ijhcqa-07-2017-0129>
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Chiles, A. M., & Zorn, T. E. (1995). Empowerment in organizations: Employees' perceptions of the influences on empowerment, *Journal of Applied Communication Research*, 23(1), 1-25, DOI: 10.1080/00909889509365411
- Court, M. (1994). Removing macho management: Lessons from the field of education. *Gender, Work & Organization*, 1(1), 33-49.
- Croucher, S. M., Kelly, S., Chen, H., & Ashwell, D. (2020). Examining the relationships between face concerns and dissent. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 20-38. <https://doi.org/10.1108/ijcma-11-2019-0215>
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218.
- De Dreu, C. K. W. D. & West, M. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1191>
- Dessler, G. (2004). *Management*. New Jersey: Pearson Education Ltd.
- Fairhurst, G. T. & Putnam, L. L. (2018). An integrative methodology for organizational oppositions: aligning grounded theory and discourse analysis. *Organizational Research Methods*, 22(4), 917-940. <https://doi.org/10.1177/1094428118776771>
- Garcia-Retamero, R., & Dhami, M. K. (2013). On avoiding framing effects in experienced decision makers. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 66(4), 829-842.
- George, D. and Mallery, M. (2003). *Using SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Allyn & Bacon, Boston, MA
- Goldman, Z. W. and Myers, S. A. (2014). The relationship between organizational assimilation and employees' upward, lateral, and displaced dissent. *Communication Reports*, 28(1), 24-35. <https://doi.org/10.1080/08934215.2014.902488>

- Gökçe, F. (2005), Bir değişim aracı olarak güç alanı analizi tekniği ve eğitimsel değişmenin yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 327-354.
- Gökçe, S. (2019). Orta düzey yönetim/yönetici üzerine bir literatür araştırması. *Business and Economics Research Journal*, 10(5), 1155-1166.
- Göksoy, S. (2014). Okul yönetiminde karara katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
- Gyamfi, A., Langee, P., & Yeboah, A. (2023). Senior high school heads' perception on predominant forms of continuous professional development in ghana. *Archives of Current Research International*, 23(4), 41-50. <https://doi.org/10.9734/acri/2023/v23i4568>
- Haddaway, N. R., Kohl, C., Silva, N. R. d., Schiemann, J., Spök, A., Stewart, R., ... & Wilhelm, R. (2017). A framework for stakeholder engagement during systematic reviews and maps in environmental management. *Environmental Evidence*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s13750-017-0089-8>
- Hendrick, C. E. & Marteleto, L. J. (2017). Maternal household decision-making autonomy and adolescent education in honduras. *Population Research and Policy Review*, 36(3), 415-439. <https://doi.org/10.1007/s11113-017-9432-6>
- Iacobucci, T. A., Daly, B. J., Lindell, D., & Griffin, M. T. Q. (2012). Professional values, self-esteem, and ethical confidence of baccalaureate nursing students. *Nursing Ethics*, 20(4), 479-490. <https://doi.org/10.1177/0969733012458608>
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2),183-229.
- Kassing, J. W. (2000). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), Pp: 58-69.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employee's dissent expressions. *Management communication quarterly*, 16, 39-65.
- Lewis, P. S.; Goodman, S. H. & Fandt P. M. (2004). *Management Challenges in The 21st Century*.St. Paul: West Publishing Company.
- Lin, Y., Wang, L. S., Yarbrough, S., Alfred, D., & Martin, P. (2010). Changes in taiwanese nursing student values during the educational experience. *Nursing Ethics*, 17(5), 646-654. <https://doi.org/10.1177/0969733010373011>
- Luz, L. & Agadjanian, V. (2015). Women's decision-making autonomy and children's schooling in rural mozambique. *Demographic Research*, 32, 775-796. <https://doi.org/10.4054/demres.2015.32.25>
- Mountford, M. & Brunner, C. C. (2010). Gendered behavior patterns in school board governance. *Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education*, 112(8), 2067-2117. <https://doi.org/10.1177/016146811011200804>
- Mulford B. (2003). *School leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness*. Paris, France: Organisation for Economic Co-operation and Development. Retrieved from <http://www.oecd.org/dataoecd/61/61/2635399.pdf>
- Nanayakkara, J., Margerison, C., & Worsley, A. (2017). Food professionals' opinions of the food studies curriculum in australia. *British Food Journal*, 119(12), 2945-2958. <https://doi.org/10.1108/bfj-02-2017-0112>
- NEA(2016), *Stakeholder involvement in decision making: A short guide to issues, approaches and resources*, Radioactive Waste Management, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/791983e-e-en>.
- Ngussa, B. M., & Gabriel, L. (2017). Participation in decision making and teachers' commitment: a comparative study between public and private secondary schools in Arusha Municipality, Tanzania. *American Journal of Educational Research*, 5(7), 801-807.

- Nilsson, M. S. & Pilhammar, E. (2009). Professional approaches in clinical judgements among senior and junior doctors: implications for medical education. *BMC Medical Education*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/1472-6920-9-25>
- Nuaimi, S. A., Chowdhury, H., Eleftheriou, K., & Katsioloudes, M. I. (2015). Participative decision-making and job satisfaction for teachers in the UAE. *International Journal of Educational Management*, 29(5), 645-665. <https://doi.org/10.1108/ijem-07-2014-0090>
- Oetjen, R., Oetjen, D., & Rotarius, T. (2008). Administrative decision making. *The Health Care Manager*, 27(1), 4-12. <https://doi.org/10.1097/01.hcm.0000285026.95009.19>
- Ogbonnaya, C. & Valizade, D. (2015). Participatory workplace activities, employee-level outcomes and the mediating role of work intensification. *Management Research Review*, 38(5), 540-558. <https://doi.org/10.1108/mrr-01-2014-0007>
- Özdemir, M. (2010). *Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. 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*, 38(168), 113-128.
- Petersen, K., Badampudi, D., Shah, S. M. A., Wnuk, K., Gorschek, T., Papatheocharous, E., ... & Cicchetti, A. (2018). Choosing component origins for software intensive systems: in-house, cots, oss or outsourcing? A case survey. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 44(3), 237-261. <https://doi.org/10.1109/tse.2017.2677909>
- Rice, E. M. & Schneider, G. T. (1994). A decade of teacher empowerment: an empirical analysis of teacher involvement in decision making, 1980-1991. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 43-58. <https://doi.org/10.1108/09578239410051844>
- Sarafidou, J. & Chatziioannidis, G. (2013). Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. *International Journal of Educational Management*, 27(2), 170-183. <https://doi.org/10.1108/09513541311297586>
- Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C., Mojzisch, A., Kerschreiter, R., & Frey, D. (2006). Group decision making in hidden profile situations: dissent as a facilitator for decision quality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(6), 1080-1093. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.6.1080>
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 399-414. <https://doi.org/10.1108/01437730610677990>
- Shahinpoor, N. & Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics* (74), 37-48.
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational administration quarterly*, 38(4), 555-577.
- Starratt, R.J. (2004). *Ethical Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Sukirno, D. S., & Siengthai, S. (2011). Does participative decision making affect lecturer performance in higher education?. *International journal of educational management*, 25(5), 494-508.
- Tootell, B., Croucher, S. M., Cullinane, J., Kelly, S., & Ashwell, D. (2023). The overlap between workplace bullying and organizational dissent in New Zealand. *International Journal of Conflict Management*, 34(5), 961-981.
- Truong, Q. D. & Manh, N. T. (2021). The importance of decision making in public organizations. *Journal of Asian Multicultural Research for Social Sciences Study*, 2(1), 16-20. <https://doi.org/10.47616/jamrsss.v2i1.87>
- Turnage, A. K. & Goodboy, A. K. (2014). E-mail and face-to-face organizational dissent as a function of leader-member exchange status. *International Journal of Business Communication*, 53(3), 271-285. <https://doi.org/10.1177/2329488414525456>
- Türk Dil Kurumu (2023). *Güncel Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/>

- Uras, M. (1995). Karara katılmada kabul alanı modeli. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 121-130. 183
- Vural, Z. B. A., & Değirmen, G. C. (2007). *Örgüt kültürü-iletişim, liderlik, motivasyon, bağlılık, performans açısından değerlendirme*. Ankara: Nobel Akademik Basım Yayın.
- Wilhelm, T. (2013). How principals cultivate shared leadership. *Educational Leadership*, 71(2), 62-66.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). Influence of leadership empowering behavior on employee innovation behavior: the moderating effect of personal development support. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022377>

**Yazar Katkı Oranları:**

1. Yazar %40
2. Yazar %30
3. Yazar %30

**Çıkar Çatışması Beyanı:** Araştırma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.