

PANDEMİ SÜRECİNDE EĞİTİM ÇALIŞANLARININ SERGİLEDİKLERİ MUHALİF DAVRANIŞLAR

OBJECTIVE BEHAVIORS OF EDUCATION EMPLOYEES DURING THE PANDEMIC PROCESS

Bekir Sadık SÜTÇÜ

Milli Eğitim Bakanlığı, bekirsadiksutcu@hotmail.com

Konya / Türkiye

ORCID: 0009-0008-5816-8531

Beyza GEDİK

Milli Eğitim Bakanlığı, beyzagdk332@gmail.com

Konya / Türkiye

ORCID: 0009-0004-6081-3326

Ali KİRTİŞ

Milli Eğitim Bakanlığı, alikirtis@hotmail.com

Konya / Türkiye

ORCID: 0009-0008-1986-0680

Bestami ERSÖZ

Milli Eğitim Bakanlığı, bestamiersoz@gmail.com

Konya / Türkiye

ORCID: 0009-0007-6286-1577

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı öğretmenlerin pandemi sürecinde sergiledikleri muhalif davranışları belirlemektir. Bunun için öğretmenlerin dikey, yatay ve yer değiştirmiş muhalif davranışları sergileme durumları, bu davranışların nedenleri incelenmiştir. Araştırma, nitel araştırma deseninde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubu maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenen 40 öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyetleri, mesleki kıdemleri ve çalıştıkları okul türü fark alanı olarak belirlenmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevaplar kodlanmış ve oluşturulan kodlar ile temalar belirlenmiştir. Elde edilen bulgular okul yönetimi kaynaklı muhalif davranışlar, bakanlık kaynaklı muhalif davranışlar ve kişisel tutum kaynaklı muhalif davranışlar olmak üzere üç temada incelenmiştir.

Mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin okul yönetimini başarısız olarak değerlendirmeleri, bakanlığın uygulamalarından kaynaklı memnuniyetsizliklerinin daha fazla olması araştırmada elde edilen bulgulardan bazılarıdır.

Anahtar kelimeler: pandemi, örgütsel muhalefet, dikey muhalefet, yatay muhalefet

ABSTRACT

The main purpose of this study is to determine the oppositional behaviors exhibited by teachers during the pandemic process. For this purpose, teachers' exhibiting vertical, horizontal and displaced oppositional behaviors and the reasons for these behaviors were examined. The research was conducted in qualitative research design. The study group of the research consists of 40 teachers determined by maximum diversity sampling method. Teachers' gender, professional seniority and the type of school they work in were determined as difference areas. The data obtained within the scope of the study were analyzed by content analysis method. The answers given by the participants to the questions directed to them were coded and themes were determined with the codes created. The findings were examined in three themes: oppositional behaviors caused by school administration, oppositional behaviors caused by ministry and oppositional behaviors caused by personal attitude. Some of the findings of the study were that teachers with more professional seniority evaluated the school administration as unsuccessful and their dissatisfaction with the practices of the ministry was higher.

Keywords: pandemic, organizational opposition, vertical opposition, horizontal opposition

GİRİŞ

Okullar sadece öğretmen ve öğrenciden ibaret olmayan, yöneticiler, merkez ve taşra teşkilatı görevlileri de dahil olmak üzere geniş bir örgütlenmeye sahip ve örgütsel iletişimin yoğun olması gereken organizasyonlardır. Örgüt içerisinde örgütsel iletişimi sağlayan birçok yöntemden birisi de örgütsel muhalefettir (Garner, 2013). Kassing (1998) örgütsel muhalefeti, örgüt içinde oluşan birtakım olayların, davranışların, örgütün astı ve üstü arasında oluşan ve birbirinden farklı durumları içeren görüş ayrılıkları olarak ifade etmiştir. Özdemir (2010) ise örgütsel muhalefeti, bu görüş ayrılığının algılanmasının yanı sıra dile getirilmesini de içerdiğini belirtmiştir. Örgütsel muhalefetin en temel iki ögesi görüş farklılıkları ve bu farklılıkların dile getirilmesidir (Kassing ve Dicioccio, 2004; Özdemir, 2010). Örgütün demokratik bir ortama sahip olabilmesinde örgüt üyelerinin muhalefet içeren duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri önemli bir yer edinmektedir (Özdemir, 2010). Örgütsel muhalefet ile örgüte mensup kişiler, örgütün sahip olduğu veya içinde bulunduğu bir sorunu fark eder ve sergiledikleri davranışlar yardımıyla oluşan tepkileri ölçebilirler (Kassing ve Dicioccio, 2014). Böylelikle örgüt üyeleri sergilenen bu davranışlar yardımıyla, muhalif davranışları örgüt içinde kime karşı sergileyebileceklerinin kararını verebilirler (Kassing, 2008). Örgütün içinde bulunduğu değişim, ortaya konan performansın derecelendirilmesi, sahip olunan ahlaki tutumlar, örgütsel muhalefetin davranışsal nedenleri arasında gösterilebilir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Örgüt içerisinde yöneticiler tarafından örgütsel muhalefet davranışı sergileyen çalışanlara ödüllendirilme, kişinin ve davranışlarının yok sayılması ve kişiye bu muhalif davranışından kaynaklı ceza verme gibi tepkiler sergilenebilir (Graham, 2013). Aslında örgütsel muhalefetin dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet olmak üzere üç alt boyutu olduğundan da bahsedilebilir. Kassing (2008)' e göre örgüt üyesinin örgüt içinde var olan dengeye doğrudan etki edebilecek kişilere karşı sergilediği davranışlar dikey muhalefet olarak, örgüt içindeki dengeye etkisi olmayan kişilere karşı sergilediği davranışlar ise yatay muhalefeti oluşturmaktadır. Eğer birey örgüte karşı sahip olduğu muhalif davranışı örgüt dışında bulunan kişilere aktarırsa da yer değiştirmiş muhalif davranış sergilemektedir.

Örgütsel muhalefet davranışları

Dikey muhalefet

Dikey muhalefet örgütte üst yönetime iletilen muhalif bir durumun açık, yukarı yönlü veya ifade edilebilen niteliklere sahip özellikleri barındıran bir muhalefet türüdür (Kassing, 2000; Wright, 2013). Özdemir (2010)' de bu muhalefet türünü açık ve örtük yapıcı, açık ve örtük yıkıcı olmak üzere dört farklı boyutta ele almıştır. Açık yapıcı muhalefet, örgütte çalışan bireylerin hissettiklerini örgüt içindeki çalışma ortamına destek olacak nitelikte açık ve net bir biçimde ifade etmesi anlamına gelmektedir. Örgüt çalışanlarının muhalif tutumlarla yöneticileri ile birlikte hareket etmesi ile oluşan muhalefet ise örtük yapıcı muhalefet örneğidir. Örgütün yöneticisi ile çalışanı arasında meydana gelen anlaşmazlıkların sonucunda çalışanın kendisini herhangi bir biçimde ifade etmesi açık yıkıcı, örgüt yöneticisinin aldığı kararların sonucunda çalışanların karara karşı ilgisiz kalması da örtük yıkıcı muhalefete örnek gösterilebilir (Cheung ve Law, 2008). Wright (2013)' e göre dikey muhalefet örgütün içinde birtakım farklılaşmaları başlatma yeterliliğine sahip, olumlu geri bildirimler içeren ve oldukça fazla tercih edilen bir muhalefet türüdür. Birey çalışma ortamında elde ettiği kesin verilere ve delillere dayanarak, örgüt içindeki problemleri eleştirme, yöneticilere problemin çözümüne yönelik tavsiyelerde bulunma, bu davranışlarını sürdürerek amirlerini ve üst yöneticileri etki altına alma, başarısız olması halinde ise amirlerini üst makamlara şikâyet ederek problemi farklılaştırma gibi muhalif davranışlar sergilemektedir (Kassing, 2002; Jain, 2004). Örgüt çalışanın gerçekleştirdiği bu davranışlar içerisinde etki düzeyi en fazla olan davranış ortaya konulan probleme yönelik çözüm önerisini amirlerle birlikte geliştirmesidir. Çalışanın bu davranışı sergilemek yerine sorunu amirini atlayarak üst yönetime bildirmesi ile çalışanın amirinin belirtilen örgütsel sorunları çözebileceğine yönelik beslediği inancı ortadan kaldırabilir (Kassing ve Kava, 2013; Redmond, 2016).

Yatay Muhalefet

Çalışan ve yönetici arasındaki ilişkinin zayıf olduğu durumlarda ortaya çıkan yatay itiraz, çalışanların sorunları çözüm bulmak için üstleriyle, soruna müdahil olmayan diğer çalışanlarla veya yardım edebileceğini düşündüğü diğer kişilerle tartışmasını içerir. Çalışanın çözümsüz görmesi durumunda çözümü ile birlikte (Kassing, 2011). Bir yöneticinin çalışanlara geri bildirimde bulunmaması ve bireyin bu geri bildirimden rahatsız olması yatay olarak düşmanca davranışlar ortaya çıkarabilir. İş ortamında itibarı düşük olan kişilerin sıklıkla tercih ettiği yatay direnç, çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmemeleri ve sevilmemeleri durumunda ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1998). Örgüt içinde kendini güvende hisseden çalışanlar yatay olarak daha düşmanca davranışlar sergilemektedir. Çalışanlar, organizasyonda hâlihazırda uzmanlığa sahip olan ve kişisel çıkarlarına hizmet edebilecek konum ve durumlarda bulunan diğer üst düzey çalışanlarla ilişkiler geliştirdiğinde, muhalefet daha yatay bir şekilde büyüyecektir (Payne, 2007). Özdemir'e (2010) göre bir çalışanın fikirlerini yakın olduğu kişilerle paylaşması halinde zarar göreceğine inanılmaktadır. Örgüt üyelerinin sorunu tanıması ve sorunu çözmeye çalışmaması ve iradesi dışında hareket etmesi, alta yatan muhalefete eşit muhalefet sağlamaktadır.

Yer değiştirmiş muhalefet

Kassing ve Avtgis (1999) tarafından oldukça etkisiz bir muhalefet biçimi olarak ifade edilen bu muhalefet türünde örgüt çalışanı örgüt içerisinde kendisini rahatsız eden uygulamaları örgüt içindeki kişiler yerine örgüt dışındaki kişilere aktarmaktadır. Örgüt içindeki rekabetin yoğunlaşması ise muhalif davranışlar sonucunda çalışan çeşitli karşılıklara maruz kalabilir. Yer değiştirmiş muhalefet ile örgüt çalışanı muhalif davranışı nedeniyle görebileceği bu misillemeyi ortadan kaldırabilmektedir (Avtgis vd., 2007).

Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Muhalefet

Etkileşimde bulunduğu insan topluluklarının toplumla uyumunu sağlama işlevine sahip eğitim örgütleri, bu yönleri ile çevreyi etkileme, çevreden etkilenme ve kültürel değişim sağlama gibi işlevlere sahiptir (Çelik, 2002). Eğitim örgütlerin bu yapısı pedagojik ve politik açıdan muhalefet kavramını incelemeyi gerektirmektedir. Okullar ve okul çalışanlarının gösterdikleri davranışlar toplumun demokrasi anlayışında belirleyici bir rol oynar (Özdemir, 2013). Öğretmenlerin sınıf içi görevlerinin yoğunluğu ve belirli bir programı aktarma görevi, sahip olunan muhalif görüşleri belirtmeye engel olabilmektedir. İçinde bulunulan hiyerarşik yapı da bu durumu güçlendiren bir olgudur (Mulcahy ve Irwin, 2008). Öğretmenlerin ve okulların bu durumuna rağmen bazı politik nedenlerden kaynaklı muhalif davranışlar sergilenebilmektedir. Özellikle ücret ve yoğun bürokrasi kaynaklı muhalif tutumlar eğitim örgütlerinde görülen muhalif davranışlardan bazılarıdır (Cliggett ve Wyssmann, 2009; Favela, 2010; Kirk, 2009).

Garner (2013)' ye göre örgütsel muhalefet eğitim örgütleri için önemli bir faktördür ve hem öğretmenler hem de öğretmen adayları muhalif davranışlar sergilemeleri yönünde desteklenmelidir. Eğitim örgütlerinde politik ve pedagojik yönü ile öne çıkan muhalefet, örgütlere katılımcı olma, demokratik tutumlar, etik dışı davranışlara karşı gelme gibi olumlu özellikler kazandırabilir (Özdemir, 2010; Withey ve Cooper, 1992).

2020 yılı itibari ile tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de eğitim kurumlarını derinden etkileyen küresel salgın, karar verme, motivasyon, aidiyet gibi temel örgütsel kavramlarda sorunlara neden olmuştur. Bu durumdan hareketle bu çalışmada kapsamında öğretmenlerin salgın süreci boyunca yaşadıkları olumsuz tutumlar ve bu olumsuz tutumlara karşın sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarının incelenmesi amaçlanmıştır.

YÖNTEM

Bu çalışmanın deseni, nitel araştırma desenlerinden biri olan durum çalışması olarak belirlenmiştir. Durum çalışmalarının temel amacı, belirli bir durumu tanımlamak ve bu duruma ilişkin bir anlayış sağlamaktır (Creswell, 2015). Bir vaka çalışmasında, belirli bir zamanda ve yerde meydana gelen bir olay, olgu veya durum kapsamlı bir şekilde ele alınır. Söz konusu olay, belirli bir zaman ve mekan bağlamında kendi sınırlı sistemi içinde ele alınır (Denzin ve Lincoln, 2008) ve detaylı analizlerle yoğun bir şekilde incelenir (Creswell, 2015). Canlı vaka bilgileri içeren vaka çalışması formu değerlendirme açısından çok önemlidir (Yin, 2006). Bu tasarımın en önemli avantajlarından biri, araştırmacının vakaya olan ilgisinin sonuç odaklı olmaktan çok süreç odaklı ve doğrulamadan çok keşif odaklı olmasıdır. Vaka çalışmalarının en önemli özelliklerinden biri, gelecekteki politikaları, programları, uygulamaları ve araştırmaları doğrudan etkileyebilmesidir (Merriam, 2009). Bir vaka çalışmasında, araştırmacı sürece odaklanarak vakaya birden fazla açıdan yaklaşabilir. Araştırmacı ise nitel araştırmanın doğası gereği bir vakaya doğrulayıcı bir yaklaşımdan ziyade keşfedici bir yaklaşımı benimser. Bu şekilde vakayı anlamak için daha verimli bir analiz yapılabilir.

Katılımcılar

Katılımcılar öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarını ortaya koyabilmek için maksimum çeşitlilik örnekleme ile 2022/2023 eğitim öğretim yılında Konya ili merkez ilçelerinde bulunan kamu okullarında görevli öğretmenler arasından seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme örnekleme, problemle ilgili aynı, değişken ve farklı durumları içerecek şekilde tanımlanır (Grix, 2010). Bu anlamda söz konusu olan bu çeşitliliği genelleme değil, aksine farklı durumlar arasında ortak veya ortak olgular olup olmadığını bulma ve bu çeşitliliğe göre diğer yönleri ele alma sorunudur (Marczyk ve ark., 2005). Maksimum çeşitlilik yöntemi, çalışılan olay veya olguyla ilgili çok sayıda farklılığı kapsayan anahtar temaları keşfetmeyi ve belirlemeyi amaçlar (Neuman, 2014). Öğretmenlerin çalıştıkları okul türleri, mesleki kıdemleri ve cinsiyetleri fark alanları olarak belirlenmiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Demografik bilgiler

Değişkenler		n	f
Cinsiyet	Erkek	24	60
	Kadın	16	40
Okul türü	İlkokul	18	45
	Ortaokul	6	15
	Anadolu Lisesi	9	22,5
	İmam Hatip Lisesi	7	17,5
Mesleki kıdem	0-10 yıl arası	13	32,5
	11-20 yıl arası	19	47,5
	21-30 yıl arası	8	20

Araştırma kapsamında görüşme gerçekleştirilen öğretmenlerden oluşan çalışma grubu 40 öğretmeni kapsamaktadır. Öğretmenlerin %60'ı erkek, %40' ı kadındır. Öğretmenlerin %45'i ilkokullarda, %15'i ortaokullarda, %22,5'i Anadolu liselerinde, %17,5' i imam hatip liselerinde çalışmaktadır. Katılımcıların %32,5' i 0-10 yıl arası, %47,5' i 11-20 yıl arası, %20' si 21-30 yıl arası kıdeme sahiptir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma kapsamında veriler uzaktan online görüşme ile katılımcılara önceden gönderilen yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile toplanmıştır. Görüşme formu fark alanlarını belirten sorular haricinde 6 sorudan oluşmaktadır. Katılımcılara yöneltilen sorular şöyledir:

- 1- Salgın sürecinde okul yönetiminin tutumunda sizi en fazla rahatsız eden konu nedir?
- 2- Salgın sürecinde okul yönetimini başarılı buluyor musunuz? Nedenleri ile açıklayınız.
- 3- Salgın sürecinde bakanlık uygulamalarından memnun kaldınız mı?
- 4- Salgın sürecinde bakanlığa yönelik sizi en fazla rahatsız eden konu nedir?
- 5- Yaşadığınız sorunları nasıl dile getirdiniz?
- 6- Yaşadığınız sorunlarda çözüme yönelik bir yaklaşım sergilendi mi?

Çalışma kapsamında elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevaplar kodlanmış ve oluşturulan kodlar ile temalar belirlenmiştir. Elde edilen verilere göre okul yönetimi, bakanlık ve kişisel durumlar olmak üzere 3 tema belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların verdikleri cevaplara da yer verilmiştir.

BULGULAR

Okul yönetimi

Katılımcılardan salgın sürecinde okul yönetiminin sergilediği tutumlar ve okul yönetiminin başarılı olma durumlarına yönelik veri toplanmıştır. İlkokulda çalışan öğretmenler okul yönetiminin belirsiz ve bürokratik bir tutum sergilediklerini belirtirken, ortaokul ve lise düzeyinde çalışan öğretmenler ders saati planlamasının özenli yapılmadığı, öğrenci devamı gibi öğretmenden bağımsız işlemlerin öğretmen sorumluluğuna bırakıldığını belirtmiştir. Elde edilen görüşlerden bazıları şunlardır;

“Salgın sürecinde okul yönetimi belirsiz bir tutum sergiledi. Okulla ilgili kararlar özellikle salgının ilk dönemlerinde net olarak bizlere ifade edilmedi.”

“Okul yönetiminin bizden sürekli her şey normalmiş gibi evrak istemesi, zaten zor olan şartları daha da zorlaştırdı. Her yapılan dersin ispatlanması bize güvenilmediğini gösteriyor.”

“Öğrencilerin sürekli olarak derse devamından bizler sorumlu tutulduk. Uzaktan eğitim programı ikide bir değiştirildi. Benim günlük yaşamıma uygun planlama yapılmadı. Bize daha fazla serbestlik verilseydi daha öz verili olurdu.”

Okul yönetiminin başarısına yönelik elde edilen veriler, öğretmenlerin önemli bir kısmının salgın sürecine okul yönetiminin etkisi olamayacağı için onlarında kendileri gibi zorlandıklarını, bu nedenle başarısız diyemeyeceklerini belirtmişlerdir. Katılımcılardan mesleki kıdemi 21-30 yıl arası olan lise düzeyinde çalışan 4 öğretmen okul yönetimini başarısız bulduklarını belirtmiştir. Okul yönetimini başarısız bulan öğretmen sayısı toplamda 12' dir. Okulu başarısız bulan öğretmenlerin daha tecrübeli öğretmenler olduğu görülmektedir. Bu soruya yönelik görüşlerin bazıları şöyledir:

“Pandemi sürecinde okul yönetimi sağlıklı kararlar alamadı. Bu durum biz öğretmenlerde işimize karşı isteksizlik yarattı. 25 yıldır öğretmenlik yapıyorum ilk defa bu kadar isteksiz işimi yapar hale geldim. Bu durumdan okul yönetimi de sorumludur çünkü bizi desteklemede yetersiz kaldılar”

“Aslında okul yönetimini suçlamak kolaycılık olur. Asıl sorun bakanlıkta diye düşünüyorum. Bakanlık yeterince doğru kararlar veremedi. Öğretmenlerin arkasında duran bakanlık yoksa eğer okul yöneticisi ne yapabilir. Bizden çok farklı bir konumda değiller.”

“Okul yöneticileri boş okulu temiz tutmakla övünmekten başka bir iş yapmıyorlar. Telefonlarımıza sürekli resmi yazı atıyorlar. Eskiden müdürler kararları açık açık belirtirlerdi. Şimdi her karar farklı yorumlanıyor. Bu durum bizim işimize karşı isteğimizi de yok ediyor.”

Bakanlık

Araştırma kapsamında katılımcılara bakanlık uygulamalarından duydukları memnuniyet soruldu. Erkek katılımcılardan 18' i bakanlık uygulamalarından memnun olduklarını belirtirken, kadın katılımcıların 12' si bakanlık uygulamalarından memnun olduklarını belirtmişlerdir. Elde edilen veriler incelendiğinde Anadolu lisesinde çalışan öğretmenlerin bakanlık uygulamalarından daha fazla memnuniyetsizlik duydukları görülmektedir. Yine mesleki kıdemi 21-30 yıl arasında olan öğretmenlerin de memnuniyet düzeyleri diğer kıdeme sahip öğretmenlere göre daha düşüktür. Katılımcılardan alınan cevaplara göre memnuniyeti belirten ifadeler tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Öğretmenlerin Bakanlık Uygulamalarından Memnun Olma Durumu

Değişkenler	n	Evet memnumum	Hayır memnun değilim
Cinsiyet	Erkek	24	18
	Kadın	16	12
Okul türü	İlkokul	18	10
	Ortaokul	6	3
	Anadolu Lisesi	9	2
	İmam Hatip Lisesi	7	4
Mesleki kıdem	0-10 yıl arası	13	7
	11-20 yıl arası	19	12
	21-30 yıl arası	8	2

Öğretmenlerin bakanlık uygulamalarından memnuniyetlerine yönelik görüşlerinden bazıları şunlardır:

“Salgın dönemi her ülkede olduğu gibi bizim ülkemizde de zorluklar yarattı. Bakanlık bu süreçte elinden gelenin en iyisini yaptı diye düşünüyorum. Açılan televizyon kanalları, dağıtılan kitaplar, eba kolay yapılacak işler değildi.”

“Normal dönemde bakanlık yapmak kolay. Yönetme becerileri böyle zorlu dönemlerde ortaya çıkıyor. Salgın başından beri öğretmenlerin maaşı, iş yükü, aşısı hep konuşuldu ama destek olacak biçimde konuşulmadı. Yeri geldi bakanlık bile bu yönde açıklamalar yaptı. Öğrencilerin sınavları umursanmadı. Çocuklar eskisinden daha mutsuzlar.”

“Okulların açık olması için bakanlık hiçbir eylem yapamadı. Bu sebeple başarısız oldu diyebiliriz. Ayrıca bu dönemde öğretmenlerin tüm kararları vatandaşa birlikte öğrenmesi, öğretmenlerin dışlandığı düşüncesini oluşturdu bende. Alınan kararlar hep yeniden yorumlandı. Kararı açıklamak için yeniden yazılar beklendi. Bu yönü ile bakanlık başarısız olmuştur diyebilirim.”

Katılımcılara yönelik sorulan salgın sürecinde sizi en fazla rahatsız eden bakanlık uygulaması nedir sorusuna, ilkokulda çalışan öğretmenlerden 14 tanesi okulların sürekli açık tutulmaması yönünde görüş bildirmiştir. Ortaokul ve lise düzeylerinde çalışan öğretmenlerin 15’i sadece 8 ve 12. sınıf düzeyinin açık olması yönünde görüş belirtirken, 9 öğretmen aşı sırasının öğretmenlere çok geç geldiğini, 7 öğretmen ise öğrencilerin öğrenme kaybına yönelik bakanlık kararlarının alınmamasını yönünde görüş bildirmiştir. Öğretmenlerden elde edilen görüşlerin bazıları şunlardır:

“İlkokul öğretmeni olarak, okulların sürekli açık tutulmaması beni çok zorladı. Bakanlığın bu konuda hatalı davrandığını düşünüyorum. Çocuklar salgın kurallarına daha fazla uyum gösterebilirdi. Üstelik uzmanlar çocukların daha zor hastalandıklarını televizyonlarda konuşuyorken, 1. sınıf öğrencilerine uzaktan okuma yazma öğretmeye mecbur bırakıldık. Şimdi sınıfta farklı farklı birçok öğrenci var.”

“Öğretmenlerin sağlık çalışanlarından hemen sonra aşılınması gerekirdi. Bizler aşılınırsak okullar daha uzun süre açık kalabilirdi. Ama bakanlık riskin en az olduğu yer olan köy okulları ile başladı ve bize henüz sıra gelmedi.”

“Ortaokulların 5. Ve 6. sınıfları neredeyse hiç ortaokul görmediler. Aynı durum lise 9 ve 10. sınıflar içinde geçerli. Erken aşılama, sıkı tedbirler ile bu sınıflar açılabilir, çocuklar okula devam edebilirdi. Hem öğretmen hem de bu sınıf düzeyinde bir veli olarak öğrencilerin öğrenme kaybının çok zor telafi edileceğini düşünüyorum.”

“Okullar kapanmak üzere ve telafi programı ne olacak belli değil. Çoğu öğretmen planlarını yetiştiremedi.”

Kişisel Durumlar

Öğretmenler salgın sürecinde yaşadıkları sorunları dile getirmeye yönelik farklı görüşler belirtmiştir. Mesleki kıdem olarak 0-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler yaşadıkları sorunları daha çok aile bireyleri ve arkadaşları ile sosyal ortamlarda dile getirdiklerini, mesleki kıdemi 21-30 yıl arası olan öğretmenler ise sorunlarını dile getirmeyi pek tercih etmediklerini belirtmiştir. Sorunlarını okul yöneticilerine ileten öğretmen sayısı tüm katılımcılar içinde 13’tür. 22 katılımcı yaşadıkları sorunu aile bireyleri veya öğretmenler odasında bulunan meslektaşlarına iletmiştir. Çeşitli yöntemler ile bakanlık birimlerine sorun bildiren öğretmene ise rastlanmamıştır. Elde edilen verilere bakıldığında öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarından daha çok yatay ve yer değiştirmiş muhalefeti tercih ettikleri, dikey muhalefet davranışında ise şikayetlerin sadece bir üst makama iletildiği, çözümlenmediği durumlarda sessiz kalma veya yatay muhalefet davranışına dönüştüğü görülmektedir. Öğretmenlerden elde edilen görüşlerin bazıları şöyledir:

“Yaşadığım sorunları genelde eve gidince eşime anlatıyorum. Bazen tüm akşam sadece bu sorunları dile getirdiğimi fark etsem de bu durum beni rahatlatıyor. Okul müdürüne giderek bu sorunu dile getirmek hem beni zor duruma sokacaktır hem de çözüm üretmede eksiklik yaratacaktır.”

“Bu süreçte hemen her konuda sorunlar yaşadık. Yaşadığımız bu sorunları daha çok arkadaşlarımız ile konuştuk. Yüz yüze gelemediğimiz durumlarda bile çevrimiçi olarak görüşmeler gerçekleştirdik.”

“Okul müdürüne sorunlarımı anlattığım zaman hak veriyor ama yapabileceği bir şey olmadığını olağan üstü zamanlardan geçtiklerini, halledeceğini söylüyor. Bu durumda okul müdürünün sorunumu çözeceğine inanmazsam şikâyetlerimi genelde evde eşime iletiyorum. Arkadaşlarımda bir araya gelince ortak konuşmalarımız hep bunlar üzerine oluyor.”

Öğretmenlere yöneltilen, yaşanan sorunlara yönelik bir çözüm üretilebildi mi sorusuna öğretmenlerin okul düzeyinde yaşanan sorunların kısmen çözüldüğü, bakanlık düzeyinde yaşanan sorunların ise öğretmen isteği dışında bazen çözüldüğü yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Öğretmenlerden okul yöneticilerine sorunlarını ileten 13 öğretmenin 5’ i sorunlarının çözüldüğünü, 3’ ü okul yöneticisinin sorunla ilgilenmediğini, 5’ i ise çözümün okul yöneticisini aştığını, bakanlık düzeyinde çözüme ihtiyaç duyulduğu için beklemeyi tercih ettiğini belirtmiştir. Yine ilkokullarda çalışan öğretmenler diğer kademelerde çalışan öğretmenlere göre çözüme daha kolay erişmiştir. Sorunlarına çözüm bulamayacağını düşündüğü için sessiz kalan öğretmen sayısı çözüm için muhalif tutumunu dile getiren öğretmen sayısından fazladır. Öğretmenlerin çözüme ulaşmalarına ilişkin görüşlerden bazıları şunlardır:

“Öğrencilerin canlı derslere katılması ile ilgili bir sorun yaşıyordum. Sorunumu okul müdürüne anlattım ve velilerim ile görüşmeme katılarak öğrencilerin canlı derslere daha sık gelmelerini sağladı.”

“Sınıfta canlı derse düzenli katılan öğrenci sayısı oldukça az. Durumu okul müdürüne ilettiğimde elinden yapabilecek bir şey gelmediğini, derse katılanlarla işimi yapmam gerektiğini söyledi. Öğrencilerim yoksul çocuklar oldukları için benimde yapabileceğim çok fazla bir şey olmuyor. Keşke bakanlık bu duruma yönelik bir çözüm üretebilse.”

“Lisede çalıştığım için ders programı ilkokullarda olduğu gibi olmuyor. Canlı derslerin saatleri ile ilgili yaşadığım sorunu okul yöneticime iletmeme rağmen, bana yardımcı olamadı. Kendisinin ilçe milli eğitime hesap vermek zorunda olduğunu, elinden pek bir şey gelmeyeceğini belirtti. Bu konuşma üzerine bağlı olduğum sendika ile görüşsem de pek bir şey çıkmadı ve sonuç olarak belirtilen saatlerde dersimi yapmak zorunda kaldım. Bu durum beni çocuklarımla programında değişikliğe gitmeye zorladı.”

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre öğretmenler pandemi sürecinde yaşadıkları sorunları dile getirmede farklı yollar tercih etmişlerdir. Öğretmenler sorunlarını okul yöneticilerine, aile bireyleri ve kurum dışı arkadaşlarına, beraber çalıştıkları meslektaşlarına iletmeye davranışında bulunmaktadır. Bu durum öğretmenlerin dikey, yatay ve yer değiştirmiş muhalefet davranışlarını sergilediklerini göstermektedir. Elde edilen bu bulgu Kassing (2009)’ un bulguları ile örtüşmektedir. Kassing (2009) örgüt içinde kaliteli iletişim kuran çalışanların dikey, kalitesiz iletişim kuran çalışanların ise yatay muhalefet sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenler dikey muhalefet için amirleri ile iletişim kurmak zorundadır. Amirler ile kurulan kalitesiz iletişim sorunları çözümsüzlüğe taşıyabilir. Ayrıca Kassing, Fanelli ve Chakravarthy (2015)’ de çalışanların dikey muhalif davranışları benimsediklerini belirtmişlerdir. Benzer şekilde Varol vd. (2021)’ de gerçekleştirdikleri çalışmada öğretmenlerin uzaktan eğitim sürecinde yoğun bir biçimde örgütsel muhalefet sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen bulgular öğretmenlerin uzaktan eğitim sürecinde dikey ve yatay muhalif davranışları daha çok sergilediklerini göstermektedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu öğretmenlerin görev sürecinde karşılaştıkları çeşitli sorunları arkadaşları veya aileleri ile paylaşımları hakkındadır. Elde edilen bulgular mesleki kıdemi düşük olan öğretmenlerin muhalif tutumlarını sosyal ortamlarda sergilemeyi daha çok tercih ettikleri yönündedir. Tunage ve Googboy (2015)’ a göre çalışanlar yukarı yönlü muhalefeti gerçekleştiremedikleri durumlarda bu muhalif tutumları yakın çevresine yansıtmayı tercih edebilmektedir.

Çalışanların psikolojik sermayesi ve örgüte karşı duydukları güvene bağlı olarak yer değiştirmiş muhalif davranışları sergileme sıklıkları farklılık gösterebilmektedir (Payne, 2014; Acaray, 2018). Genç öğretmenlerin okullarda yöneticilerine karşı duydukları güvenin daha az olması (Özer vd., 2006) da elde edilen bulguların nedeni olarak görülebilir.

Öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışlar göz önüne alındığında örgüt içerisinde pandemi sürecinin yarattığı belirsiz ortam, memnuniyetsizliğe neden olabilmektedir. Bu durumun engellenmesi adına merkezi ve taşra teşkilatının karar alma süreçlerini daha anlaşılır ve net bir yapı olarak tasarlamaları önemlidir. Ayrıca okul yöneticilerinin karşılaştıkları muhalif davranışları sağlıklı idare edebilmeleri de ortaya çıkan muhalif tutumdan yüksek düzeyde verim elde edebilmelerini sağlayacaktır. Çünkü örgütsel muhalefet aynı zamanda örgüt içerisinde informal veya formal bir haberleşmenin gerçekleşmesini sağlayabilir (Kassing ve Armstrong, 2002; Garner, 2013). Bununla birlikte öğretmenlerin gösterdikleri muhalif davranışların farklı nedenlerle yakından ilişkisi olduğu varsayımı göz önüne alınarak, farklı araştırmacılar tarafından bu davranışlarına nedensel bir yaklaşım sergilenebilir ve elde edilen yeni bulgularla muhalif tutumlar daha anlaşılır olarak betimlenebilir. Zira bu çalışma da elde edilen bulgular öğretmenlerin pandemi sürecinde gösterdikleri muhalif davranışlar ile sınırlıdır.

KAYNAKLAR

Acaray, A. (2018). Örgütsel muhalefet üzerine pozitif psikolojik sermayenin etkisi: Eğitim sektöründe bir çalışma. *Anemon Muş Alparlan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS'18), 83-91.

Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E. & Patterson, B. R. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24(2), 97-102.

Cheung, M. F. Y., and Law, M. C. C. (2008). Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 14(2), 213–231

Cliggett, L., and Wyssmann, B. (2009). Crimes against the future: Zambian teachers' alternative income generation and the undermining of education. *Africa Today*, 55(3), 25-43.

Creswell, J. W. (2015). A concise introduction to mixed methods research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Denzin, N. K., & Lincoln Y. S. (Eds.). (2008). *Collecting and interpreting qualitative materials*. 3rd edition. Thousand Oaks, CA: Sage

Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26, 596-607

Favela, A. (2010). Lasting lessons from Oaxaca: teachers as Luchadores Sociales: an inside account of the historic 2006 Oaxacan teachers' movement and why it is still relevant today. *Radical Teacher*, 88, 63-72

Grix, J. (2010). *The Foundations Of Research*. London: Palgrave Macmillan

Jain, A. (2004). Using the lens of Max Weber's theory of bureaucracy. *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, (s. 127-136).

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*, 39-65.

Kassing, J. W. & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 110-115.

Kassing, J. W. & Kava, W. (2013). Assessing disagreement expressed to management: development of the upward dissent scale, *Communication Research Reports*, 30(1), 46-56.

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

Kassing, J. W. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17, (387-396).

Kassing, J. W. (2000). Investigating the relationship between superior- subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17, 58-70.

Kassing, J. W. (2002). *Development and validation of the organizational dissent scale*. Kent State University.

Kassing, J. W. (2008). Consider This: a comparison of factors contributing. *To employees' Expressions of Dissent Communication Quarterly*, 342-355.

Kassing, J. W. (2009). In case you didn't hear me the first time an examination of repetitious upward dissent. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 416-436.

Kassing, J. W. (2011a). *Dissent in organizations*. Cambridge: Polity

Kassing, J. W., and DiCioccio, R. L. (2004). Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent. *Communication Reports*, 17, 111-120.

Kassing, J. W., Fanelli, S. A. & Chakravarthy, L. (2015). Full and part-time dissent: examining the effect of employment status on dissent expression. *International Journal of Business Communication*, 1-11.

Kirk, J. A. (2009). The NAACP campaign for teachers' salary equalization: African American women educators and the early civil rights struggle. *Journal of African American History*, 94(4), 529-552.

Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials Of Research Design And Methodology*. New York: John Wiley & Sons Inc

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mulcahy, D. E., & Irwin, J. (2008). *The standardized curriculum and delocalization: obstacles to critical pedagogy*. *Radical History Review*, 102, 201-213.

Neuman, L. W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative And Quantitative Approaches (Seventh Ed.)*. Essex: Pearson Education Limited.

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).

Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M., & Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.

Payne, H. J. (2007). The role of organization-based self-esteem in employee dissent expression. *Communication Research Reports*, 24(3), 235-240.

Payne, H. J. (2014). Examining the relationship between trust in supervisor-employee relationships and workplace dissent expression. *Communication Research Reports*, 31(2), 131-140.

Redmond, V., Jameson, J. K. & Binder, A. R. (2016). How superior-subordinate relationship quality and conflict management styles influence an employee's use of upward dissent tactics. *Negotiation And Conflict Management Research*, 9(2), 158-176.

Varol Y., Özkul, R., Doğan, Ü., & Abdurrezzak, S. (2021). Uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algı düzeylerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 1641-1668.

Withey, M. J. & Cooper, W. H. (1992). What's loyalty. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 231-240.

Wright, M. D. (2013). *The role of teamwork schema similarity and group atmosphere in perceptions of conversational appropriateness and organizational dissent* Doctoral Dissertation. Texas Christian University.

Yin, R. K. (2006). Mixed methods research: Are the methods genuinely integrated or merely parallel? *Research in the Schools*, 13 (1), 41- 47.