

**T.C.
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKULLARDA ÖRGÜTSEL
DEMOKRASİ VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**İbrahim ERDAL
(Yüksek Lisans Tezi)**

İstanbul – 2020

**T.C.
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKULLARDA ÖRGÜTSEL
DEMOKRASİ VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**İbrahim ERDAL
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Danışman
Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT**

İstanbul – 2020

**Tüm kullanım hakları
M.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne aittir.
@2020**

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI SOYADI: İbrahim ERDAL

DOĞUM TARİHİ: 10.02.1988

EĞİTİM BİLGİLERİ ve İŞ DENEYİMLERİ

- 1996-2004** Türk – İsveç Kardeşlik İlköğretim Okulu’nda temel eğitim.
- 2004-2008** Gökçeada Atatürk Anadolu Öğretmen Lisesi’nde orta öğretim.
- 2009-2013** Hacettepe Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı lisans programı.
- 2013-2016** Bahçelievler Özel Şefkat İlkokulu’nda sınıf öğretmenliği.
- 2016-2020** Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı lisansüstü eğitimi.
- 2017-...** Özel Konya Şehir İlkokulu’nda sınıf öğretmenliğine başlama.
- 2018** Necmettin Erbakan Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Özel Eğitim Bölümü lisans programı.
- 2020-devam** Kazım Karabekir İlkokulu’na başlama.

İLETİŞİM BİLGİLERİ

E POSTA: ibrahimerdall@gmail.com

TELEFON: 0 537 513 56 24

ÖNSÖZ

Her kurumda olduğu gibi, eğitim kurumlarında da demokratik tutum ve yönetimler istenen bir durumdur. Ne var ki eğitim kurumlarında öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerine, muhalif söylem geliştirmelerine engel tutum ve yönetimler var olabilmektedir. Demokrasi ilkeleriyle bezenmiş bir okulda ya da bir organizasyonda muhalefet edebilme özgürlüğü, demokrasinin varlığına güçlü bir kanıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Muhalefet edebilme özgürlüğüne sahip bireyler de bulundukları okulda ya da örgütsel yapıda, kendilerini mutlu hisseder, aidiyet geliştirir, yüksek bir performans gösterir. Bu da organizasyona güç vermektedir. Öğretmenlerin algılarına göre okullarda örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisini ortaya koyarak, eğitimde demokratikleşmeye katkı sunuyor olması bakımından, bu araştırma önemli görülebilmektedir. Alana, eğitim sistemine, öğretmen ve idarecilere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmamın her aşamasında maddi ve manevi yardımlarıyla mesleki hayatıma değerli katkılarda bulunan, tezimin tamamlanmasında rehberlik eden tez danışmanım, kıymetli hocam Sayın Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT'e teşekkürlerimi sunuyorum. Emekleriyle bilgi dağarcığımı genişleten, bilgisini ve desteğini eksik etmeyen bölümün değerli hocalarına ayrı ayrı teşekkür ediyorum.

Bu yoğun dönemde katkılarını saymakla bitiremeyeceğim herkese, özellikle aileme, anlayış ve desteklerinden dolayı çok teşekkür ediyorum...

İbrahim ERDAL

İstanbul – 2020

ÖZET

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKULLARDA ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

ERDAL, İbrahim

Yüksek Lisans Tezi

Bireylerin yaşamlarında demokrasi kültürünün yerleşmesi, toplumda yerleşik demokrasinin varlığı ile doğrudan ilgilidir. Demokratik tutum ve davranışların içselleştirilmesi, bireyin her kulvarda kendine yer bulmasına, kendini ifade etmesine ve nihayetinde mutlu olmasına zemin hazırlar. Mutlu bireylerin hayata katılma ve katkıda bulunma istekleri fazla olacağından, demokrasi ve mutluluk ilişkisini göz ardı etmemek gerekmektedir.

Eğitim örgütlerinde demokrasi, eğitim ve öğretimin sağlıklı gerçekleştirilmesi amacıyla önem arz etmektedir. Kendilerini ifade gücünü elinde bulunduran bireyler ve gruplar barışçıl, sistemin amaçlarına odaklı hareket edebilmektedirler. İnsan sayısının görüşün varlığı söz konusu olduğundan, her bireyin görüşü kendine özel ve değerlidir anlayışıyla hareket edilmelidir.

Bu araştırmada amaç; öğretmen görüşlerine göre okullarda örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisini incelemek ve bu ilişkiyi anlayabilmektir. Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla ölçeklerden yararlanılmıştır. Bu amaçla; “Örgütsel Demokrasi Ölçeği” ve “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” ve ölçekler ile beraber, demografik yapıyı incelemek amacıyla “Kişisel Özellikler Bilgi Formu” kullanılmıştır. Hazırlanan ölçekler, Şubat 2019 ve Mayıs 2019 ayları arasında uygulanmıştır. Konya ili merkez ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan öğretmenler evreni oluşturmaktadır. Tabakalı küme örnekleme yöntemiyle 1024 kişilik öğretmen grubu örnekleme oluşturmuştur. Ölçekler farklı kademelerde 345 öğretmen tarafından doldurulmuştur.

Elde edilen bulgulara göre; örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bir başka önemli bulgu da örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasiyi anlamada ve açıklamada önemli bir değişken olduğudur. İstatistiki ispata göre muhalefet düzeyinin artması demokrasi algısının artmasına neden olmaktadır. Araştırmada ele alınan bir diğer konu, öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algılarının, ele alınan kişisel bilgilere göre değerlendirilmesidir. Bu amaçla test edilen araştırma soruları kabul edilmemiş ve anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, demokrasi, muhalefet, örgütsel demokrasi, örgütsel muhalefet.

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL DEMOCRACY AND ORGANIZATIONAL OPPOSITION IN SCHOOLS ACCORDING TO TEACHER OPINIONS

ERDAL, Ibrahim

Master Thesis

The establishment of the culture of democracy in the lives of individuals is directly related to the existence of established democracy in the society. The internalization of democratic attitudes and behaviors prepares the ground for the individual to find his place in every lane, to express himself and ultimately to be happy. The relationship between democracy and happiness should not be ignored, as happy individuals will have a greater willingness to participate and contribute to life.

Democracy in educational organizations is important in order to ensure healthy education and training. Individuals and groups who have the power to express themselves can act peacefully and focused on the goals of the system. Since there are as many opinions as there are people, each individual's opinion should be acted upon with the understanding that it is unique and valuable.

The aim of this research is; to examine and understand the relation between organizational democracy and organizational opposition in schools according to teachers' views. In this study, relational scanning model, one of the quantitative research methods, was used. Scales were used to collect data in the study. For this purpose; "Organizational Democracy Scale" and "Organizational Opposition Scale" and "Personal Information Form" were used to examine the demographic structure together with the scales. The prepared scales were applied between February 2019 and May 2019. Teachers working in public schools in central districts of Konya constitute the universe. With the stratified cluster sampling method, the sample of 1024 teachers was formed. The scales were filled in by 345 teachers at different levels.

According to the findings obtained; it has been observed that there is a positive and significant relationship between organizational democracy and organizational opposition. Another important finding is that organizational opposition is an important variable in understanding and explaining organizational democracy. According to statistical proof, the increase in the opposition level causes the perception of democracy to increase. Another issue addressed in the study is the evaluation of teachers' perceptions of organizational democracy and organizational opposition according to the personal information discussed. Research questions tested for this purpose were not accepted, and no significant difference was found.

Keyword: Organization, democracy, opposition, organizational democracy, organizational opposition.

İÇİNDEKİLER

ONAY.....	i
ÖZGEÇMİŞ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLO LİSTESİ.....	xii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
KISALTMA VE SEMBOLLER.....	xv

BÖLÜM I: GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	4
1.3. Araştırmanın Amacı.....	4
1.4. Araştırmanın Önemi	4
1.5. Sayıtlılar.....	5
1.6. Sınırlılıklar.....	5
1.7. Tanımlar.....	6

BÖLÜM II: KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ALANYAZIN	7
2.1. Demokrasi Teorisi ve Örgütsel Demokrasi	7
2.1.1. Demokrasi Kavramının Açıklanması	7
2.1.1.1. Demokrasinin Tarihsel Gelişimi	13
2.1.1.2. Demokrasinin Temel İlkeleri	19
2.1.1.3. Demokrasi Çeşitleri.....	23
2.1.1.4. Eğitim–Demokrasi İlişkisi.....	28
2.1.2. Örgütsel Demokrasi	32
2.1.2.1. Örgüt Kavramı.....	32
2.1.2.2. Örgüt Kültürü	36

2.1.2.3. Yönetime Katılma	40
2.1.2.3.1. Yönetime Katılma Yolları.....	43
2.1.2.3.2. Okullarda Yönetime Katılma	45
2.1.2.4. Örgütsel Demokrasi Anlayışı.....	48
2.1.2.4.1. Örgütsel Demokrasinin İlkeleri.....	51
2.1.2.4.2. Örgütsel Demokrasiye Yönelişin Nedenleri	52
2.1.2.4.3. Örgütsel Demokrasinin Çıktıları.....	54
2.1.3. Örgütsel Demokrasi ve Eğitim İlişkisi	57
2.1.3.1. Demokratik Eğitim	59
2.1.3.2. Okullarda Demokratik Eğitim.....	61
2.1.3.3. Sınıflarda Demokratik Eğitim	62
2.1.3.4. Demokrasi Eğitimi	63
2.1.3.5. Demokrasi Eğitiminin Yasal Dayanağı.....	65
2.1.3.6. Okul Meclisleri ve Demokrasi	66
2.2. Muhalefet Kavramı ve Örgütsel Muhalefet	67
2.2.1. Muhalefet Kavramının Açıklanması.....	68
2.2.1.1. Siyasal Muhalefet	68
2.2.2. Örgütsel Muhalefet Anlayışı.....	69
2.2.2.1. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri.....	69
2.2.2.2. Örgütsel Muhalefet Stratejileri.....	71
2.2.2.2.1. Açık (Dikey) Muhalefet	72
2.2.2.2.2. Yatay/Örtük Muhalefet	73
2.2.2.2.3. Dışsal/Yer Değiştirmiş Muhalefet.....	74
2.2.2.2.4. Haber Uçurma	75
2.2.2.3. Örgütsel Muhalefetin Çalışanlara ve Örgütlere Etkisi	76
2.2.3. Örgütsel Muhalefetin Eğitime Yansımaları	80
2.2.3.1. Örgütsel Muhalefet ve Eğitim İlişkisine Yönelik Araştırmalar	81
2.2.4. Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Demokrasi	83
BÖLÜM III: YÖNTEM	87
3.1. Araştırmanın Modeli.....	87
3.2. Evren ve Örneklem	88

3.3. Veri Toplama Araçları	91
3.3.1. Örgütsel Demokrasi Ölçeği	91
3.3.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeği	92
3.3.3. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları	92
3.4. Verilerin Toplanması	94
3.5. Verilerin Analizi	94
 BÖLÜM IV: BULGULAR.....	98
4.1. Ölçek Maddelerine Verilen Cevaplara İlişkin Bulgular	98
4.1.1. Örgütsel Demokrasi Ortalamalarına İlişkin Bulgular	98
4.1.1.1. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutları Ortalamalarına İlişkin Bulgular	100
4.1.2. Örgütsel Muhalefet Ortalamalarına İlişkin Bulgular	100
4.2. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri Dağılımlarına İlişkin Bulgular	102
4.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular	103
4.3.1. “Örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ve “Örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasi üzerinde anlamlı etkisi vardır.” Hipotezlerine İlişkin Bulgular	103
4.3.2. “Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı cinsiyete göre farklılık gösterir.” Hipotezine İlişkin Bulgular	107
4.3.3. “Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı medeni duruma göre farklılık gösterir.” Hipotezine İlişkin Bulgular	107
4.3.4. “Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı yaş aralığına göre farklılık gösterir.” Hipotezine İlişkin Bulgular	108
4.3.5. “Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı görev yapılan okula göre farklılık gösterir.” Hipotezine İlişkin Bulgular	109
4.3.6. “Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı mesleki kıdeme göre farklılık gösterir.” Hipotezine İlişkin Bulgular	110

BÖLÜM V: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	112
5.1. Sonuç ve Tartışma	112
5.2. Öneriler	120
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	120
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	121
 KAYNAKÇA.....	 124
EKLER	141
Ek-1: Ölçek Kullanım İzinleri	141
Ek-2: Kişisel Özellikler Bilgi Formu.....	142
Ek-3: Örgütsel Demokrasi Ölçeği.....	144
Ek-4: Örgütsel Muhalefet Ölçeği.....	146

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1:	Örgütsel Demokrasinin Olası Çıktıları	56
Tablo 3.1:	Konya İl Merkezinde 2018–2019 Yılında Faaliyetteki Devlet Okullarının Sayısı	88
Tablo 3.2.	Örneklem Grubunu Oluşturan Okullar ve Öğretmen Sayıları.....	89
Tablo 3.3.	Veri Elde Edilen Öğretmenlere İlişkin Bilgiler	89
Tablo 3.4.	Veri Seti Normallik Testi Analiz Sonuçları	95
Tablo 4.1.	Örgütsel Demokrasi Maddelerinin Ortalamaları	98
Tablo 4.2.	Ortalama Aralık Değerleri	99
Tablo 4.3.	Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalamalar	100
Tablo 4.4.	Örgütsel Muhalefet Maddelerinin Ortalamaları	101
Tablo 4.5.	Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistikler	102
Tablo 4.6.	Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Demokrasi Ortalamaları Arasında Basit Korelasyon Analiz Sonuçları.....	104
Tablo 4.7.	Örgütsel Muhalefetin, Örgütsel Demokrasi Üzerinde Anlamlı Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analiz Sonuçları.....	105
Tablo 4.8.	Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Demokrasi Ortalamalarının Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	107
Tablo 4.9.	Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Demokrasi Ortalamalarının Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları	108
Tablo 4.10.	Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Demokrasi Ortalamalarının Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	108
Tablo 4.11.	Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Demokrasi Ortalamalarının Görev Yapılan Okul Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	109

Tablo 4.12. Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Demokrasi Ortalamalarının Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	110
Tablo 5.1. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar	119



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri Q-Q Pilot Grafiği	96
Şekil 3.2. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri Uç Değerler Grafiği	96
Şekil 3.3. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri Frekans Dağılım Grafiği	96
Şekil 4.1. Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri ile Örgütsel Demokrasi Ölçüm Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği	104

KISALTMA VE SEMBOLLER

ÖDÖ	: Örgütsel Demokrasi Ölçeği
ÖMÖ	: Örgütsel Muhalefet Ölçeği
TDK	: Türk Dil Kurumu
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu
UHDR	: Universal Declaration of Human Rights(İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi)

BÖLÜM I: GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve araştırmada yer alan kavramların tanımları yer almaktadır. Birinci bölümde araştırma genel hatlarıyla ele alınmış, problem durumu ile ilgili bir giriş yapılmıştır. Ardından problem cümlesi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve araştırmada yer alan kavramların tanımları açıklanmıştır.

1.1. Problem Durumu

Yunanca demos ve kratos sözcüklerinden oluşan demokrasi kavramı, kelimelerden hareketle halkın iktidarı anlamını taşımaktadır. Siyasal bir sistem anlayışı olan demokrasi, kabul gördüğü toplumlarda, demokrasi ile ilgili değerlerin, anlayışların içselleştiği görülmektedir. Demokrasi, günümüzde bir yönetim biçimi tanımının çok üstünde bir genişlikte anlam kazanmış ve hayatın her alanına etki etmiştir. Gülmez'e (2001) göre; demokrasi sadece bir yönetim sistemi olmayıp, demokratik ve özgür bir yaşam stili olarak görülmelidir. Dolayısı ile demokrasi ve toplumsal hayat birbirinden doğru orantılı etkilenmektedir. Demokrasinin yerleştiği ve benimsendiği toplumlarda, hayatın her alanı bu durumdan etkilenmektedir. Tersini söylemek de mümkündür. Demokrasinin olmadığı sistemlerde toplum yine bu durumdan etkilenmektedir. Medeniyetlerin demokrasi anlayışı incelendiğinde, bu etki net bir şekilde görülmektedir. Bu etkiyle beraber adalet, insan hak ve hürriyetleri, eşitlik, yönetime katılma gibi demokrasinin unsurları, sadece devlet yönetiminde değil, hayatın her alanında, her kurum ve örgütte istenir hale gelmektedir. Örgütsel demokrasi de bu istemlerden bir tanesidir.

Demokrasi, demokratik ortamlarda hayat bulabilir. İnsanın faaliyet gösterdiği her alanda demokrasi, faaliyetlerin düzenli olmasına katkı sağlamaktadır. Bir okulda, hastanede ya da en genel anlamıyla bir kurumda, iş örgütlerinde çalışan insanların görüşlerini serbestçe ifade ettikleri, şeffaf bilgi paylaşımında bulundukları, sağlıklı ve demokratik iletişim sağladıkları bir durumda, kendilerini geliştirdikleri ve potansiyellerini kullandıkları görülmüştür. Böyle ortamlarda, kurumlarda örgütsel demokrasiden söz etmek

mümkündür. Demokrasi anlayışı bir ihtiyaçtan öte gelir. Özellikle sanayi devrimi ile birlikte, kurum kültürü yapısının daha belirgin olduğu dönemde oldukça yayılmıştır.

Fox (1992), sosyal bilimlerin, örgütsel demokrasinin çerçevesini genel olarak ortaya koyacak çerçeveyi çizmeyi henüz başaramadığını ifade etmektedir. Burada yazar örgütsel demokrasinin pek çok disiplin ile olan münasebetinden dolayı, net bir sınır çizmenin zor olacağından bahsetmiştir. Nitekim örgütsel demokrasi; siyaset, toplum bilimi, gibi pek çok bilimle ilişkilendirilebilecek bir kavramdır. Bu araştırmada, eğitim sektöründen bir bakışla örgütsel demokrasi ele alınmaya çalışılmıştır.

Demokrasinin siyasal bir sistem anlayışı olduğu ifade edilmiştir. Siyasal sistemlerde demokrasinin varlığı muhalefetin varlığı ile mümkündür. Aksi takdirde var olan sistemin adını demokrasi koymak mümkün değildir. Herhangi bir iş örgütünde, bireylerin karşı görüşlerini çekinmeden yönetime ifade etmeleri, demokratik örgüt kültürünü ifade etmektedir. Yönetimin mutlak söz sahibi olduğu, muhalif görüşlerin ortaya atılamadığı örgütlerde, demokratik çalışmadan söz edilememektedir. Siyasal sistemlerde olduğu üzere, örgütlerde de muhalefet, demokrasiyi tamamlayan unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel muhalefet genel tabirle, çalışanların yönetimin karar ve uygulamalarına karşı kendi karşıt düşüncelerini, görüşlerini özgürce belirtmeleri olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanlar çalıştıkları örgütlerde, görüşlerini yönetim, iş arkadaşları ya da iş dışından insanlarla paylaşarak dışa vururlar. Burada önemli olan yöneticilerin muhalif görüşleri, örgütün işleyişine katkı sağlayacak hale dönüştürmeleridir. Yönetim ve muhalefet ile arasında açık muhalefet stratejisinin kullanılması, örgütsel muhalefet adına anlamlı olan bir durumdur. Diğer bir ifade ile açık muhalefetin kullanılması demokrasi seviyesiyle orantılıdır. Bu sayede yöneticilerle paylaşılacak görüşler iş arkadaşlarına ya da dışarıya açılmamış olmaktadır. Başka ifadeyle örtük ve dışsal muhalefet stratejilerinin etkisi minimize edilmektedir.

Örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi konusunda, ülkemizdeki yöneticilerin yeterli bilgi sahibi olmadıkları ve bu yüzden de ilgilerinin zayıf kaldığı söylenebilir. Bunun bir diğer sebebi de her iki kavramın literatürümüzde yeterince yer almamış olmasıdır. Yapılan araştırmalara bakıldığında, yapılmış çalışmaların azlığı da bir diğer sebep olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde demokrasinin sağlanması, çalışanların beklentilerinin

cevap bulması, başta örgüt yöneticilerinin eğitilmesiyle ve sonrasında yukarıdaki engellerin kaldırılmasıyla mümkündür. Bu sayede dünya genelinde olduğu gibi, ülkemizde de örgütlerde demokratikleşme adına adımlar atılmış olacaktır. Bu araştırma açığından hareketle, okullarda çalışan öğretmenler üzerine bir çalışma yapılmaya çalışılmıştır.

Muhalefetin, demokrasinin tamamlayıcısı olduğunu söylemek mümkündür. Ülkemizde gölgede kalmış bir diğer konu da örgütlerde muhalefetin yerinin anlaşılmamış olmasıdır. İşleyişin sağlıklı olması adına, örgütlerde olması gerekli olan bu kavram, alan yazınımızda fazlaca yer bulmamaktadır. Bu nedenle muhalefetin net görülmediği, görüldüğünde yaptırımlarla cevap verildiği ve işleyişin aksadığı yönetim şekilleri ülkemizde sıkça karşılaştığımız durumlar haline gelmektedir. Yöneticilerin muhalefeti ele alış ve değerlendiriş biçimleri, var olan demokratik iklimi etkilediğinden, örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet birlikteliğinden bahsetmek gerekmektedir.

Muhalefet ve demokrasi kavramlarını anlamak; örgüt verimliliği, düzenli işleyiş, motivasyon, aidiyet, moral, gibi pek çok istendik hedefe ulaşmayı mümkün kılabilir. Bu kavramların tek başına incelenmesi yetersiz kalabilir. Bu nedenle muhalefet ve demokrasi kavramlarını birlikte incelemek, hem örgütler açısından hem de yöneticiler açısından yararlı olacak ve sonraki çalışmalara, araştırmalara zemin hazırlayacaktır. Demokratik örgütlerin oluşturulmasında, muhalefetin etkisinin olup olmadığı, bu iki kavram arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır.

Okulların bireyleri toplumsal uyuma hazır hale getirme gibi önemli görevleri vardır. Okullar, bireylerin dünyasında meydana gelen olumsuzlukları giderme, olumlu durumları pekiştirme görevi görürler. İnsanlar okullardan iyi vatandaşlar, donanımlı ve iyi insanlar yetiştirmelerini beklemektedirler (Karaköse, 2006). Eğitim kurumları bu beklentiye cevap verecek bir misyonda şekillenmelidir. Toplumun okullardan beklentileri günden güne değişmektedir (Can, 2002). Bu beklentileri demokratik değerlere uygun karşılamaya çalışmak, eğitim sistemlerinin yaşaması adına önemli görülmektedir.

Bu araştırmada; Konya ili merkez içlerinde kamu ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre “Okullarda örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki nedir?” sorusu cevaplanmaya ve yanıtlar aranmaya çalışılmıştır.

1.2. Problem Cümlesi

Konya ili merkez ilçeleri kamu ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere göre okullarda örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki nedir? Bu ilişki öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; kamu ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefete dair algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bu konuda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- ❖ Okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- ❖ Örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında ilişki var mıdır?
- ❖ İlkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algıları; cinsiyete, medeni durumlarına, yaş gruplarına, görev yaptıkları okullara, kurumlardaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Örgütlerde özgür ifade ortamının önemi pek çok bilim insanı tarafından dile getirilmiştir. Demokratik iş ortamının verime yönelik etkisini inceleyen çalışmalarda, ortaya çıkan sonuç bu yöndedir. Bununla beraber, demokratik iş ortamlarının sağlanmasında, muhalif görüşlerin serbestçe ifadesi de demokrasinin tamamlayıcısı olarak, bilim insanları tarafından ifade bulmuştur. Demokratik iş ortamlarının gereği olarak, örgüt içi muhalefet önemli görülmüştür. Her ne kadar bu iki kavram bilim insanları tarafından çokça incelenmiş olsalar da, bu iki kavramı birlikte ele alıp birbirlerine etkileri üzerine yapılan çalışmaların, araştırmaların sayılı olduğu görülmektedir. Bu araştırma literatüre katkı sağlaması ve örgütsel muhalefet-örgütsel demokrasi ilişkisine yönelik bulgular sunması bakımından önemli görülmektedir.

Genel itibariyle gölgede kalmış bir konu olsa da, ülkemizde bu kavramları birlikte ele alan araştırma sayısı yok denecek kadar azdır. Bu araştırmanın yapılması, iş verimine yönelik bulgular sunacağından önemli görülmektedir. Özellikle geleceğin dünyasını şekillendiren eğitim örgütlerinde bulgular sunuyor olması ayrıca önemlidir.

Nicel verilerin varlığı, bazı soyut kavramların etkisini ölçmede bilim insanlarınca önemli görülmektedir. Bu araştırma örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi ilişkisini nicel verilerle somutlaştırdığından dolayı önemli görülmektedir.

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda yapılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı ve Talim Terbiye Kurulu tarafından oluşturulacak müfredat ve içerik düzenlemelerine olumlu yönde etki etmesi ve yol gösterici olması bakımından önemlidir.

1.5. Sayıtlar

- ❖ Öğretmenlerin ölçekteki ifadeleri doğru algıladıkları ve ölçeğe verilen cevapların öğretmenlerin gerçek görüşlerini yansıttığı varsayılmıştır.
- ❖ Örneklemin evreni yansıttığı varsayılmıştır.
- ❖ Veri toplamada ve verilerin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlerin araştırmanın amacı için en uygun teknikler olduğu varsayılmıştır.
- ❖ Kullanılan ölçeklerin araştırma için uygun olduğu varsayılmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

- ❖ Araştırma verileri, Konya ili merkez ilçelerinde bulunan devlet ilkokul, ortaokul ve liselerle sınırlıdır.
- ❖ Araştırma, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
- ❖ Araştırma, bilgi toplama aracı olan kişisel bilgi formu ve ölçek ile elde edilen verilerle sınırlıdır.
- ❖ Araştırma verileri devlet okullarında çalışan öğretmenlerle sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

- ❖ **Demokrasi:** Halkın egemenliği temeline dayanan yönetim biçimi (TDK, 2019).
- ❖ **Muhalefet:** Bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık. Karşı görüşte, tutumda olan kimseler topluluğu. Demokraside iktidarın dışında olan parti veya partiler (TDK, 2019).
- ❖ **Örgüt:** Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat. Bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü (TDK, 2019).



BÖLÜM II: KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde araştırmada ele alınan kavramların kuramsal temelleri detaylı bir şekilde ele alınmakta ve açıklanmaktadır. Demokrasi, muhalefet, örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet konularına yer verilmiştir. Bu kavramların eğitimde önemine değinilmiş ve konu anlaşılmasına çalışılmıştır. Kavramlar arasındaki ilişki de bu bölümde ele alınmış ve açıklanmıştır.

2.1. Demokrasi Teorisi ve Örgütsel Demokrasi

Örgütsel demokrasiyi anlamamanın ve açıklamanın ön şartı demokrasi kavramını bilmektir. Demokrasi kavramını anlamak, çok boyutlu ele alıp incelemek örgütsel demokrasiyi anlayabilmek açısından öncelenmelidir. Nitekim demokrasinin olmadığı yerde, örgütsel demokrasiyi incelemekten bahsetmek mümkün değildir. İş örgütlerinde ve iş yaşamında demokrasiyi anlayabilmek için, demokrasiyi siyasal bir sistem olarak incelemekle işe başlanmalıdır. Bu alanda araştırmalarda bulunmuş bazı bilim insanları, örgütsel demokrasiyi siyasal demokrasinin tamamlayıcısı olarak görmektedirler. Örgütsel demokrasi ve demokrasi arasında bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Demokrasi ve örgütsel demokrasi arasında, öncelik ve sonralık ilişkisi mevcuttur. Uzun bir süreç sonunda yerleşmiş demokrasinin, iş ve örgüt yaşamına transferiyle, örgütsel demokrasi hayat bulmuştur.

Demokrasinin doğuşu, siyasal bir kavram olarak ne ifade ettiği, demokrasinin türleri, ilkeleri bu bölümde açıklama bulmuştur. Örgütsel demokrasiyi çok yönlü anlayabilmek adına demokrasinin ayrıntılı incelenmesi önemli görülmüştür.

2.1.1. Demokrasi Kavramının Açıklanması

Demokrasinin tüm yönleriyle tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü geniş bir kavram ve düşün alanıdır. Bu nedenle tanımı, pek çok kişi tarafından yapılmıştır. Kabul görmüş tanımlarından yola çıkarak, demokrasi anlaşılmasına çalışılmıştır.

Demokrasi ortak tanımı yapılması zor bir kavramdır. Literatür incelendiğinde, demokrasiyi farklı şekillerde ele alan bilimsel görüşler olduğu görülmektedir. Bu görüşler uzmanların inceleme alanlarına, kavramı yorumlayış tarzlarına göre değişmektedir. Literatür incelendiğinde, üç farklı yorumla karşılaşılmaktadır. Bu yorumlardan ilki, demokrasiyi yönetim biçimi olarak ele almaktadır. İkincisi insan hakları boyutunu ele alıp incelemektedir. Üçüncü yaklaşım ise, demokrasiyi bir yaşam stili olarak görmektedir (Yeşil, 2009). Görüldüğü üzere demokrasi, farklı anlamalara gelecek şekilde tanım ve yorum bulmaktadır.

Demokrasiyle, köken olarak Antik Yunan medeniyetinde karşılaşılmaktadır. Yunancada “demos” ve “kratos” sözcüklerinden oluşmuş olup, demokrasi olarak karşımıza çıkmaktadır. Demos halk, kratos ise iktidar, yönetim anlamlarına gelmektedir (Powley, 2004). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük’te demokrasi; “Halkın egemenliği temeline dayanan yönetim biçimi...” olarak incelenmektedir (TDK, 2019). Türk Dil Kurumu Türkçede Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü’nde (2015) kelimenin Türkçe’ye Fransızca “démocratie” kelimesinden geçtiği belirtilmektedir. Kanadalı siyaset bilimi araştırmacısı Macpherson demokrasiyi şu şekilde açıklamıştır: “Demokrasi basit bir pazar mekanizmasıdır. Oy verenler müşteri, politika yapanlar ise iş adamıdır” (Akt: Levin, 1998). Yunan kökenli özel bir kavram olan demokrasi, Yunanca halk kitlesi anlamındaki “demos” ve egemen ya da iktidar anlamındaki “kratein” sözcüklerinden meydana gelmiştir (Schmidt, 2002). Halkın kendi kendini yönetmesi şeklinde tanımının yapılması da mümkündür (Yılmaz, 1996).

Demokrasi ile ilgili yapılan araştırmalar araştırmacılara iki türlü demokrasi teorisi sunmuştur. Bunlar “normatif demokrasi teorisi” ve “ampirik demokrasi teorisi”dir. Normatif demokrasi demokrasiyi sözlük anlamıyla sınırlı tutmaktadır. Halkın egemenliğine dayanan yönetim stili olarak tanımlanmaktadır. Demokrasiyi yalnızca halk tarafından yönetim değil, halk için yönetim olarak da ele almaktadır. Burada Abraham Lincoln’ün şu tanımı karşımıza çıkmaktadır: “Halkın, halk tarafından, halk için yönetimi” (Akt: Gözler, 2004). Normatif demokrasi; ideal olanı, olması gerekeni yansıtan bir demokrasi teorisidir. Bir sistemin demokratik olabilmesini halkın arzularının tam karşılanmasına bağlamaktadır.

Bir diğerk demokrasi teorisi olan ampirik demokrasi ise, demokrasiyi ideal anlamda değıl var olduğı gibi ele alıp incelemektedir. Olması gerekene değıl olana bakmaktadır. Birch (2007) kısaca ampirik demokrasiyi, uygulamadaki demokrasi olarak tanımlamıştır. Ampirik demokrasi, rejimleri inceleyerek ortaya esaslar koymaktadır. Ortak özelliklere, farklılıklara uygulanan demokrasi sistemi üzerinden açıklamalar yapar. Ampirik demokrasi teorisine göre aşağıdaki şartları taşıyan rejimlerin nispeten demokratik bir tutum sergiledikleri söylenebilmektedir.

1. Etkin siyasal makamlar seçimle iş başına gelmelidir.
2. Seçimler düzenli aralıklarla tekrarlanmalıdır.
3. Seçimler serbest olmalıdır.
4. Birden çok siyasi parti var olmalıdır.
5. Muhalefetin iktidar olma şansı var olmalıdır.
6. Temel kamu hakları tanınmış ve güvence altına alınmış olmalıdır.

Yukarıdaki şartları taşıyan rejimleri ampirik demokrasi teorisi, demokratik olarak tanımlamaktadır. Gözler (2004); ikinci dünya savaşından bu yana bu altı şartı sağlayan sadece 21 ülke olduğunu ifade etmiştir. Sartori'ye (1996) göre; normatif ve ampirik demokrasi birbirini tamamlayan unsurlardır. Demokrasi ideal ve gerçek arasındaki ilişkiden ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle olması gereken demokrasi anlayışı ile olan demokrasi birbirinden ayrı düşünülmemelidir.

İktidara talip mekanizmaların halkın oyunu (desteğini) almak için, rekabet içerisinde olmalarını Schumpeter (2003) demokrasi olarak tanımlamıştır. Birden fazla grup ve rekabetin olması, demokrasinin şartı olarak kabul görmektedir. Demokrasilerde muhalefet, seçim ve rekabet, demokratik oluşumun şartı olarak yukarıda ifade edilmiştir. Aksi durumda demokrasiden bahsetmek mümkün olmayacaktır. Egemenlik, halkın çoğunun desteğini alanlara verilen bir yetkidir ve çoğunluğun dışında kalan gruplar muhalefet olarak yönetim sisteminde yer almaktadırlar (Doğan, 2007b). Her iki tanımda da muhalefet olgusunun olması önemli görülmelidir. Zira demokrasinin tamamlayıcı unsurlarından bir tanesi olarak yer bulmaktadır.

Özgür seçimlerin yapılması, seçimle bir gruba yönetme yetkisinin verilmesi tek başına demokrasi göstergesi olmamaktadır. Seçimle işbaşına gelmiş ve halkın arzu ve isteklerinden çok, halka zulüm uygulamış pek çok siyasi rejim vardır. Bu rejimlerde demokrasiden söz etmek mümkün değildir (Schmitter ve Karl, 1995). Bu anlayışla Diamond (1995) “Demokrasi, eşitsizlik ve dışlama ile bağdaşmayan bir rejimdir...” demiştir. Dolayısıyla tarafsız seçimlerin varlığı, muhalefetin olması, demokrasi için gerekli fakat yeterli görülmemektedir.

Demokrasi, çözüm ve önerileri azınlıkta kalanların, iktidar olma ihtimalinin olduğu sistemdir. Diğer bir ifadeyle, var olan yönetim ile aynı düşüncede olmayanların, düşüncelerini yayma ve açıklama haklarının olmasıdır (Kongar, 2005). Yazarın ifadesinden iktidarların değişme ihtimalinin olması gerekliliği anlaşılmaktadır. İktidarlar değişebiliyor ve periyodik seçimler yapılıyorsa, demokrasinin şartlarından biri de yerine getiriliyor denilmektedir.

Antik Yunan medeniyetinde izlerine rastlanan demokrasi, 2500 yıllık bir geçmişe sahiptir. Bu süre zarfında, değişimlerle günümüze ulaşmış bir sistemdir. İlk, siyasal bir sistem olarak yer alan kavram, daha sonraları her alanda istenir bir hal almış ve her organizasyona, her örgüte sirayet etmiştir. Bu nedenle Gülmez (2001), demokrasinin yönetim biçimi etkisinden kurtulup, hayatın her alanına etki ettiğini, demokratik ve özgür yaşam biçimi olarak görülmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu açıklamalarla, demokrasinin canlılığı ve değişim gösterdiği ortaya konmuştur.

Bireylerin haklarının, özgürlüklerinin garanti altına alınması demokrasilerde çok önemli bir durumdur. Demokrasi bireylerin hak ve özgürlüklerini koruma temeline dayanan bir sistemdir. Bu özelliği ile diğer yönetim sistemlerinden ayrılır. Ural (1988) bir toplumun demokratik olmasını, vatandaşların haklarını korkusuzca ve hiçbir etki altında kalmadan, engellerle karşılaşmadan aramasına ve elde etmesine bağlamaktadır. Çünkü demokrasi, vatandaş temelli bir yönetim şeklidir. Touraine (2011) de vatandaşlara en geniş hak ve özgürlük alanı oluşturan yönetim türünün demokrasi olduğunu belirtmiştir. Vatandaşların hak ve özgürlüklerini koruması bakımından, yücelen yönetim şekline demokrasi denmektedir.

Kuçuradi (1998) demokrasinin tanımını; “Kamu yönetimine ilişkin kararların ilgili tüm yurttaşlarca alındığı yönetim biçimi...” şeklinde yapmıştır. Bu tanımda da halkın katılımı görülmektedir. Kuçuradi seçim yapan halkın da esaslarını eklemiştir. Öncelikle halkın yargıda bulunma ve eleştiri yapabilme yeteneğinin olması gerektiği ifade edilmiştir. Sonrasında da halkın, devletin varlık sebebinin toplumsal adalet ve insan haklarını korumak olduğunun bilincinde olması gerektiğini belirtmiştir. Burada akıl olgusunun olması ve özgür irade ile işlemesinden ileri gelen bir çıkarım söz konusu olabilmektedir. Bu yorumlarla demokrasi; devletin varlık sebebini bilen ve aynı zamanda kendi yararına özgür kararlar alabilen/vereabilen toplulukların yönetilmesi şeklinde ifade edilebilmektedir. Şu ana dek yapılan tüm tanımlarda, halk kavramı ile karşılaşılmaktadır. Bu nedenle halkı bağlayan tanımlar, bağlayıcı özellik taşımaktadır.

Başka bir tanımda demokrasi; kanunlar uygulanırken eşitlik ilkesinin işlediği, halkın sivil toplum kuruluşları aracılığı ile yönetenleri denetleyebildiği, yönetenlerin tarafsız seçimlerle başa geldiği, yapılan uygulamalar ve izlenen politikadan dolayı yönetenlerin yönetilenlere hesap vermekle yükümlü tutulduğu yönetim biçimi olarak açıklanmıştır (Ishiyama, 2012). Bu tanımda, STK’lerin yöneteni denetleyebilme özelliği ortaya konmuştur. Demokrasilerde hesap verilebilirlik bir şart olarak yer almaktadır.

Ampirik demokrasilerde demokrasinin olması altı şarta bağlanmıştır. Yukarıda maddeler halinde izahı yapılmaya çalışılmıştır. Benzer şekilde Dahl (2010) da ülkenin demokratik olmasını, asgari altı şarta bağlamıştır. Çokça kabul gören bu şartlar şunlardır:

1. *Seçimle belirlenmiş görevliler:* Yönetenler kesinlikle seçimle iş başına gelebilirler.
2. *Özgür, adil ve düzenli olarak yapılan seçimler:* Seçimler belirli zamanlarda, adaletten şamadan ve hür irade ile seçme hakkının olduğu şekilde yapılmalıdır.
3. *İfade özgürlüğü:* Her vatandaş uygulanan politikalardan dolayı yönetenleri eleştirme, duygu ve düşüncesini açıklama hakkını elinde bulundurur.
4. *Alternatif bilgi kaynaklarına erişim:* Her vatandaş farklı kaynaklardan bilgi edinme hakkına sahiptir. Bu engellenemez bir haktır.
5. *Kurumsal özerklik:* Her vatandaş yasalar çerçevesinde istediği şekilde örgütlenebilir, parti, grup, STK oluşturabilir.

6. *Vatandaş kavramının kapsayıcılığı*: Yasalar karşısında herkes eşittir. Ülkede bulunan bütün imkânlardan her vatandaş yararlanma hakkına sahiptir. Bu hak ve özgürlüklerden çeşitli şekillerde ve çeşitli kişi-kurumlarca engelleme, mahrum bırakma söz konusu olamaz.

Dahl yukarıdaki şartları taşıyan toplumların ve sistemlerin demokratik olabileceğini belirtmiştir.

Schmitter ve Karl (1995) da bu altı şarta iki önemli şart daha eklemiş ve bu listede olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu şartlar şunlardır:

1. Seçimle iş başına gelmiş yöneticilerin seçimle işbaşına gelmemiş olanlarca engellenmemesi ve müdahalelerine kapalı olması. Çeşitli zamanlarda yapılan sivil ve askeri darbeler bunun en net izahıdır. Böylesi durumlarda demokrasiden söz etmenin mümkün olmadığı söylenebilir.
2. Seçilmiş yönetimler, yöneticiler başka ülkelerin müdahalesine açık olamazlar. Her demokratik ülke iç ve dış işlerinde uluslararası hukuka uygun olmak kaydıyla bağımsız hareket etmelidir. Aksi durumda o ülkede demokrasi tehlikede olacaktır.

Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere demokrasi kesin sınırlarla ifade bulan bir kavram değildir. Çeşitli yorum ve açıklamalara karşılık gelebilecek geniş bir kavramdır. Fakat tüm tanımlarda odak noktası insan(vatandaş) ve sistem üzerinde toplanmaktadır. Bu odak noktalardan hareketle, insanı temele alan bir yönetim sistemi olarak tanımlanabilmektedir. Siyasal bir sistem olarak doğmuş ve hayatın her alanına yayılmış bir sistemler bütünüdür. Siyasal sistemler de pek iç içe geçmiş, sarmal yapıda pek çok sistemden oluşmaktadır. Siyasal sistem; sağlık, eğitim, adalet, güvenlik gibi pek çok alt sistemi içinde barındıran çatı kavram olarak tanımlamak da mümkündür (Ünsal, 1980).

Demokrasi siyasi bir kavram olarak doğmuş ve yayılım göstererek, değişimler yaşayarak günümüze ulaşmıştır. Tüm bilim adamları Antik Yunan devletinde doğmuş olan demokrasi anlayışı ile günümüzdeki demokrasi anlayışının farklı olduğunu ifade etmişlerdir. Demokrasi canlıdır ve değişim/gelişim göstererek, demokratik ortamların oluşması için varlığını sürdürmektedir. Değişim ve tecrübeler ışığında, yukarıda yapılan bilimsel açıklamalara dayalı şu tanımlı yapmak mümkündür: “En üst iktidarın halkta

bulunduğu ve halkın belli aralıklarla tanınan özgür seçimlerde, temsilcilerini seçtiği, temsil ve devredilmiş otorite yoluyla halk tarafından dolaylı olarak kullanılan hükümet biçimine imkan veren siyasi sistem...” (Tunç, 1999).

2.1.1.1. Demokrasinin Tarihsel Gelişimi

Dünya üzerinde görülen tüm yönetim sistemlerinin tarihsel gelişimi incelendiğinde, köklerinin milattan öncesine dayandığı görülmektedir. Demokrasi de bu köklü sistemlerden biridir. Günümüzde devam eden demokrasi anlayışının temellerinin, Antik Yunan medeniyetine dayandığı kabul görmektedir. Her ne kadar öncesinde de demokrasinin varlığı araştırmalara konu olsa da genel kabul, demokrasinin ilk olarak Yunan şehir devletlerinde ortaya çıktığı ve uygulandığı yönündedir. İlk ortaya çıkan ve uygulanan demokrasinin de doğrudan demokrasi olduğu belirtilmektedir (Kuzu, 1992).

Siyasal bir sistem olarak tarihte hayat bulan demokrasi kavramını, net olarak anlayabilmek adına, kavramın siyasal sistemdeki yerine değinilmiştir. Tarihte ilk olarak “Herodot Tarihi” kitabında demokrasi, oligarşi ve monarşi kavramları karşımıza çıkmaktadır. Bir kavramlar yönetimle ilgili siyasal kavramlardır. Demokrasi halkın yönetimi, oligarşi azınlığın yönetimi ve monarşi de tek kişinin yönetimi şeklinde basitçe ifade edilebilir. Herodot, kitabında bu üç kavramdan bahsederek, bu kavramların olumlu ve olumsuz taraflarından söz etmiştir. Bu üç sistemin üstünlük ve zayıflıklarından bahsedilmiştir. Demokrasinin, çıkar gruplarına hizmet edenlerce kullanıldığı bir durumda, oligarşi üstün görülmüş ve yine oligarşide de fikir ayrılıkları olabileceğinden, monarşi istikrarlı olarak açıklanmıştır (Eroğul, 1981).

Platon siyasal sistemler üzerine tanımlamalar yapmış bir filozoftur. Platona göre tarihi seyir içerisinde altı tane siyasal sistem meydana gelmiştir. İnsanların az olduğu dönemde tarihin ilk yönetim şekli olan *patriarşi* uygulanmıştır. Ailenin en yaşlısına yönetme yetkisinin verildiği sistemdir. Fakat toplumların gelişmesi ve genişlemesiyle bu sistem yerini *aristokrasi* ve *monarşiye* bırakmıştır. Devlet yönetiminin seçilmiş bir azınlıkça sağlandığı yönetim şekli olan aristokrasi Platon tarafından en iyi sistem olarak kabul görmektedir. Fakat Platon, yöneten azınlığın toplumdaki en bilge kişiler olmasını da şart koşmuştur. Buna; Ruhi (2005) “bilgeler aristokrasisi” veya “soylu bilge azınlık” şeklinde bir tanımlama getirmiştir. Platon’un sınıflandırmasında diğer bir yönetim şekli, *timokrasidir*. Timokrasi ordu yönetimine dayanan yönetim şeklidir. Bu sistemde şeref,

şan en önemli değerler olarak kabul ediliyor olup, bu değerlere sahip olmanın yolunun da savaşmak olduğu kabul edilmiştir (İşçi, 2011). Diğer bir yönetim modeli de *oligarşidir*. Zengin sınıfın yönetimine dayanan bir yönetim modelidir. Fakir olanlar yönetimde yer alamaz ve yönetime katılamazlar. Bu sistemde zengin fakir arasındaki uçurum giderek artmakta, çatışma ve gruplaşmaya zemin hazırlanmaktadır (Platon, 2012). Platon'un sınıflandırmasındaki son yönetim şekli *demokrasidir*. Platon olgırşinin sebep olacağı çatışma ve kargaşayı demokrasinin ortadan kaldıracağını belirtmiştir. Her ne kadar günümüzde istenen ve benimsenen bir sistem olsa da Platon, demokrasiyi en iyi yönetim modeli olarak tanımlamaz. Aksine, bilgiler ve bilgi sahibi olmayanların beraber yönetimde olmasını eleştirmiş ve devlet işleyişinin sekteye uğrayacağını belirtmiştir. Aynı zamanda demokrasinin halka sunduğu özgürlüğün ülkeleri kaosa sürükleyebileceği tehlikesini belirtmiştir. Ağaoğauulları (2006)'na göre demokrasinin bozulmadığını ve işlemediğini gören halk, içlerinden bir zorbayı başa geçirip *tiranlık* sistemini ortaya çıkarabilir, bu sistemi benimseyebilir. Bu da en kötü yönetim şeklidir. Platon bu altı yönetim modelinden sadece patriarşi, monarşi ve aristokrasinin devlet yönetimi için uygun olduğunu savunmuştur (Platon, 2012). Ateş (1976) bu durumu, Platon'un hocası olan Sokrates'ten etkilenmesine bağlamaktadır. Zira Sokrates de en iyi yönetim modelinin erdemli, bilgili azınlığın hüküm sürdüğü yönetim şekli olduğunu belirtmiştir (Ateş, 1976).

Tarihi seyir içerisinde siyasal sınıflandırmalara yönelik açıklama yapan bir diğer filozof Aristoteles'tir. Aristoteles Platon gibi monarşi, aristokrasi, oligarşi, demokrasi sistemlerine vurgu yapmıştır. Platon'dan farklı olarak politeia yani günümüz tabiri ile cumhuriyet sistemine vurgu yapmıştır. Bu sistemde hem zengin hem de fakir yönetimde yer alabilmektedir. Oligarşi ve demokrasinin artılarını barındıran bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sistemle zenginlerin de fakirlerin de mal varlıkları, kişisel özgürlükleri garanti edilmektedir (İşçi, 2011). Orta çağ filozoflarından Thomas Aquinas da yaklaşık 1500 yıl sonra Aristoteles düşüncesinde en iyi yönetim sisteminin politeia olduğunu ifade etmiştir (Aktan, 2005). Aristoteles'e göre oligarşi, tiranlık ve demokrasi en olumsuz devlet yönetim modelleridir. Yalnızca fakir halkın haklarını koruduğunu ifade ederek demokrasiyi eleştirmiştir. Günümüz modern demokrasisinde bu durum yaşanmazken, bu düşünce etkisini hissettirmiştir (Höffe, 2008).

Demokrasi tarihinde ilk demokratik yönetimler Antik Yunan şehir devletlerinde ortaya çıkmıştır. Yunan medeniyetine ait filozoflar yukarıda görüldüğü gibi demokrasiyi pek de olumlu bir sistem olarak görmemişlerdir. Fakat demokrasi, tarihi seyri içerisinde pek çok değişimle günümüze ulaşmış ve şu anki modern halini almıştır. Değişimler ve dönüşümler yaşamış ve en iyi sistem olma yolunda mesafe almaya çalışmıştır. Bunda siyasi değişimler, yönetenlerin istikrarı ve kabiliyeti, politikalar gibi pek çok etmen etkili olmuştur. Demokrasinin Antik Yunan devletlerinde ortaya çıkması, şehir adlarıyla anılan demokrasi modellerinin doğmasına sebep olmuştur. Bunlardan biri de Atina demokrasisidir. Atina demokrasisi, doğrudan demokrasi şeklinde işlemekteydi. Atina’da kıvılcım bulmuş demokrasi, elbette ki günümüz demokrasisi ile örtüşmüyordu. Söz konusu demokraside; köleler, kadınlar ve Atina vatandaşı olmayanlar siyasal haklardan faydalanamıyorlardı. Bu modern demokrasi ile bağdaşmamaktadır. Her ne olursa olsun Atina demokrasisi ilk olması bakımından önemli görülmüş ve sonraki demokrasi kuram ve teorilerini etkilemiştir (Heywood, 2012).

Atina demokrasisinin yıkılmasıyla, demokrasi anlayışı sekteye uğramıştır. Yaklaşık 1500 yıl gibi bir süre uykuda kalan demokrasi, insan hak ihlallerinin üst boyuta çıkmasıyla tekrar canlanmıştır. Orta çağ İngiltere’inde feodalitenin güçlü hissedilmesi ile merkezi otorite güç kaybetmiştir. Bu güç kaybı kralın yetkilerinin sınırlandırılmasına kadar ilerlemiştir. Yetkileri sınırlandırılan ve feodal beylerden destek göremeyen kral, hem feodal beylere hem de halka ağır vergiler yüklemek kaydıyla herkesin tepkisini çekmiştir. Haziran 1215 tarihinde sadece İngiltere krallığını değil bütün insanlığı ilgilendiren, kişi hak ve özgürlüklerini soyut bir durumdan çıkarıp hukuki bir statüye kavuşturan “Magna Carta” diğer bir isimle “Hürriyetlerin Büyük Fermanı” kral tarafından çıkarılmış ve yürürlüğe girmiştir (Akın, 1964).

Magna Carta sonraki gelecek insan hak ve hürriyetlerine dair belgelere basamak olmuş önemli belge niteliği taşımaktadır. Bu belgenin ayırıcı iki maddesi günümüz demokrasisinin oluşması adına da önemlidir. Bu maddelerden ilki; bu belgenin kapsayıcılığı ile ilgilidir. Magna Carta önceki belgelerde olduğu gibi sadece kilise, baron, soylu veya tüccarların hakkını koruyan bir belge değildir. Bu geniş hak ve hürriyetler krallık sınırlarında bulunan tüm hür insanlara sağlanmıştır. İkinci önemli özelliği ise kralın da bu belgeye sadık kalacağını bildirmesidir. Burada hukuk devleti anlayışının ilk tohumları atılmıştır da denilebilmektedir. Bu gelişme, tarihte İngiltere’yi Hukuk Devleti

anlayışının lideri olarak tanıtmıştır (Savcı, 1953). Jennings'e (1964) göre Magna Carta'yı canlı kılan özellik getirdiği yenilikler değil, İngiliz halkının hak ve hürriyetlerin farkına varması, hukukun üstünlüğünü kabul etmesidir. Her ne kadar zamanın Papa'sı tarafından hükümsüz olduğu yönünde yazı yayımlansa da, Magna Carta günümüze kadar gelebilmiş bir belge özelliği göstermektedir (Lyon, 1960).

Magna Carta'nın yayımlanmasının akabinde, her kesimden kişiler krala danışmanlık yapmaya başlamıştır. Din adamları, aristokratlar, şövalyeler, halk temsilcileri bunlar arasında sayılabilmektedir. Bunun sonucu olarak da; Lordlar Kamarası ve Avam Kamarası olmak üzere kademeli bir parlamenter yapı oluşturulmuştur (Roskin, 2012). Hukuk devletlerinin "ayırım yapmaksızın, her vatandaşa eşit hak" ilkesiyle örtüşen bir özellik gösterdiğini söylenebilmektedir.

Yeniçağa gelindiğinde, demokrasi adına önemli gelişmelerin olduğu görülmektedir. Yeniçağda da filozofların, yönetim sistemi adına değerlendirmelerde bulundukları görülmüştür. Bu dönemde monarşi, aristokrasi ve demokrasi kabul gören yönetim sistemleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Eroğul, 1981). Schmidt (2002) ise düşünür Thomas Hobbes'dan aktarımla demokrasi ve aristokrasi sisteminde kişisel çıkarlar ile kamu çıkarları çelişmektedir. Kişiler kendi hak ve hürriyetlerine önem ve öncelik verirken servetlerine servet katacaklardır. Fakat kamu yararı gözetilmeyecektir. En iyi yönetim sistemi bu nedenle monarşidir. Filozofların değerlendirmeleri bu dönemde de farklılık göstermektedir. Ortak olarak kamu yararı göz önünde bulundurulmalıdır anlayışı egemendir. Benzer şekilde dönemin düşünürlerinden Montequieu, da monarşinin devlet ve halk çıkarlarına hizmet eden en iyi yönetim modeli olduğunu savunmuştur. Demokrasilerin küçük ülkeler için uygun olduğunu belirtmiştir (Schmidt, 2002).

Yeniçağda önemli düşünürlerden Jean Jacques Rousseau ve John Locke, düşünceleri ve değerlendirmeleriyle, demokrasi düşüncesinin yayılmasına, kabul görmesine etki etmişlerdir. Özgür halk, eşit halk, adil yönetim, halkın iktidarı, toplumun egemenliği gibi konularda izledikleri tutum, davranış ve düşüncelerle monarşiden değil demokrasiden yana tavır takınmışlardır (Akad ve Dinçkol, 2000).

Zamanın akışıyla beraber, Yeniçağa dek gelen zamanda mutlakiyet rejimleri önemini kaybetmiş ve demokrasiye ihtiyaç duyulmuştur. Bununla beraber demokrasi düşüncesi, önemini katlayarak yayılmıştır. 18 ve 19. yüzyılda meydana gelen olaylar demokrasi

adına önemli görülmektedir. 1776 yılında kabul edilen Amerikan Bağımsızlık Bildirgesi bu önemli olaylardan biridir. Bu bildirgeye pek çok yazar, siyasetçi ve düşünürün önderlik ettiği bilinmektedir. Bu düşünürlerden biri de dönemin önemli isimlerinden olan John Locke'dur. John Locke'a ait şu cümleler bildirgenin giriş kısmında yer almıştır: *"Devletin asıl görevi, her insanın hakkı olan yaşam, özgürlük ve mülkiyeti korumaktır. Siyasi otorite yalnız halkın yararı için emanet olarak elde tutulur..."* Demokrasinin istenir şekliyle yer aldığı bildirinin tam metninde, insan, devlet hak ve hürriyetlerinin garanti altına alındığı bir bildirme olması, yönetenlerin yetkisini yönetilenden alması esaslı bir bildirme olması bakımından önemlidir (Birecikli, 2011).

Bu dönemin önemli olaylarından bir tanesi de, Fransız İhtilali'dir. Fransız İhtilali ve Sanayi Devrimi ile birlikte ekonomi alanında önemli gelişmeler olmuştur. Feodalite ile yarışır burjuva sınıfı ortaya çıkmıştır. Bu sınıf feodaliteye karşı üstünlük sağlayıp yönetsel egemenlik arzusuna girince cumhuriyet kurulmaya başlamıştır (Şenel, 1999). 1789 Fransız İhtilali ve ardından 1791 Fransız İnsan ve Yurttaş Hakları Bildirisi ile demokrasiyle özdeşleşen adalet, eşitlik, özgürlük, kavramları önem kazanmıştır. Pek çok düşünürün, yazar ve politikacının bu yöndeki çabaları da demokrasiye hizmet etmiştir. Egemenliğin halka dayandırılması fikri güç kazanmış ve hızla yayılmıştır (Akad ve Dinçkol, 2000). Devrim sonrası Fransa'da bir anayasa hazırlanmıştır. Bu anayasaya göre seçimler yapılmış ve halkın seçtiği bir parlamento oluşturulmuştur. İktidar, parlamento ve kral arasında paylaştırılmıştır. Napolyon'un başa geçmesiyle demokrasiden uzaklaşmıştır (Sander, 2011). Fransız Bildirgesi'nin maddelerine bakıldığında, toplumların uğradıkları felaketlerin kaynağı, toplum hak ve özgürlüklerinin bilinmemesi, unutulması ya da kale alınmaması şeklinde ifade bulunduğu görülmektedir. Maddelerin demokrasinin olmazsa olmazlarını barındırması bakımından da, demokrasiyi istenir kıldığı görülmektedir (Göze, 1986).

Fransız İhtilali ve Amerika'da meydana gelen gelişmeler, demokrasi adına önemli görülmektedir. Amerika'da Bağımsızlık Bildirgesi ve Fransız İhtilali ile, küçük devletlere uygun olduğu düşünülen demokrasi, hızlı bir yayılım göstermiştir. Küçük topluluklara uygun olarak görülen demokrasi de, esasen doğrudan demokrasi olarak isimlendirilmekteydi (Schmidt, 2002). 1788 yılında kabul edilen ve yürürlüğe giren Amerika anayasası hükümetlerin seçimle kurulmasını, vatandaşların hak ve özgürlüklerinin korunmasını sağlıyordu. Anayasanın kabulü öncesi koloniler arasında

demokrasi adına uygulamalarla karşılaşmaktadır. Koloniden koloniye farklılık gösterse de, bazı sıfatları taşıyan beyaz erkeklerin seçme hakları mevcuttu (Nevins ve Commager, 2003).

Yirminci yüzyıla girildiğinde demokrasi çok hızlı bir gelişme ve yayılım göstermiştir. Birinci Dünya Savaşı sonrası yıkılan imparatorluklar, yerini küçük ve bağımsız devletlere bırakmıştır. Özellikle Osmanlı ve Avusturya–Macaristan İmparatorluklarının dağılmasıyla demokratik denebilecek pek çok ülke ortaya çıkmıştır. 1930’lu yıllarda meydana gelen Büyük Buhran olayı ile, hem Avrupa’da, hem Balkanlarda, hem de Baltık ülkelerinde diktatörler boy göstermeye başlamıştır. Bu döneme; “Diktatörler Çağı” denmesinin sebebi olarak gösterilmektedir.

Yirminci yüzyıl, demokrasinin dalga dalga yayıldığı bir dönemdir. Amerikalı siyaset bilimci Huntington (1993), yaptığı sınıflandırma ile, bu demokrasi dalgalarını üç dönemde incelemiştir. Bu demokratikleşme dalgalarına karşı iki de ters dalganın demokrasi sürecinde olduğunu belirtmiştir. İlk dalga 1828–1926 yıllarına dek gelen dönemi kapsamaktadır. Özellikle Atlantik ülkeleri ve Avrupa’da etkisini göstermiştir. Bu dönemde 29 ülke demokratik özellik göstermiştir. Demokrasi adına ilk dalgadan sonra 1922–1942 yılları arasında bir ters dalga oluşmuş ve demokrasi sekteye uğramıştır. Yukarıda ifade edildiği gibi dikta yönetimler bu dönemde başta bulunmaktadır. Demokrasi adına ikinci dalga 1943–1962 yılları arasındaki döneme dek gelmiştir. Demokratik ülke sayısı 36 olmuştur. İkinci ters dalga 1958–1975 yılları arasında olmuştur. Aralarında Türkiye’nin de bulunduğu demokratik ülkeler askeri darbelerle demokrasi adına yara almışlardır. Bu dönemde demokratik ülke sayısı 30’a gerilemiştir. Son dalga 1974 yılında başlayıp soğuk savaş dönemi sonuna kadar etkili olan dönemdir. Huntington’a (1993) göre küreselleşme ve üçüncü dalganın hikâyesi beraber yazılacaktı. Küresel dünya, demokrasi adına bütün engelleri yıkacak ve evrensel hukuk dünyada hüküm sürecekti. İnsanlar hak ve özgürlükleri bakımından eşit sayılacaktı.

Günümüze değin, demokrasi tarihi incelendiğinde, demokrasinin inişli çıkışlı bir yol izlediği görülmektedir. Günümüzde siyasal organizasyonları net bir ayırım ile, demokratik ya da demokratik değil şeklinde sınıflamak oldukça zordur. Heywood (2012) dünyadaki siyasal sistemleri beş grupta ele almıştır. Bunlar; Batı Poliarşileri, Yeni Demokrasiler, Doğu Asya Rejimleri, İslami Rejimler ve Askeri Rejimlerdir. Bununla

beraber demokrasinin doğusundan itibaren, düşünürler, filozoflar, siyaset bilimciler, yazarlar çeşitli sınıflandırmalarda bulunmuşlardır.

2.1.1.2. Demokrasinin Temel İlkeleri

Demokrasinin tanımları incelendiğinde, karşımıza ortak ilkeler çıkmaktadır. Bu ilkeler demokrasinin olmazsa olmazlarıdır. Bir ülkede siyasal rejimin demokrasi olduğunu söyleyebilmek için, bu ilkelerin olup olmadığı dikkate alınmaktadır. Bu ilkelerin ülkelerde hayat bulması ve devamının sağlanması elbette güç olmaktadır.

Bu konuda, küçük farklılıklarla, aynı dinamikler üzerinde durularak yapılmış çokça çalışma vardır. Yukarıda Dahl'a göre demokrasilerin temel dinamikleri ele alınmıştır. Konunun tekrarı anlaşılmayı kolaylaştıracığından, burada da yer vermekte yarar görülmüştür. Dahl (2010) aşağıdaki şartları demokrasinin temel ilkeleri olarak açıklamıştır.

1. Seçimle belirlenmiş görevliler
2. Özgür, adil ve düzenli olarak yapılan seçimler
3. İfade özgürlüğü
4. Alternatif bilgi kaynaklarına erişim
5. Kurumsal özerklik
6. Vatandaş kavramının kapsayıcılığı

Dahl'ın belirttiğine ek olarak maddeler söylemiş ve bunların da demokrasinin temel ilkeleri olması gerektiğini savunanlar da vardır. Schmitter ve Karl (1995) bu durumun savunucuları olarak karşımıza çıkmış ve aşağıdaki iki maddenin de demokrasinin temel dinamikleri olmasını savunmuşlardır.

1. Seçimle iş başına gelmiş yöneticilerin seçimle işbaşına gelmemiş olanlarca engellenmemesi ve müdahalelerine kapalı olması. Çeşitli zamanlarda yapılan sivil ve askeri darbeler bunun en net izahıdır. Böylesi durumlarda demokrasiden söz etmenin mümkün olmadığı söylenebilir.
2. Seçilmiş yönetimler, yöneticiler başka ülkelerin müdahalesine açık olamazlar. Her demokratik ülke iç ve dış işlerinde uluslararası hukuka uygun olmak kaydıyla bağımsız hareket etmelidir. Aksi durumda o ülkede demokrasi tehlikede olacaktır.

Yapılan bir diğ er çalışmada, Gözler (2004) demokratik ülkelerde yapılan değerlendirmelerden hareketle, aşağıdaki 6 maddeyi demokrasinin temel ilkeleri olarak ele almış ve değerlendirmiştir.

1. Yönetim biçiminin demokrasi olmasının şartı yönetenlerin halkın seçimiyle iktidara gelmeleridir.
2. Seçimler belirli aralıklarla düzenli ve sekteye uğramadan tekrarlanmalıdır. İktidar partileri belirlenen süre zarfında tekrar seçime girmelidir.
3. Seçimler baskıdan uzak, adil ve  zg r bir ortamda yapılmalı. Her vatandaşın oyu eşit sayılmalı ve gizli oy, açık sayım ilkesine bağlı kalınmalıdır.
4. Demokrasiden bahsedebilmenin şartlarından bir tanesi de seçime girecek birden fazla partinin bulunmasıdır. Tek partili dönemler demokratik özellik göstermez. Mutlaka örgütlü iktidar ve muhalefet olmalıdır.
5. İktidar partisinin yenilenen seçimlerle değişmesi ve muhalefet partisinin veya diğer partilerin iktidarı devralmaları olası olmalıdır.
6. Vatandaşa temel hak ve özgürlükler sağlanmalı. Temel kamu hakları güvence altına alınmalıdır.

şaylan (1981) ise demokrasinin temel ilkelerini şu şekilde sıralamıştır.

1. İktidarı elinde bulunduran kurumların seçimle başa gelmesi.
2. Her bireyin oyunun eşit sayılması.
3. Her  rg tsel organizasyonun seçimlere girebilmesi
4. İktidarın kendisini desteklemeyen azınlıkların haklarını da garanti etmesi
5. Birey ayırmaksızın her vatandaşın kişisel hak ve özgürlüklerini güvence altına almak.

Yukarıda sayılan maddelerle beraber İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nde belirtilen 30 maddenin benimsenmiş ve hayata geçmiş olması da demokrasinin ilkelerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu maddelere bakıldığında insan haklarını ve özgürlüklerini güvence altına aldığı görülmektedir (UDHR, 1948).

Bir başka araştırmada Dahl (2010) demokrasinin standartlarından bahsetmiş ve olması gereken şu 5 standardı demokrasilerde olmalı şeklinde ele almıştır. Öncelikle her vatandaş ülkeyi ilgilendiren kararlara *etkin katılım* gösterebilmelidir. Ayırım yapılmadan bu ilkenin uygulanması demokrasiye güç katacaktır. İkincisi, *eşit oy* ilkesidir. Bu ilke ile ülkede bulunan her vatandaşın oyu eşit sayılacaktır. Üçüncüsü, *bilgi edinme* hakkı ve özgürlüğü. Ülkeyi ilgilendiren her konu şeffaf bir şekilde vatandaşın bilgisine sunulmalıdır. Dördüncüsü, gündem maddelerinin kontrol altında tutulmasıdır. Ülkeyi ilgilendiren her karar sadece bir grup, kitle değil tüm vatandaşlar düşünülerek alınmalıdır. Son ölçüt de vatandaşların haklardan yararlanmaları ile ilgilidir. Buna göre ülkede yaşayan her vatandaş, sağlanan haklardan eşit şekilde yararlanabilmelidir.

Demokrasi anlayışı ülkeden ülkeye farklılık göstermekte ve her ülke demokratik olduğunu öne sürmektedir. Ne var ki demokratik ülke olmanın şartları vardır. Yukarıdaki bilim insanları, asgari şartları belirlemek suretiyle, demokrasinin temel ilkelerini ele almışlardır. Özbudun (1991) da bu ölçütleri şu şekilde açıklamıştır:

1. Siyasal kurumların, organların, genel oy esaslı serbest seçimlerle oluşturulması.
2. Özgür ve baskıdan uzak oluşturulmuş bağımsız siyasi örgütlerin iktidar mücadelesi.
3. Tüm vatandaşların temel hak ve hürriyetlerinin sağlanması ve hukuk eliyle garantiye alınması.

Adı geçen eserde Özbudun (1991) demokrasilerin olmazsa olmaz şartlarından biri olarak “çoğulculuk” ilkesini ifade etmiştir. Çoğunluk iradesinin halk yararına kullanılmasını esas alan bir dinamiktir.

Bir başka çalışmada Aktan (2005), demokrasinin temel ilkelerini aşağıdaki gibi açıklamıştır.

1. Siyasal Hürriyet İlkesi: Siyasi hayata katılım konusunda bir baskının söz konusu olmaması durumudur. Seçmek istediği siyasal oluşuma hür iradeyle taraf olma isteğini baskısız ifa etmek anlamına da gelmektedir.
2. Hukuk Devleti İlkesi: Siyasal iradenin hukuk kuralları çerçevesinde iş bulması durumunu ifade etmektedir.

3. İktidarların Kısıtlanması İlkesi: Hukukun iktidarı sınırlandırması durumudur. Özgür ve her eyleminde serbest iktidarlar keyfi uygulamalara imza atabileceğinden sınırlandırma gerekli görülmektedir.
4. Kuvvetler Ayrılığı İlkesi: Yasama, yürütme ve yargı organlarının siyasal yönetimin boyunduruğunda olmaması durumudur.
5. Şeffaflık İlkesi: İktidarların her kararı ve uygulaması halka açıklanmalı ve her şeyin izahı yapılmalıdır.
6. Laiklik İlkesi: Siyasal duruş ile kişisel ideolojiler bir tutulmamalı.
7. Demokrasi Kültürü İlkesi: Bireylerin hak ve özgürlüklerinin temin edildiği ortamın varlığını ifade etmektedir. Demokrasi kültürünün varlığı ile demokrasi birbirinden ayrı düşünülemez.
8. Sivil Toplum İlkesi: Sivil toplum örgütlerinin serbestçe örgütlenip çeşitli konularda yönetimi sorgulaması, eleştirmesi durumunu ifade etmektedir.

Beetham ve Boyle (1998) yürürlükte olan bir demokrasinin temel dinamiklerini; demokratik toplum, hür ve adaletli seçim, şeffaf ve sorumlu iktidar, medeni ve sivil haklar şeklinde açıklamışlardır. Dört temel dinamikle demokrasinin olmazlarını açıklamaya çalışmışlardır.

Diğer bir çalışmaya baktığımızda Yılmaz (2000) demokrasinin sekiz ilkesinden bahsetmiştir. Bu ilkeleri;

1. Kişiye ve kişiliğe saygı,
2. Bireysel hürriyet,
3. Rasyonel,
4. Eşitlik,
5. Adalet,
6. Yasal iktidar,
7. Anayasaya bağlılık,
8. Halk yönetimi ve çoğunluk ilkesi şeklinde sıralamak mümkündür.

Demokrasilerin amacı insanın hak ve özgürlüklerini temin etmektir. Bu anlamda kişiyi ve kişiliği koruma altına almalıdır. Demokrasilerde herkes tektir ve herkes kişisel özgürlük hakkına sahiptir. Her birey kanunlar karşısında eşit haklara sahiptir. Eşitliği sağlarken adaletli olmalı ve ayırım yapılmamalıdır. Yasalar tarafından yönetimin sınırlarının çizilmesi ve iktidarların da yasalara bağlılığı önemli görülmektedir. Anayasa tarafından temel hak ve özgürlüklerin korunması, özgürlüğe dair sınırların çizilmesi demokrasilerde olması gerek bir özelliktir. Demokrasilerde yönetime katılma önemlidir. Çoğunluğun iktidarı elinde bulundurması esasına dayanır. Fakat çoğunluğun keyfî uygulamaları demokrasi ile bağdaşmaz. Bu nedenle tüm bireylerin hakları garantilenmelidir (Yılmaz, 2000).

Tüm siyasal sistemlerde yöneten ve yönetilen kavramı vardır. Demokratik yönetimleri demokratik olmayan yönetimlerden ayıran unsur ise iktidara nasıl geldikleridir. Göreve nasıl geldiklerini esas alan kuralların olduğu, yönetenlere uygulamalarından dolayı hesap sorabilen mekanizmaların bulunduğu yönetim modellerini demokratik olarak sınıflandırmak mümkündür (Schmitter ve Karl, 1999).

Türkiye Anayasa Mahkemesi tarafından demokratik devletin tanımı yapılmak suretiyle demokratik devletin temel dinamiklerine vurgu yapılmıştır. Anayasa Mahkemesi Kararları Dergisi (Sayı 4, 301)'nde yer alan tanıma göre demokratik devlet; *“egemenliğin bir kişi ya da zümreye ait olmadığı, iktidarın bir sınıfın yararına iş görmediği, serbest ve genel seçimlerin iktidara gelmede tek yol olduğu ve iktidarın halk yararına kullanıldığı devlet modeli”* şeklinde açıklanmıştır.

2.1.1.3. Demokrasi Çeşitleri

Zaman içerisinde demokrasiye, demokrasinin dinamiklerine, demokrasinin kullanılış şekillerine, demokrasi türlerine ait değerlendirmeler ve sınıflamalar farklılık göstermiştir. Bu durum toplumun yapısına(ekonomik, sosyo kültürel, dini) değişiklik göstermektedir. Bu farklılıklarla beraber uygulamalar dikkate alınarak, temel dinamikleri, ilkeleri oluşturulmaya çalışılmıştır.

Demokrasi çeşitleri; farklı çalışmalarda, farklı sınıflandırmalarla ortaya konmaktadır. Demokrasi modellerinin çokluğu, bir zenginlik olarak görülmekle beraber, kavram karmaşasına da neden olmaktadır (Yavuz, 2009). Demokrasiyi anlamak adına çokça

demokrasi modelinin olması ve incelenmesi önemlidir. Tek bir demokrasi modeli, demokrasiyi anlamak adına yetersiz kalabilmektedir (Demir, 2010).

Yaptığı çalışmada Schmidt (2002) demokrasiyi; seçkin, ekonomik, çoğulcu, sosyal, katılımcı, eleştirel, bütünlükçü demokrasi olmak üzere 7 şekilde çeşitlendirmiştir. Bir başka çalışmada Erdoğan (2001) demokrasi modellerini; korumacı demokrasi, klasik demokrasi, plüralist demokrasi, korporatist demokrasi ve insani girişimci demokrasi olarak sınıflandırmıştır.

Tunç (2008) demokrasi çeşitlerini; doğrudan demokrasi, temsili demokrasi ve yarı doğrudan demokrasi olmak üzere üç başlıkta ele almıştır. Doğrudan Demokrasi; halkın aracı olmaksızın egemenlik hakkını elinde bulundurmasıdır. Diğer bir deyiş ile yönetenin kendisi halktır. Devlet için gerekli tüm kararlar yine devleti meydana getiren halk tarafından alınmaktadır. “Halkın Egemenliği ve Egemenliğin Devredilmezliği” teorisine dayanmaktadır. Antik Yunan demokrasi buna örnek verilebilir. Demokrasi fikrine en yakın sistem olarak doğrudan demokrasi gösterilmekle birlikte dünyada sadece İsviçre’nin birkaç kantonunda (Glaris, Unterwald, Appenzel) uygulanmaktadır (Gözler, 2004).

Temsili demokrasi; halkı temsil eden iktidarlarca halkın yönetilmesi esasına dayanan yönetim modelidir. Bu demokrasilerde seçim esastır. Seçilen iktidar ya da temsilciler seçim bölgesinin değil tüm milletin temsilcisi kabul edilmektedir. “Milli Egemenlik” teorisine dayanmaktadır. Temsili demokrasi ile yönetilen ülkelere; Türkiye, İngiltere, Almanya, ABD, Japonya gibi ülkeler gösterilebilmektedir (Gözler, 2004).

Yarı doğrudan demokrasi; iktidarın halk ve seçilen yöneticiler arasında pay edildiği demokrasi türüdür. Bu demokrasi türü doğrudan ve temsili demokrasinin birleşimi olarak da düşünülebilir. Yapılan seçimlerle seçilen yöneticilerin varlığı temsili, halkın referandum gibi kanallarla yönetime katılması da doğrudan demokrasi özelliği göstermektedir. Halkın katılımı önemli görülmektedir. Çünkü yaptırım gücü söz konusu olmaktadır. Halk; referandum, halk vetosu, yönetenlerin azli, halk teşebbüsü gibi kanallarla yönetime katılmaktadır. İsviçre ve İtalya örneklerinde karşımıza çıkmaktadır (Gözler, 2004).

Yukarıda belirtilen demokrasi türlerine ek olarak, Aktaş (2015) liberal demokrasiyi saymıştır. Liberal demokrasi; devletin yetkilerinin sınırlandırıldığı, kişi hak ve özgürlüklerinin garanti edildiği bir yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır. Liberal toplum düzeni üzerinde toplumun uzlaştığı ve anayasanın sınırları içerisinde devletin yetkilerinin kullanıldığı yönetim şeklidir (Aktan, 1999). Sartori (1996); özgürlük, kişisel gelişim ve devlet düzeni kavramlarının liberalizmin kaynakları olduğunu ve eşitlik, toplumsal kalkınma, toplumsal bütünlük kavramlarının da demokrasinin kaynakları olduğunu belirtmiştir. Devletin gücünün bireye karşı sınırlandırılmasını istemektedir. Liberal demokrasilerde halk devletin gücünü sınırlamaktadır. Aksi olsaydı, devlet halka karşı zorba bir tutum sergileyebilir, özgürlüğü kısıtlayabilirdi. Özgürlüğün kısıtlanması ise toplumsal düzeni sağlamak yerine yerle bir eder (Şaylan, 1998).

Heywood'un (2012) sınıflandırmasına göre ise demokrasi; klasik demokrasi, gelişmeci demokrasi, koruyucu demokrasi ve halk demokrasi şeklinde çeşitlenmektedir. Antik Yunan döneminde uygulanan demokrasiye klasik demokrasi denilebilir. Doğrudan demokrasinin farklı şekilde isim bulmuş halidir. Gelişmeci demokrasi; bireyi ve toplumu geliştirmeyi amaçlayan, siyasi kararlara katılımı arzulayan demokrasi çeşididir. İktidarlara karşı vatandaşın hak ve özgürlüklerini korumayı amaçlayan demokrasi türüne koruyucu demokrasi denmektedir. Halkın egemen olduğu, haklarının korunduğu, demokrasi sistemine de halk demokrasi denilmektedir.

Demokrasinin türlerine dair pek çok araştırma ve çalışma yapılmıştır. İsim değiştirmek kaydıyla özünde aynı sonuca ulaşan demokrasi çeşitleri karşımıza çıkmıştır. Yukarıda klasik demokrasi ile doğrudan demokrasinin aynı amaca hizmet ettiğini belirttiğimiz gibi yine ortaya atılmış demokrasi teorilerine göre çokça demokrasi türü karşımıza çıkmaktadır. Demokrasiyi amaçlarına göre sınıflandırmak da mümkündür. Bu sınıflandırmada yer alan başlıklara kısaca değinilmiştir.

Özünde amaçlarına göre demokrasi türlerini incelediğimizde karşımıza ilk olarak çoğulcu demokrasi çıkmaktadır. Bir başka deyişle batı demokrasisi diye de isim bulan bu demokraside iktidar, halkın çoğunluğunun desteğini alarak egemenlik hakkı elde eder. İnsan hak ve özgürlüklerinin öncelendiği bu demokraside devlet insanların mutluluğunu demokratik yollarla sağlamakla yükümlüdür (Gözübüyük, 2003). Gelişmiş batı toplumlarında uygulanmakla beraber, uygulamada ülkeden ülkeye farklılıklar

olabilmektedir. Nitekim çoğulcu demokrasi sisteminde; parlamenter, başkanlık ya da meclis hükümeti sistemlerine uyum gösterebilmektedir (Giritli ve Sarmaşık, 2001). Bu sistemde çoğunluğun, iktidarın ya da yönetenlerin gücü kanunlar ile sınırlandırılmıştır (Yavuz, 2009). Çoğunlukçu demokrasi Çoğulcu demokrasinin temel dinamikleri Gözübüyük (2003) tarafından şu şekilde açıklanmıştır. Temsil, siyasal çoğunluk, seçim, çoğunluğun yönetme hakkı, muhalefet özgürlüğü, temel hak ve özgürlüklerin korunması, yasa karşısında eşitlik. Demokrasinin temel ilkeleri incelendiğinde çoğulcu demokrasinin dinamikleriyle benzerlikleri görülebilmektedir.

İkinci bir yönetim sistemi mutlak demokrasi sistemidir. Çoğunluğun iktidarı ya da halkın çoğunluğu eliyle devletin yönetilmesi şeklinde ifade edilebilir. Çoğunluğun iradesi mutlak ve her ne suretle olursa olsun sınırlandırılmaması gerekir esasına göre işleyen bir sistemdir (Gözler, 2004). Çoğunlukçu demokrasi sistemlerinde halkın iradesi toplumun çıkarlarıyla çelişmez. Bu nedenle azınlık kalanlar çoğunluğun iradesini tanımalı ve doğruluğunu kabul etmelidirler (Yavuz, 2009). Çoğunluğun tartışmasız kabulü ve azınlıkların muhalefetsiz kalmaları nedeniyle bu sistem demokrasi ile bağdaşmamaktadır (Hakyemez, 2003).

Amaca hizmet etmesi bakımından bir diğer demokrasi yönetim sistemi marksist demokrasi sistemidir. Adından da anlaşılacağı üzere Marksist ideolojiye hizmet eden sistemdir. İşçi iktidarını esas alır. Batı demokrasilerinin kapitalizmin işçiler üzerindeki egemenliğini sakladığını eleştirir. Gerçek anlamda demokrasinin en iyi sınıf ayrımı olmayan toplumlarda sağlanabileceğini savunur (Giritli ve Sarmaşık, 2001). Marksist demokrasinin ilkelerini de; marksist ideoloji, işçi sınıfının(üretici) iktidarı, tek parti sistemi(komünist parti), insanın özgürleşmesi (birey esaslı olması), mülkiyet kavramının kamuya devri(her şey devletindir) şeklinde sıralayabiliriz. Bu demokrasi çeşidini uygulayan ülkeler olmuştur fakat çok kısa zamanda sistem iflas etmiş ve çoğulcu demokrasiye geçme gayretlerini arttırmıştır (Gözübüyük, 2003).

Bir diğer demokrasi çeşidi plebistçi demokrasidir. Doğrudan demokrasinin bir çeşididir. Referandum gibi araçlarla yönetimde halk belirleyicidir. Yönetim ve halk arasında doğrudan bir iletişim söz konusudur.

Radikal demokrasi, kişisel hak ve özgürlükleri sağlamanın yanında vatandaşların çıkarlarını da gözetip sağlamayı amaç edinen bir modeldir. Liberal demokrasiye arayış

olarak ortaya çıkmıştır. Kararlara en fazla katılımı ve müzakereyi önemli gören bir demokrasi modeli olarak karşımıza çıkmıştır (Okutan, 2007). Radikal demokrasi modelinin dikkate değer diğer bir özelliği her kimlikten halkı birleştirme çabasıdır. Farklı kimlikte grupların katılımı ve müzakeresi ile uzlaşılabilceğini savunan bir model olması bakımından da önemlidir (Özdemir, 2013).

Bir diğer demokrasi modeli, siber demokrasi modelidir. Bu modele göre vatandaşlar teknolojiyi kullanarak doğrudan demokrasiyi oluşturabilir yargısı öne çıkmaktadır. Gözler'e (2004) göre, teknolojik altyapı sağlansa bile, demokrasinin ilkelerinden biri olan gizli oy ilkesi sağlanamaz. Bu yönüyle de demokrasi ile bağdaşmaz.

Militan demokrasi menfaatleri, kişisel çıkarları uğruna muhalif söylemleri bastıran, muhalif siyasal yapılanmalara sınırlama getiren demokrasi modelidir. Sürdürülebilir demokrasi için militan demokrasiyi gerekli görmektedir. Aksi takdirde demokrasinin işlerliğini kaybedeceğini ifade etmektedir (Gözler, 2004).

Westminster demokrasi modeli, çoğunluk iradesini temele alan demokrasi modelidir. Yönetimin halkın çoğunluğu tarafından yapılacağını savunan modeldir. Bu model dokuz ilkedен oluşmaktadır. Bunlar; yürütme yetkisinin toplanması, iki partili sistem, tek boyutlu parti sistemi, çoğunlukçu seçim sistemi, tekçi ve merkeziyetçi yönetim, iktidarın birleşmesi ve kabine üstünlüğü, yazısız anayasa, asimetrik iki meclisli yapı ve meclis egemenliğidir (Lijphart, 1986).

Amaca hizmet etmesi bakımından incelenmeye değer diğer bir demokrasi modeli müzakereci demokrasi modelidir. Bu model, devlet yönetimindeki her türlü sorunun karşılıklı görüşme ve danışma yoluyla çözülmesini savunur (Derdiman, 2006). Müzakereci demokrasi, liberal demokrasinin gelişen ve değişen dünyada yeterli olmadığını savunan alternatif bir modeldir. Sitembölükbaşı (2005) liberal demokrasilerin aksayan yönlerini belirlemiş ve liberal demokrasilerin günümüz dünyası için uygun olmadığını ifade edip alternatif demokrasi modellerini açıklamışlardır. Liberal demokrasilerin aksayan yönlerini özetle; azınlık haklarının korunamaması, cinsiyet eşitsizliğinin göz ardı edilmesi, etnik farklılıkların ihmali, seçimlerin vatandaşın düşüncesini yansıtmaması, yönetimde şeffaf olmama, hesap verebilirlik ilkesinin ihmali şeklinde sıralamak mümkündür.

Demokrasi modelleri alanyazın incelendiğinde farklı isimlerle tekrar karşımıza çıkabilir. Çünkü demokrasi kavramına yönelik yapılan değerlendirmeler ve getirilmeye çalışılan bakış açıları bu başlıkları sürekli arttırmaktadır. Araştırmacıların araştırdıkları alana göre çeşitlenmekte olan bir kavram olduğundan alanyazın bu anlamda sürekli bir gelişim göstermektedir. Kısaca açıklamaya çalıştığımız demokrasi çeşitleri dışında; oydaşmacı demokrasi, delegasyoncu demokrasi, uzlaşmacı demokrasi, düşük yoğunluklu demokrasi gibi pek çok demokrasi modeli literatürde yer almaktadır.

2.1.1.4. Eğitim–Demokrasi İlişkisi

Demokrasi siyasal bir sistem olarak hayat bulmuş olsa da değişen şartlarla sosyal hayatın her alanında yaşanılır ve istenilir bir hal almıştır. Bu nedenle konumuzla da ilişkisi bakımından eğitimde demokrasi konusuna değinmekte yarar görülmektedir.

Her siyasal model varlığını sürdürmek ister. Bunun için de çeşitli kaynaklardan yararlanır. Bu kaynakların en temeli ve etkili olanı da eğitimidir. Eğitim; çevrenin etkisiyle kişinin davranışlarında istendik davranış değişikliği ve değerlendirmesidir (Sönmez, 1991). Ülkemizde geniş anlamda kabul görmüş bir diğer tanım, Ertürk tarafından yapılmıştır. Ertürk'e (1975) göre eğitim; bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla kasıtlı ve istendik değişim sürecidir. Bu tanımlamalarda görüldüğü üzere, bir davranış değişikliği söz konusudur. Bu değişikliğin istendik ve kasıtlı olması gerekmektedir. Bu sürecin tamamına eğitim denmektedir. Eğitim ve demokrasi ilişkisine odaklanıldığında, kişinin hedeflerine ulaşmasından ilişki kurulabilmektedir. Eğitimin nihai amacı kişinin kendini gerçekleştirmesidir. Kişi, bunu ancak hür irade ile özgür bir ortamda gerçekleştirebilir. Özgür bir ortamın varlığı da siyasal anlamda demokrasinin teminini gerekli kılmaktadır.

Eğitimde demokrasinin ilk şartı siyasal anlamda demokrasinin o ülkede yaşıyor olmasına bağlıdır. Demokrasinin olmadığı bir sistemde, eğitimde demokrasiyi aramak mümkün değildir. Eğitim ve demokrasi birbirini besleyen kavramlardır. Demokrasi eğitim ile pekişirse daha kalıcı ve sağlam temellerle varlığını sürdürür. Eğitimin amaçlarına indiğimizde karşımıza sosyal, siyasal ve ekonomik devama hizmet ettiği amacı çıkmaktadır. Siyasal, sosyal ve ekonomik yönden vatandaşların huzurunu sağlama, demokrasinin ilkelerindendir. Bu açıdan da eğitim ve demokrasi ilişkisi kurulabilmektedir.

Bir hükümet biçiminden çok olup, yan yana yaşama şeklidir demokrasi (Dewey, 1996). Bu yaşama şeklini Peters (1971) çok zor olarak değerlendirmektedir. Bununla beraber demokrasinin insan hak ve özgürlüklerine hizmet etmesini vurgulayarak da demokrasiyi yüceltmektedir. Demokrasi ile toplumun gelişmişlik seviyesi arasında pozitif bir ilişki vardır. Gelişmiş demokrasiler gelişmiş toplumları, az gelişmiş demokrasiler de az gelişmiş toplumları oluşturur (Arslan, 1995). Gelişmişliğin diğer bir ölçütü eğitim seviyesidir. Eğitim seviyesi ve gelişmişlik arasında da pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Demokrasilerde çoğunluğun kararı önemli görülmektedir. Bu demokrasinin belirleyici unsurlarından biridir (Moore, 1982). Farklı görüş ve anlayışta olsak bile, çoğunluğun kararına saygı demokrasinin gereğidir (Ozankaya, 1984). Eğitim; saygı, hoşgörü ve anlayış kavramlarını verebilmenin en etkili yollarından biri olarak belirtilmektedir.

Ateş (1976), hukukun üstünlüğü ilkesi ile temel hak ve hürriyetler güvence altında olmalıdır. Bu temel hak ve hürriyetlerden biri olan eğitim sağlanırsa, bu hakkı sağlayan sisteme olan güven ve bağlılık artar. Demokrasilerin yaşama geçirilmesinde sadece siyasal sistemin getirilmesi yeterli görülmemektedir. Basın, dernekleri eğitim kurumları, sendikalar gibi örgütlenmelere de önemli görevler düşmektedir (Bilhan, 1991). Bu örgütlenmeler içerisinde eğitimin ayrı bir önemi vardır. Çünkü her bireye ulaşabilme olanağına sahiptir. Bilen, bildiğini uygulamaya koyar. Bilmeyen ise, var olan sistemi kabul etmekten başka çare göremez. Bilmek konusunda bize ufuk kazandıracak, demokrasinin halkın hak ve özgürlüklerini temin eden sistem olduğunu öğretecek olan ise eğitimidir. Bu nedenle eğitim demokrasi için çok önemlidir.

Demokrasinin devamını isteyen, demokrasinin amaçlarına hizmet etmelidir (Moore, 1982). Demokrasinin amaçlarını aktaracak ve demokrasinin devamını sağlayacak önemli unsurlardan en önemlilerinden biri eğitim olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim, kurumları demokratik değerleri aktarmak için önemli bir oluşumdur. Bu değerleri aktarmada öğretmen ve yöneticilere de önemli işler düşmektedir. Russel (1995); her öğrencisini ayrı ve tek düşünmeyen, öğrenci kişiliği oluşturma çabasında olmayan, öğrenciyi sadece devletin bir ferdi olarak gören kişilerin gerçek anlamda eğitim yaptıklarını söylemek doğru olmayacaktır. Dolayısıyla her eğitimci, yönetici devletin varlığını da temele alacak şekilde, kişi hak ve özgürlüklerinin değerini öğretme çabası içerisinde olmalıdır.

Demokrasinin önemli gerekliliklerinden bir tanesi de özgürlüğün sağlanmasıdır. Eğitim sisteminde bulunan her birey için sınırlandırılmaması gerekli en önemli hürriyet, düşünce hürriyetidir (Russel, 1995). Düşüncelerin hür olmasının da eğitimle sağlanacağı belirtilmektedir. Demokrasinin dinamiklerinden bir de muhalefet etme özgürlüğüdür. Kişiler kendi düşüncelerini serbestçe ifade edebilmelidirler (Gözler, 2004). Kritik edebilme, eleştirel yaklaşım, sorgulama gibi temel becerilerin kazandırılması eğitimin ilkeleri olarak ifade edilmektedir.

Demokrasilerde diğer önemli dinamik vatandaşların eşit olarak kabul edilmesidir. Şaylan (1981), birey ayırmaksızın her vatandaşın kişisel hak ve özgürlüklerini güvence altına almanın demokrasinin temel ilkelerinden olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle demokratik eğitim sistemlerinde genellik ve eşitlik ilkesi uygulanmaktadır. Okulları ya da eğitim kurumlarını sadece eğitim ve öğretimin yapıldığı yerler olarak görmemek gerekir. Bununla beraber toplumsal ideolojiyi öğreten, öğrencilere ayırım gözetilmeksizin değer atfeden ortamlar olarak da görmek gerekir. Bu demokratik ortam, insanların farklılık ve eşitsizliklerinin yanında siyasal ve hukuki anlamda da eşit olduklarını ifade eder (Schnapper, 1998). Bu açıdan bakıldığında eşitliği, herkesin eğitim hakkından yararlanması olarak görmek eksik kalacaktır.

Demokrasilere bağlı ve aynı zamanda var olan sistemleri eleştirmesini bilen, vatan olgusunun kıymeti konusunda fikir sahibi demokrat yurttaşlar yetiştirmek eğitim kurumunun ve öğretmenlerin görevidir. Fransız ihtilali sonrası öğretmenlere hitap da değişmiştir. Kurucu anlamına gelen “enstitütör” kelimesi kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü ulusu kuracak ve kurmakla yükümlü olacak olanlar öğretmenlerdir (Schnapper, 1998). Bir yaşam şekli olan demokrasiyi eğitimden ayrı düşünemeyiz. Demokrasinin ancak eğitimle mümkün olabileceğini söyleyebiliriz. Çünkü demokrasi, demokratik yaşayış ve okulların yardımıyla öğrenilebilir ve varlık bulabilir (Ertürk, 1981). Demokrasi en iyi okullarda öğrenilebilir. Fakat bir ders olarak öğretimi ile demokrasi eğitimi nihayet bulmaz. Bu durum bir yere kadar anlam bulabilir (Cafoğlu, 1997). Destekleyici ifadeyle Kuzgun (2000), demokratik değerlerin ve davranışların ders konusu olarak öğretiminin bireylere demokrasi kültürü kazandırmayacağını ifade etmiştir. O zaman ne yapılmalıdır? Demokratik okul ortamları oluşturulmalıdır. Okulun demokrasilerin yaşandığı bir yer haline gelmesi ve demokratik okullar oluşması bu amaca hizmet edecektir. Bu sayede yanlış yapan ama düzelten, kendi başına öğrenebilen, iletişim kuran bireyler

yetişebilecektir (Harrison, 2003). Okulları demokratik ortamlar haline dönüştürmenin formülünü de Turan ve Güler (2009), sosyal hayatın okula taşınması, okul ve toplum bütünlüğü sağlanması olarak açıklamışlardır. Demokratik okullarda yetişecek bireylerin demokrasiye bağlı kalacakları muhakkaktır. Böylesi bir ortamda yaşayan ve yetişen bireyler demokrasiyi, bir hayat stili haline getirirler.

Demokratik ortamlarda yetişen bireylerin özelliklerine değinmekte de yarar vardır. Dewey (1965) demokrasi kültürüne sahip bireylerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- ❖ Kendi fikirleri dışındaki fikirlere hoşg r l  yaklaşır.
- ❖ Grupsal faaliyetlerde başarı gösterebilir.
- ❖ Görev bilinç ve hassasiyetine sahiptir.
- ❖ İnsan ilişkilerinde hoşgörüyü önemser.
- ❖ Başkalarıyla gayet uyumludur.
- ❖  dev bilincine sahiptir.
- ❖ İnişiyatif kullanmada ve karar almada irade gösterir.
- ❖ çoğunluğun aldığı karara uyar.

Maddelere bakıldığında aslında demokrasilerin de amaç edindiği maddelerin benzer oldukları görülmektedir. Dolayısıyla bu özelliklere sahip bireylerin varlığı demokrasi ve eğitim birliği ile sağlanabilir.

Demokratik toplumlarda iyi vatandaş; bağımsız d ş nebiyen, problem çözerken bilimsel yollar kullanan, çevresine ve kendisine dürüst, eleştiren, kendinin ve çevresinin farkında olan, mütevazı, bilimsellikten yana tutum takınan, ispata dayalı kabul eden kişidir (Karasar, 1979). Bu vasıfların demokratik vatandaşta olması gerekir. Bu ilkelere uyumlu bireyler yetiştirmek de demokratik eğitim kurumlarının görevidir (Varış, 1994). Diyebiliriz ki yukarıdaki ilkeler ışığında yetiştirilmemiş bireylerde demokrasi kültürünün yaşaması olası değildir.

Büyükkaragöz (1990), insanların onurlarına yaraşır bir şekilde hayat sürebilecekleri tek yönetim sistemini demokrasi olarak açıklamıştır. Bu nedenle demokrasiyi yerleştirmek ve yaşatmak için her kişi, her kurum, her sistem elinden geleni yapmalıdır. Bu amacı

gerçekleştirme yolunda en büyük görev de eğitim organlarına düşmektedir. Tüm siyasi ve idari sistemlerin nihai amacı insanın mutluluğudur. Demokrasi de mutluluğu temin etmenin yolu gösterildiğinden herkes üzerine düşen görevi layıkıyla yapmak için gayret göstermelidir.

Dewey'e (1966) göre, okullar toplumun minyatürü gibidirler. Okullar; öğrencileri toplumun birer üyesi olmaya hazırlayan, haklarının neler olduğunu ve haklarını nasıl kullanacaklarını öğreten, toplum sorumluluk bilinci kazandıran, toplumsal ve özel bir çevredir. Bu amaç ve hedeflere ulaşabilmenin yolu da demokratik eğitim ve demokratik okullardan geçmektedir. Burada görüldüğü gibi demokrasi ve eğitim arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu anlamda öğretmenlerin, yöneticilerin ve okul ortamının demokrasi kültürüne uygun yetiştirilmeleri, hazırlanmaları gerekmektedir.

2.1.2. Örgütsel Demokrasi

Demokrasinin ne olduğunu anlamaya çalıştıktan sonra, konunun anlaşılması adına örgütsel demokrasi kavramının anlaşılması, bilinmesi yararlı olacaktır. Örgütsel demokrasi kavramına geçmeden önce de örgüt kavramını ele almak gerekmektedir.

2.1.2.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı çok boyutlu ele alınabileceğinden çok farklı tanımlar karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kavramını bilmek açıklanmasını kolaylaştırır. Fakat kavramın sosyoloji, psikoloji, kamu yönetimi, işletme, siyaset bilimleri, antropoloji gibi çeşitli bilimlerin çalışma alanında bulunması tanım çeşitliliğini de arttırmıştır. Bu nedenle de ortak bir tanım yapılamamıştır (Dicle, 1974). Yönetim bilimleri bünyesinde örgüt kavramına aşağıdaki gibi tanımlamalar getirilmiştir.

Örgütün Türk Dil Kurumu'ndaki tanımına göre örgüt; ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilattır (TDK, 2019). Türk Dil Kurumu'nun ikinci bir tanımında, bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin tümü şeklinde ifade edilmektedir.

Belirlenmiş hedeflere ulaşmak adına oluşturulan sosyal yapıdır (Etzioni, 1964). Bu tanımdan hareketle, örgütlerin bir amacı olduğu ve bu amaç etrafında toplanan insanların bütününe örgütleri oluşturduğu söylenebilir. Etzioni bu tanımları hastane, okul, sendika, parti gibi oluşumlar için yapmıştır. Fakat geniş anlamda düşündüğümüzde bir amaç için

toplanmış kurumsal yapıya da örgüt denebilir. Örneğin aile, arkadaş grubu da bu örgüt tanımına girebilmektedir. Bu nedenle biçimsel örgütü, toplumsal örgütlerden ayıracak tanımlamalara yoğunlaşmakta fayda görülmüştür.

Bir başka tanımda İşcan ve Timuroğlu (2007) örgüt kavramını; belirli bir amaç etrafında iki veya daha fazla kişinin çabalarının toplanmasıyla ortaya çıkan işbirliği sistemi olarak açıklamışlardır. Bu tanımlamada geçen işbirliği kavramı örgütün bir ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütü tanımlarken öğelerine değinmek gerekmektedir. Klasik örgüt kuramcılarına göre iş birliği, iş bölümü, yetki hiyerarşisi, denetim, yasal yetki, komuta zinciri gibi öğelerden oluşmaktadır (Kaya, 1991). Öğeler çerçevesinde amaca uygun oluşturulmuş yapı ifadesi de, örgüt için kullanılabilecek tanımlardan biridir.

Örgütler; önceden düşünülp koordine edilen, ortak bir amaca yönelmiş faaliyet sitemleri şeklinde tasarlanmış ve dış çevre ile iletişim sağlanan sosyal bir yapıdır (Daft, 2004). Bu tanımda çevre ile bağına dikkat çekilmiş ve örgütlerin sosyal oldukları ifade edilmiştir.

Belirli amaçlarla toplanmış birden fazla kişiden oluşan yapılara örgüt denmektedir. Örgütlerin sağlıklı işleyişi, amaca kilitlenmiş paydaşların birbirleri ve diğer örgütlerle olan ilişkisi ile yakından ilgilidir. Bursalıoğlu (1987), örgüt bünyesinde çalışanların birbirleri ile ve çevrelerindeki diğer örgütlerle ilişkisi ne kadar iyi ise bulunduğu örgütün de o kadar verimli olacağını belirtmiştir. Buradan örgütsel işleyişte sağlıklı iletişim ve koordinasyonun örgüte yararlı bir sonuç doğuracağına değinilmiştir.

Bernard (1938), örgütlerin oluşabilmesi için üç ögenin mevcudiyetini gerekli görmüştür. Bu ilkeler aşağıda sıralanmıştır.

1. *İletişime açık insanların varlığı:* Örgüt içerisinde işe koşacak ve iletişim kurabilecek iş gücünü ifade etmektedir.
2. *Etrafında toplanılmış ortak amaç:* Örgütlerin bir amaca hizmet etmesi beklenmektedir.
3. *Belirlenen hedefe yönelik isteklilik:* Amacın gerçekleştirilebilmesi için çalışanların istekli olması ve çalışması örgütlerin olmazsa olmaz öğelerindendir. Ne var ki günümüzde bu öge ihmal edilebilmektedir.

Tüm bu açıklamalardan sonra, ortaya konmuş ve ulaşılmaması arzu edilen bir hedef etrafında toplanmış, en az iki kişiden oluşan işbirlikçi, geniş iletişim ağına sahip yapıya, örgüt

denilmektedir. Örgütlerdeki davranışların daha net ve açık anlaşılabilmesi için, örgüt kültürünü anlamakta, tanımlamakta ve baskın kültürü incelemekte (Arslan, Satıcı ve Kuru, 2005) yarar görülmüştür. Aşağıda örgüt kültürüne yönelik açıklamalar yer almaktadır.

Örgüt kavramı incelendikten sonra örgütlerin türleri de incelenebilir. Örgütler; biçimsel örgütler ve doğal örgütler olmak üzere iki grupta incelenebilmektedir. Bir diğer ifade ile biçimsel ve biçimsel olmayan örgütler şeklinde ifade bulmaktadır. Aynı zamanda formal (resmi) ve informal (resmi olmayan) örgüt olarak da isimlendirilmiştir.

Biçimsel örgüt; en genel ifadeyle yasalar, yönetmelikler ve yönetsel yazılı metinlerle çerçevesi oluşturulmuş örgütlerdir (Simon, 1976). Bursalıoğlu (1994) ve Balcı (2007) ise biçimsel örgütü; organizasyon yapısını yansıtan, belirlenen amaç etrafında birden çok kişinin kasti ve bilinçli bir şekilde bir araya geldiği, çabalarının biçimsel şekilde eşgüdümlemesi olarak tanımlarlar. Bu tanımlardan hareketle, amacı belli, çerçevesi belli ve yazı dilinde resmiyet kazanmış örgüt yapılarına biçimsel örgüt denebilmektedir. Bir başka tanımda biçimsel örgüt; hedefe ulaşmak amacıyla kasten oluşturulmuş sistemler (Buchanan ve Huczynski, 1997) olarak tanım bulmuştur. Biçimsel örgüt yapısında ortaya konmuş bir şema vardır. Bu şema çerçevesinde çalışanların iş tanımları, uzak ve yakın hedefler, örgütsel ilişkiler ağı, örgütü meydana getiren etmenler gibi temel konular yazıya dökülmüştür. Çalışan davranışlarını kontrol etmesi de, diğer bir özelliğidir (Atak, 2005). Okul, hastane, ordu, kamu kuruluşları gibi örgütler biçimsel örgüt özelliği taşımaktadırlar.

Biçimsel örgüt yapısında, örgüte kurumsal bir kimlik kazandırılmıştır. Çalışanların rolleri bellidir ve birbirinden farklılık gösterebilir. Her çalışanın biçilmiş role uygun hareket etmesi beklenir. Örgütte düzen ve süreklilik kazandırdığından kişilere bağımlı bir yapısı yoktur. Bu yönüyle de kurumsal özelliğinden bahsedilebilir (Gürgen, 1997).

Biçimsel örgüt yapısının işlemediği durumlarda, örgüt içinde kendiliğinden gelişen örgüt biçimi olan doğal örgüt yapısı oluşur. Genellikle söylenti ve dedikodu temelli bir özellik gösterir. Çalışanların sosyal ihtiyaçları sebebiyle kendiliğinden oluşum gösterir. Diğer bir ifade ile bilinçli yapılar değil, doğal örgütlerdir (Matteson, 2002).

Biçimsel örgüt yapıları içerisinde kendiliğinden oluşum gösteren doğal örgütlerin oluşması normaldir ve bunu engellemek de oldukça zordur. Çalışanlar için çizilmiş

sınırlara, belirlenmiş rollere bakılmaksızın çalışanların etkileşim kurmalarından kaynaklı, psikolojik ve sosyal gelişmelerden meydana gelir. Aşağıdaki özellikleri gösterir:

1. Doğal örgütler esnek yapıdadır ve resmi bir bağlayıcılığı yoktur.
2. Çalışanlar arasındaki ilişkiler net olarak belirlenmemiş, tanım bulmamış olabilir.
3. Doğal örgütlerde oluşum kendiliğinden oluşur ve örgüt ile kurulan bağın derecesi kişiden kişiye değişir (Guirdham, 1995).

Doğal örgüt yapısı, örgütte çalışanların birbirleri ile olan arkadaşlıkları, ilgileri ve yönelimleri esasına dayalı kendiliğinden oluşur (Buchanan ve Huczynski, 1997). Çalışanların; ilgi, arkadaşlık ve yönelimler temeline dayanan bir oluşum olduğundan dolayı biçimsel örgüt dışında da birliktelik sağlayabilmektedirler. Doğal örgüt yapısı, biçimsel örgüt yapısına etki gücüne sahip olduğundan dolayı kurucuların, yöneticilerin doğal örgüt oluşumlarına gerekli önemi vermeleri gerekmektedir (Atak, 2005).

Biçimsel ve doğal örgüt yapılarını tanımladıktan sonra aralarındaki farkı bilmekte yarar görülmüştür. Morphet ve diğerleri (1982) biçimsel ve doğal örgütlerin farklarını aşağıdaki gibi açıklamıştır:

1. Biçimsel örgüt belli amaçlar uğruna kurucular ve yöneticiler tarafından kurulur. Doğal örgütler ise kendiliğinden meydana gelir.
2. Biçimsel örgütlerde çalışanların pozisyonları tanımlanmış ve yetkililer tarafından verilmiştir. Doğal örgütlerde pozisyonlar, liderler grup tarafından belirlenir.
3. Biçimsel örgütte görevler, hedefler yetkililer tarafından belirlenmiştir. Doğal örgütlerde çalışanlar gönüllü görev ve hedefler oluştururlar.
4. Biçimsel örgütlerde çalışanların etkileşimi her zaman mümkün değildir. Doğal örgütlerde ise etkileşime dair bir engel yoktur.
5. Biçimsel örgütlerde ast üst ilişkisi, hiyerarşik yönetim resmi bir şekilde bellidir. Doğal örgütlerde hiyerarşik bir yapı söz konusu değildir.
6. Biçimsel örgütler kurumsaldır. Çalışanın varlığı ile var yokluğu ile yok olmazlar. Bu yönüyle uzun ömürlüdür. Doğal örgütler ise çalışanların dağılmasıyla sona erer, kısa ömürlüdür.

2.1.2.2. Örgüt Kültürü

Toplumlar yaşadıkları coğrafyada, insanların yönelimleri, kabulleri, yaşayışları ve tutumlarıyla bir kültür oluştururlar. İnsanlar var olan kültüre yönelir ve tutum geliştirirler. Örgütler de toplumlar gibi kendi yapılarına uygun kültür geliştirme çabasında olurlar (Terzi, 2000). Örgütsel yapıların artması ve sosyal alanda daha çok yer almasıyla örgüt kültürü kavramı önemli bir konuma gelmiştir. Bununla beraber yönetim teorilerindeki gelişmeler de kavram ilginin etkili sebeplerindendir (Vural, 2003). Yapılan araştırmalarda, hedeflere ulaşma düzeylerinin ardında örgütsel kültürün etkisi oldukça fazla görülmüştür. Örgütsel başarının ardında yatan sebepleri anlamak adına örgütsel kültürü anlamak, yorumlamak, değerlendirmek gerektiği (Çelik, 2000) araştırmalara konu olmuştur.

Örgüt kültürü; ilk olarak 1930'lu yıllarda araştırılmaya başlayan ve 1980'li yıllarda yoğun şekilde araştırma konusu olan bir kavramdır. Ouchi (1981), Peters ve Waterman (1982), Deal ve Kennedy (1982) tarafından yazılan kitaplar, kavrama işlerlik kazandırmış ve pek çok araştırmaya konu olmasına ön ayak olmuşlardır. Bu çalışmalarla da örgütlerin gelişiminde kültür kavramının önemli olduğu kabul görmüştür (Akt: Hoy ve Miskel, 2010). Akabinde; Meyer ve Barley (1988), Smircich ve Calas (1987) gibi bilim insanlarının yaptıkları araştırmalar da örgüt kültürü kavramının bilinmesine, gelişmesine katkı sağlamıştır (Akt. Ölçüm Çetin, 2004).

Örgüt kültürü kavramı ilk olarak Pettigrew (1979) tarafından incelenmiş ve alana kazandırılmıştır. Bir amaç etrafında toplanmış grubun, hedefe ulaşmak için paylaştığı anlamlar sistemi (Pettigrew, 1979) örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Bu sistem, dil, din, ideolojik yapı gibi etmenlerle oluşmaktadır diye de eklemiştir. Anlaşılacağı üzere örgütsel kültür kavramı, var olan yapıyı ele veren anlamsal çıktılarla açıklık bulmaktadır.

Örgüt kültürü, yönetim, iletişim, sosyoloji, psikoloji gibi bilimlerle olan ilgisinden dolayı tek bir tanımı doğru kabul etmek oldukça zordur (Ott, 1989; Scholl, 2003). Bir başka tanımda örgüt kültürü; ayırıcı özelliklere sahip, grubun algı, duygu, davranış ve tutumlarını belirleyen, iç ve dış çevre ile bütünleşik, yönetim felsefesini yansıtan ve paydaşlarca kabul görmüş, sayıtlar, değerler, semboller ve yorumlar bütünü (Demir, 2007) olarak karşımıza çıkmaktadır. Grupları bir arada tutan, ayırıcı özelliklere sahip bir kimlik kazandıran, paylaşılan yönelimler sistemine örgüt kültür denir (Hoy ve Miskel,

2010). Farklı kültür özelliklerine sahip insanlar, diğer örgütlerden farklı ve kendi içinde ortak değer ve inanç sistemleri oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistemde, farklı değerler ortak amaçlarda birleşmektedir. Bu sisteme örgüt kültürü denmektedir (Eren, 2010).

Yorumlamalardan anlaşılacağı üzere farklılıklarla beraber örgüt kültürünün ortak ilkelerinden söz etmek mümkündür. Örgüt kültürünün; grubun üyelerince sahiplenilmiş değerler bütünü olması, bu değerler bütününün örgütün her bireyi tarafından kabul görmesi, yaşanan sorunlara çözümden hareketle oluşması, davranışların örgütün ortak değerleri etrafında şekillenmesi gibi ortak noktalar karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Örgüt kültürünü; maddi ve manevi unsurların paylaşımı olarak da toparlamak ve ifade etmek mümkündür (Yılmaz ve Eroğlu, 2010). Bir başka tanımda örgüt kültürü; örgütte iş görenlerin düşünce, davranış ve değerlerini şekillendiren kurallar sistemi (Unutkan, 1995) şeklinde tanımlanmıştır.

Örgüt kültürünün ortak noktalarına değinen bir başka araştırmacı da Ott'tur (1989). Ott araştırmasında örgüt kültürünün ortak noktalarını aşağıdaki gibi ele almıştır:

1. Örgütsel kültürler varlık gösterir.
2. Örgütsel kültürler kendi içlerinde tektir.
3. Toplumsal olarak ortaya çıkar.
4. Örgüt elemanlarına örgüt iç-dış yapısının anlamlı olduğunu ifade eder.
5. Örgütsel yönelime rehberlik eden güçlü bir araçtır.

Süreç içerisinde hem çevre ile iletişimde hem de örgüt içi ilişkilerde sorunlar çıkabilmektedir. Örgütler çeşitli çözümlerle sorunu ortadan kaldırma yoluna giderler. Çözüm sorunu çözmede etkili ise bir değer olarak kabul görür. Bu değerler zamanla örgütün doğruları olarak kabul görür, paylaşılır ve aktarılır. Bu süreçlerle örgüt kültürü oluşturulur (Doğan, 2007).

Örgüt kültürünün bazı özellikler taşıdığını söylemek mümkündür. Bu özellikleri Eren (2010) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

Örgüt kültürü;

1. Öğrenilmiş ya da sonradan edinilmiş bir olgu olması,
2. Örgütün tüm üyeleri tarafından benimsenmiş ve paylaşıyor olması,

3. Yazılı bir kaynağı bulunmaması ve örgüt üyelerince değerler sistemi olarak kabul edilmesi,

4. Düzenli tekrarlarla oluşan davranış kalıplarına sahip olması özelliklerini taşımaktadır.

Eren'in belirttiği özelliklere göre, örgütlerin kendine özel bir kültürleri olmakla beraber, bu kültürlerin yukarıdaki özellikleri gösterme gibi bir ortaklığı bulunmaktadır.

Örgüt kültürü; sistemdeki herkesi, her şeyi etkileyebilen bir yapıdadır. Üyelerinin davranış şekillerini, iletişimlerini, ilişkilerini etkileyebilmektedir. Birçok kişiyi aynı amaç etrafında birleştiriyor olması sosyal bir özellik taşıdığı anlamına da gelmektedir. Öğrenilebilir ve gelecek nesillere aktarılabilir bir yapı barındırmaktadır. Geçmişin izlerini barındırır, gelecekte kalmayı hedef alır. Üyelerin istek, tutum ve davranışlarına göre varlık gösterir. En önemli özelliklerinden bir tanesi de, örgüt üyelerinin zihinsel dünyalarına anlamlılık ve düzen getiren, sorgusuz kabul edilen varsayımlardan oluşmasıdır (Ekşi, 2009). Kültürün özelliklerini yukarıdaki gibi açıklamak mümkün olabilmektedir.

Kültürün özelliklerine değindikten sonra şimdi de örgüt kültürünün öğelerine değinilebilir. Trice ve Beyer (1984) örgüt kültürünün öğelerini; normlar, kabuller, ideolojiler ve değerler ile bu anlamlara vurgu yapan uygulama şekilleri(tören, kahramanlar, semboller, kutlamalar) olmak üzere iki grupta incelemiştir. Pettrigrew (1979) ise örgüt kültürünün öğelerini, dil, inanç, mitler, semboller, ritüeller, şeklinde açıklamıştır.

Patterson ve Wilkins (1988, Akt: Şişman, 1994) kültürün öğelerini; değerler, varsayımlar, yargılar olmak üzere üç grupta ele almıştır. Örgüt kültürü öğeleri; artifaklar(sanat, teknoloji ve davranış örüntüleri), değerler, temel varsayımlar olmak üzere üç grupta toplanabilmektedir (Schein, 1989).

Belirtilen öğelere odaklandığımız zaman *değer*; önem atfetmeye yönelik inanç, kültürel özellik kazandıran kaynak ve kişiliğin belirleyici unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Başaran, 2008). *Normalar*; olayları, olguları ve durumları açıklamada, üzerine yorum yapmada yol gösterici kurallar ve standartlar bütünüdür (Şişman, 2007). *Kahramanlar*; toplumda ya grupta itibar edilen, yaşayan ya da ölmüş model bireylerdir (Doğan, 2007a). *Semboller*; toplumda özel anlamı olan her şey olarak tanım bulabilir (Akt: Demir, 2007).

Törenler; bireyleri ödüllendirmek, örgüte giriş ve çıkışlarını kutlamak gibi nedenlerle yapılan etkinlikler bütünüdür (Başaran, 2008).

Örgüt kültürü, örgütler için gerekli düzenlemeyi zorunlu kılmaktadır. Örgütsel tutum ve davranışı, performansı, sahiplenme duygusunu güçlü şekilde etkilediğinden (Ott, 1989; Scholl, 2003) gerekli yatırımın yapılması önemlidir. Örgüt kültürü, zamanla sistemli bir hal alarak sonradan örgüte dahil olanlara nasıl davranmaları gerektiğini, ortak bir dil, duygu, düşünce birliğiyle aktarmayı kolaylaştırmaktadır ki bu da örgütün sürekliliğini, sürdürülebilirliğini önemli oranda etkilemektedir (Schein, 1991).

Aynı düşünceyle Eroğlu ve Özkan (2009) da örgüt kültürünün benimsenmesinin ve içselleştirilmesinin örgütün performansını ciddi oranda etkilediğini belirtmiştir. Yüksek motivasyon ve hedefte birleşme ve yoğunlaşma performansına etki eden diğer iki ölçüttür. Bu yönüyle örgüt kültürü kontrol ve örgütlenme görevi de görmektedir.

Var olan sosyal hayatta örgütsel kültürün önemi giderek artmaktadır. Örgüt kültürü; örgütün hedeflerine ulaşmasında, yol haritalarının belirlenmesinde, gerekli stratejilerin geliştirilmesinde, politikaların tayin edilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Aynı şekilde rekabetçi dünyada üstünlüğü sağlayan veya kaybettiren bir özelliği olduğunu da söylemek mümkündür (Duygulu ve Eroğlu, 2006; Eren, 2010).

Örgüt kültürünün varlığı örgüte çeşitli üstünlükler sunar. Çevrede bilinme ve tanınma, çevre, toplum ve diğer örgütlerle ilişkilerin sağlamlığı, belirli standartların yakalanması gibi istenen ve aranan özelliklerin varlığı örgüt kültürüyle yakından ilişkilidir. Toplum ile örgüt bütünleşmesine hizmet eden bir sistem olması bakımından da önemli ve gereklidir (Eren, 2010). Bu bütünleşmenin sağlanmasını da İşçan ve Timuroğlu (2007) örgüte ait ortak bir kültürün varlığına bağlamıştır.

Balcı (2007) ve Gizir (2007) örgüt kültürü; örgütün hem kendi hem de başka örgütlerle sınırını belirleyen, örgüt içerisindeki çalışanlara örgüt kimliği kazandıran, örgütün sosyal dengesini kuvvetlendiren, örgüt üyelerinin tutum, davranışlarını biçimlendiren ve yönlendiren sistemli bir yapı olması yönüyle gerekli ve yararlıdır. Benimsenen bu kültür ile örgüte bağlılık ve tatmin oranı artmakta, iş verimi yükselmekte, rekabet gücü olumlu yönde gelişmektedir (Eroğlu ve Sarıkamış, 2008).

Örgüt kültürünün olmasının ve anlaşılmasının bir yararı da; örgüt üyelerince benimsenen, içselleşen değerlerin, inançların, tutum ve davranışların sorun çözmedeki etkisidir. Örgüt kültürünün sahiplenilmesi pek çok sorunu ortadan kaldırmakta etkilidir. Örgüt bünyesinde başarı ve başarısızlıklara anılabilecek örgüt kültürü, örgütsel başarıda anahtar görevi görmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006).

Hızla değişen ve gelişen rekabetçi dünyada ayakta kalan örgüt yapılarının temelinde sağlam örgütlenme, sağlam örgüt kültürü vardır. Artan ve değişen taleplere cevap verebilmek örgütler için önemli ve gereklidir. Aksi takdirde rekabet ortamında tutunabilmesi düşünülemez. Rekabetçi dünyada tutunmanın yolu; örgüt hedeflerine kilitlenmiş, motivasyonu yüksek, aidiyet ve bağlılık değerleri geliştirmiş bireylerin örgüt ile bütünleşik bir yapı oluşturabildiği örgüt kültürü oluşturmaktır (Kaya, 2008). Örgüt kültürü çalışanların davranışlarına temelden etki etmektedir. Bu etki ile çalışan, toplumsal kültür ve örgütsel kültürü birleştirmeye çalışır. Çünkü kültür, insan, örgüt kültürü öğeleri birbirinden bağımsız görülebilecek kavramlar değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

2.1.2.3. Yönetime Katılma

Yönetime katılma ile ilgili tanımlara geçmeden önce yönetim süreçlerini incelemek, kavramın anlaşılması adına önemli görülmüştür. Çünkü örgütün amaçlarına ulaşması yönetim süreçlerine atfedilen değer ile yakından ilişkilidir. Yönetim süreçlerine dair bilimsel açıklama Henri Fayol (1841-1925) tarafından yapılmıştır. Fayol yönetim süreçlerini; planlama, örgütleme, emretme, eşgüdümleme ve kontrol olmak üzere 5 grupta incelemiştir (Bursalıoğlu, 1974). 1937 yılında çıkardıkları eserde yönetim süreçlerini Luter Gulick ve Lyndall Urwick; planlama, kadrolama, yöneltme, eşgüdümleme, raporlama ve bütçeleme şeklinde gruplamış ve POSDCORB şeklinde formüle dökmüşlerdir (Bursalıoğlu, 1974). Bir başka çalışmada yönetim süreçleri; karar verme, planlama, örgütleme, iletişim sağlama, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme (Gregg, 1957) olarak açıklanmıştır. Yönetim süreçlerinin temel öğeleri aşağıdaki gibidir (Gregg, 1957);

1. Hedeflerin ve amaçların belirlenmesi,
2. Örgüt planının oluşturulması,
3. Yönetimin belirlenmesi ve örgütsel yapısının oluşturulması,

4. Hiyerarşik iş akışında yetki ve sorumlulukların tayin edilmesi,
5. Görev alma ve bırakmaların kontrolü,
6. İş performansının nicelik ve nitelik açısından güvence altına alınması,
7. Organizasyonda bulunanlar arasında eşgüdümün sağlanması,
8. Çalışanların motive edilmesi ve isteklilik hallerinin canlı tutulması,
9. Çıktıların hedefler ekseninde değerlendirilmesi,
10. Amaçları gerçekleştirmek adına öngörülerde bulunulması yönetim süreçlerinin öğeleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim süreçlerini açıkladıktan sonra yönetime katılma kavramını detaylı incelemeye geçebiliriz. Örgütlerde yönetime katılma; hiyerarşik sistemdeki tüm çalışanlara değerlendirme, deneme yapma, düşünme, yanılma olanağı vermek şeklinde tanımlanmaktadır (Paksoy, 2000). Yönetime katılma örgütün amaçlarına, daha iyi çalışma şartları ve ortamları oluşturulmasına hizmet eder (Dinçer ve Fidan, 2003).

Yönetime katılma; sınırları belli bir organizasyonda, sorunları çözmek amacıyla işçiler, işveren ve yönetim arasındaki işbirliği mekanizmasının adıdır (Fişek, 1977). Bir başka tanımda yönetime katılma; çalışanların eğitilerek daha bilinçli olmalarını sağlamak, yardımlaşma ve dayanışma değerlerini geliştirmek, örgütün çalışma düzeninde güç dağılım dengesini sağlamaktır. Bu yönüyle de örgütsel demokrasinin öne çıkan şekillerinden biridir (Haque, 2000).

Demokrasi ile hüküm süren yönetim sistemlerinde, toplumsal hayatın her alanında demokrasi aranmaktadır. Örgütsel boyutta düşünüldüğünde de yönetime katılma demokrasilerin bir gereği olarak kabul görmektedir (Turan, 1973). Demokrasilerin hayatın her alanında var olduğunun göstergelerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Herhangi bir örgüt organizasyonunda çalışan kişilerin, kendilerini etkileyebilecek her türlü karara söz ya da oylarıyla katılabilmeleri yönetime katılma şeklinde ifade edilmiştir. Başka bir ifadeyle yönetime katılma; planlama, hedef belirleme, karar alma konularında örgüt elemanlarının sürece etki etmesidir. Fakat son karar yine yöneticilerindir (Dicle, 1980).

Bu tanımlamalar ışığında yönetime katılmanın örgütün çıkarlarına hizmet ettiğini söylemek mümkündür. Yönetime katılma genel anlamda örgüt elemanlarının alınan kararlara katılımıdır. Alınan karar organizasyondaki herkesi etkileyeceğinden yönetime katılım gerekli görülmektedir. Fakat bu gereklilik araştırmalarda farklı değerlendirilmiştir. Bazı araştırmacılar çalışanları doğrudan ilgilendiren konularda çalışanlar yönetime katılmalıdır derken, bazı araştırmacılar her konuda yönetime katılım sağlanmalıdır şeklinde açıklamalar yapmaktadırlar (Dicle, 1980).

Yönetime katılımın sağlandığı durumlarda çalışanlar üç düzeyde yönetime katılmaktadırlar. Bunlar; gözetmen düzeyinde, orta yönetim düzeyinde ve üst yönetim düzeyinde katılımıdır. Gözetmen düzeyinde katılım; çalışanların temsilcileri yönetime katılır. Temsilciler vasıtasıyla katılım söz konusu olduğundan kısıtlı bir katılım vardır. Bazen de orta yönetici düzeyinde, üst yöneticiler düzeyinde kararlara katılabilmektedirler (Dicle, 1980).

Yönetime katılma dereceleri de bu konuda ele alınmalıdır. Çalışanlar yönetime düşük derecede, eşit derecede ve yüksek derecede katılım gösterebilmektedirler. Çalışanları temsil gücü az sayıda temsilcinin yönetime katılması düşük derecede, çalışan temsilcisi ile yönetici sayısının eşit olması eşit derecede ve alınan kararların tamamında ve tüm çalışanların katılımı da yüksek derecede katılımı ifade etmektedir (Ekin, 1984). Bu açıklamalarda görüldüğü üzere yönetime katılımın örgüt iklimi ve yönetici yapısıyla ilişkisi vardır. Demokratik örgüt ve yönetimlerde yönetime katılımın üst düzeyde ve yüksek derecede olması beklenmektedir.

İşveren ve çalışan arasındaki işbirliğine yönetime katılma diyen Ekin (1984), yönetime katılımın örgütsel motivasyonu arttıracaklarını, işe alışma sürelerinin düşeceğini ve çalışma şartlarının daha ılımlı ve istenir düzeye ulaşacağını belirtmiştir. Yönetime katılımın çalışanlara olumlu yansıyacağını ifade eden bu anlayışın gerekçeleri şunlardır:

1. Örgüt elemanlarının değerli fikirleri olabilir. Bu fikirlerin hayat bulması için yönetime katılım sağlanmalıdır.
2. Örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde bulunan herkesin sağlam bir iletişim ağı sağlanacağından yönetime katılım sağlanmalıdır.
3. Alınan kararların nedenleri, amaçları hakkında bilgi sahibi çalışanlar işe daha fazla motive olurlar. Bu nedenle yönetime katılım sağlanmalıdır.

4. Karar mekanizmasında imzası bulunan çalışanlar kararlara itiraz edemeyecek ve katılım sağlayacaklardır. Bu nedenle yönetime katılım sağlanmalıdır.
5. Takım ruhu, hedef birliği oluşturacağından verimli bir çalışma iklimi oluşacaktır. Bu nedenle çalışanların yönetime katılımı sağlanmalıdır.

Yönetime katılımın önemini örgütsel psikoloji ile açıklayan Eren'e (2010) göre; donanımsal açıdan(eğitim, kültür) iyi bir seviyede olan çalışanlar çalıştıkları örgütte yönetime katılmak suretiyle aktif rol almak isterler. Örgütün sorunları ve çözüm önerileri hakkında fikirlerini ifade edebilecekleri yapının varlığı bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın giderilmesi örgüte olumlu yansıyacağı gibi işçi ve yönetici arasında psikolojik bir yakınlık tesis etmek gibi bir durumu ortaya çıkaracaktır. Bu da örgüt hedeflerine hizmet etmesi bakımından önemli görülmelidir.

Yönetime katılmanın yararları kadar zararları olduğunu ifade edenler de vardır. Yapılan en temel eleştiri alınan kararların uygulanmasını yavaşlattığı yönündedir. Diğer bir eleştiri de örgüte yüklediği maliyet ile ilgilidir. Yönetime katılmanın işletmelerin mali harcamalarına olumsuz etki ettiği de bilinmekte ve dile getirilmektedir (Hekimler, 2006). Bu açıklamalar ışığında yönetime katılımı gerekli gören ve eleştiren bilim insanlarının olduğunu söyleyebiliriz. Aynı şekilde yönetime katılmayı demokrasinin gereği sayan bilim insanları da vardır.

2.1.2.3.1. Yönetime Katılma Yolları

Yönetime katılım incelendikten sonra çalışanların yönetime ne şekilde katıldıklarını belirtmeliyiz. Ülkeden ülkeye, organizasyondan organizasyona, yönetenden yönetene farklılık arz eden örgüt kültürleri olduğundan dolayı standart bir yönetime katılım yolundan bahsedemeyiz. Yapılan çalışmalarla konu ele alınmaya çalışılacaktır.

Yönetime katılımın sınıflandırıldığı bir sınıflamada, doğrudan ve dolaylı katılım şeklinde iki katılım türünden bahsedilmiştir. Çalışanın bizatihi katılım gösterdiği katılım türü doğrudan katılım, katılımın sendikalar, iş örgütleri gibi temsilciler aracılığı ile yapıldığı katılım türü de dolaylı katılım olarak ifade edilmiştir. Doğrudan katılımda çalışanların görüşlerine başvurulur, fikirleri alınır fakat bu görüş ve fikirlerin bağlayıcılığı yoktur. Dolaylı katılım da ise kurumsal diğer bir ifade ile örgütsel katılım sağlandığından bağlayıcı özellikleri vardır. İşçi ve işveren arasındaki denge gözetilerek katılım sağlanmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2006).

Başka bir sınıflandırmada yönetime katılım yolları; gönüllü katılım, temsili katılım, eşit sayıda katılım, sendikal katılım (Eren, 2010) şeklinde belirtilmiştir. Gönüllü katılım; işçi ve işveren arasındaki uyuşmazlıklara engel olmak adına oluşturulmuş yönetime katılım yoludur. İşçiler gönüllü olduklarından, yönetime katılım sağlayıp sağlamamak konusunda özgürdürler. Temsili katılım; yasalar ışığında temsil komitelerince yapılan katılım yoludur. İşveren ve çalışanlar bu katılım türünde ortak karar alabilir ve uygulayabilirler. Eşit sayıda katılım; işvereni temsil eden temsilciler ile işçileri temsil eden temsilcilerin sayısal eşitliğine dayanan katılım yoludur. Sendikal katılım ise; sendikalar ve iş örgütleri aracılığı ile yönetime katılım yoludur.

Bir diğer sınıflandırmada yönetime katılma yolları; danışmalı yönetim, katılmalı yönetim ve özyönetim şeklinde üçe ayrılmıştır. Danışmalı yönetim; yönetime katılmanın en basit yolu olarak görülmektedir. Yönetime katılanlar karar almaz, kararların alınmasına yardımcı olurlar. Yöneticiler karar hakkını elinde bulundurmak suretiyle alt birimdeki çalışanların belirli konularda görüşlerine başvurabilirler. Danışma şekli; karar öncesi bilgi alma, karar sonrası bilgi verme ve danışma kurulu bütünlüğünde karar alma şeklinde iş görür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Danışmalı yönetimin; örgütte ortaya çıkabilecek sorunlara kapsamlı çözümler üretebilmesi (Tosun, 1978), örgüt üyelerinin olumlu psikolojik duyguya bürünmesi (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003) gibi yararlarıyla bilinmektedir.

Katılmalı yönetim; sendika ve çalışma örgütlerine doğrudan veya dolaylı katılım sağlayan çalışanların, örgüt kararlarına sendikalar ve çalışma örgütleri temsilciliğinde katılım göstermeleridir. Temsilci yoluyla katılım, sendikal katılım, gönüllü katılım, birlikte katılım şeklinde dört katılmalı yönetim türüyle yönetime katılım sağlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Yukarıda açıklandığı için detaylarına girilmeyecektir.

Bir diğer katılım şekli özyönetim şeklidir. İşletme yönetiminin doğrudan veya dolaylı yollardan çalışanlarca üstlenilmesidir. Örgütlerin toplum adına hizmet sundukları sistemlerde, çalışanların örgütü yönetmesi temeline dayanmaktadır (Dicle, 1980).

Bu açıklamalarla yönetime katılma konusunu toparlayacak olursak; pek çok yönetime katılım yolu olduğu, bunun ülkeye, ideolojiye, siyasal sisteme, sosyal ve kültürel hayata, yönetim stratejilerine göre farklılık gösterdiği bilinmektedir. Yönetime katılımı destekleyen görüşlerle birlikte eleştirenler de vardır. Yönetime katılım çalışanın kendisi

veya temsilcisi yoluyla olmaktadır. Yönetime katılım türlerinden bazılarında kararlara katılım sağlanırken bazılarında alınan fikirlerin bağlayıcılığı yoktur.

2.1.2.3.2. Okullarda Yönetime Katılma

Yönetime katılmanın detayına ilişkin yapılan değerlendirmelerde genel kabul gören anlayış, yönetime katılımın örgüt organizasyonu için olumlu olacaktır. Coch ve French (1948) bu düşüncüyü desteklemekte ve organizasyonlarda yönetsel kararlara katılmanın üretkenliği arttıracığını belirtmektedirler.

Yöneticiler, çalışanları karar alma sürecine dahil ederek sağlıklı kararların alınmasını ve uygulanmasını sağlarlar. Yönetime katılımın alınan kararları daha içten uygulamaya koyan bireyler doğuracağı düşünülmektedir (Bursalıoğlu, 1982). Bunun yanında yukarıda açıklandığı gibi yönetime katılımın olumsuz tarafları olduğu da dile getirilmiştir.

Okullarda yönetime katılma, demokrasinin gereği olarak karşımıza çıkmaktadır. Karardan ve sonuçlarından etkilenecek herkesin alınan kararlarda yönetim sürecine katılması (McPike, 1987) iş verimini arttıracak ve katılanlara psikolojik rahatlık sağlayacaktır. Yönetime etkin katılımın sağlandığı örgütlerde iş tatmini ve benzer olumlu özelliklerin ortaya çıkmaması nadir görülür (Blumberg, 1968). Özellikle okullarda yönetime katılım önemli bir konudur. Çünkü organizasyon çok boyutuyla belirlenen amaca hizmet eder. Bu büyük organizasyonda işbirliği, yardımlaşma, iletişim konuları elzemdir. Bununla beraber görüş belirtmek gibi kısıtlı bir katılım öğretmenleri tatmin etmemektedir. Fikir danışmak ya da oylamaya dahil etmek gibi öğretmenleri sürece dahil etmek önemlidir. Fakat öğretmenler karara etki etmemektedirler (Imber ve Duke, 1984). Bu da idarecilerin kararlarını öğretmenlere oylatması ve onaylatması anlamından başka anlam taşımamaktadır. Sonuçlar üzerinde etkisi olduğunu gören öğretmenler, kendilerini daha etkili ve karara katılımda önemli görmelerine sebep olur. Bu da beraberinde kurum aidiyetini geliştirmektedir (Duke ve diğerleri, 1980).

Öğretmenlerin yönetime katılması, yöneticilerin yönetim şekline de bağlıdır. Burada da karşımıza liderlik türleri ve liderlerin özellikleri çıkmaktadır. Örgütün hedeflerine yönelik toplanmış kitleyi peşinden sürüklemeye gücüne sahip ya da başkalarını amaç etrafında yönlendirebilen kişiye lider denir (Avcı ve Topaloğlu, 2009). Bir diğer ifade ile lider; belirlenen amaca yönelik, insanların takip ettikleri, onun istek ve direktifleri doğrultusunda hareket ettikleri kişidir (Koçel, 2011).

Liderlik ile ilgili yapılmış pek çok tanım vardır. Birkaç tanesini ifade edip türlerine geçeceğiz. Liderlik ile ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıda yer almaktadır (Zel, 2006).

1. Liderlik; belirlenen amaç ışığında çalışanların davranışlarını amaca yönlendirmek için liderin yaptığı davranışlar bütünüdür.
2. Liderlik; lider ve liderlik ettikleri arasında karşılıklı birlik sağlayıp bu birliği harekete geçirmek ve devamını sağlamaktır.
3. Liderlik; amacı gerçekleştirmek maksatlı insan tutum ve davranışlarını etkileme işidir.
4. Liderlik; önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için iletişim ve etkileşim sürecidir.

Benzer pek çok tanımı olmakla beraber liderlik yukarıdaki gibi tanımlanmıştır. Bu tanımlara bakıldığında ortak noktalarının; amaç, lider, lideri izleyenler ve ortam olduğu görülmektedir. Ortak noktalardan hareketle liderlik; belirli bir ortamda(örgüt), ortak bir amaç için lider ve lideri izleyenlerin olduğu oluşumdur şeklinde açıklanabilir.

Liderlik türlerine bakıldığında; otokratik liderlik, demokratik – katılımcı liderlik, tam serbestlik tanıyan – liberal liderlik, çağdaş liderlik, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik gibi liderlik türleri karşımıza çıkmaktadır. Bunları kısaca açıklayacak olursak;

- ❖ *Otokratik Liderlik:* Tüm yetkiyi elinde tutan ve katılımı desteklemeyen yönetim şeklidir. Bu liderlik türünde liderler, alt birimlerde çalışanları emir vermek ve eleştirmek kaydıyla motive etmeye çalışırlar (Saruhan ve Yıldız, 2009). Lidere bağımsızlık tanınması, güven duyulması, hızlı karar verme mekanizmasının kurulması gibi üstünlükleri olmakla beraber; çalışanların yaratıcılıklarını ortadan kaldırması, iş arzu ve tatminini düşürmesi, liderin bencil tavır takınması, örgüte yabancılaşmanın olması nedeniyle de eleştirilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).
- ❖ *Demokratik–Katılımcı Liderlik:* Katılımcılık esasına dayanan bir liderlik şeklidir. Her konuda lideri takip edenlerin fikirleri alınır. Demokratik bir özellik gösterir. Bu liderlik türünün en belirgin özelliklerinden bir tanesi liderin olmadığı durumlarda da işlerin aksamıyor oluşudur. Faaliyetler lider olmadan da sürdürülebilir. Fakat karar alımlarında lider olması şarttır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Demokratik liderlik tarzını benimseyen liderler sevildikleri ve benimsendikleri için organizasyon içi

motivasyon yüksek olmaktadır. Birden fazla önerinin varlığı önemli görülmekte, çalışanlar kendilerini değerli hissetmektedirler. Bununla beraber sistemin yavaşlığı, masrafların artması, uzmanlık gerektiren sorunlara yetersiz cevaplar verilmesi gibi eleştiriler de yapılmaktadır.

- ❖ *Tam Serbestlik Tanıyan–Liberal Liderlik:* Takip edenlere müdahalenin olmadığı ve serbestliğin tüm boyutlarıyla sağlandığı liderlik türüdür. Bu liderlik türünde liderler çalışanları serbest bırakırlar. Çalışanlar kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Liderler; çalışanlara kaynak sağlamak ve çıkacak sorunlara müdahale etmek dışında grup üyelerini kendi hallerine bırakırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Kişilerin serbestliğinden kaynaklı bireysel gelişim ve yaratıcılığın artması, grupla karar alınabilmesi gibi yararlarıyla beraber, otoritesiz lider ihtimali, grupsal anarşi ve çatışmaların olabilmesi, bireysel başarıya yönelim, örgüt amaçlarını kendi lehine kullanma ihtimali gibi konularda eleştirilmektedir (Yılmaz, 2011).
- ❖ *Dönüştürücü Liderlik:* Örgütün amaçları doğrultusunda değişen şartlara uyum sağlamak, çalışanları harekete geçirmek süreci olarak tanımlanabilir (Özalp, 2010). Bolat ve Seymen (2003) bu liderlik türünün özelliklerini; başarılı değişime olanak sağlaması, çevreye uyum göstermesi, çalışanlarda görev bilinci oluşturmaları, çalışanların kişisel gelişimine yönelik farkındalık oluşturmaları, çalışanları örgüt amacına motive etmesi şeklinde açıklamıştır.
- ❖ *Etkileşimci Liderlik:* İşin başarılmasını temele alan liderlik türüdür. Çalışanların grup hedeflerine ulaşmalarında motive edici ve destekleyicidir. Çalışanlardan maksimum verim almak bu liderlik türünde önemlidir. Bu nedenle yönetici ve çalışanlar arasında destekleyici bir etkileşim vardır (Saruhan ve Yıldız, 2009)
- ❖ *Karizmatik Liderlik:* İletişim kurdukları insanları etkileme gücüne sahip liderlik türüdür. İnsanlarda etki oluşturmak, çarpıcı olmak bu liderlik türünde öne çıkan lider tutum ve davranışlarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Karizmatik liderlik türünde liderler çalışanları amaca yöneltebilme becerisine sahiptirler. Bu liderler geçiş dönemlerinde ya da olası kriz durumlarında ortaya çıkar ve olaya el koyarlar (Saruhan ve Yıldız, 2009).

Şunu da belirtmek gerekir, yöneticilik ve liderlik birbirinden farklı kavramlardır. Her yöneticinin lider olduğunu söylemek doğru değildir. Ne var ki dünya genelinde böyle bir kabul söz konusudur. Yönetici ve liderlik kavramlarının farkları şu şekilde açıklanmıştır:

1. Yönetici başkaları adına ve belirlenen sınırlar dahilinde çalışır, denetler. Liderler ise her organizasyon katmanında yer alabilirler.
2. Yönetici belirlenen amaçlara hizmet eder. Lider ise amaçlarını belirler.
3. Yöneticiler işe alınma veya atanma yoluyla görev alırlar. Liderler bulunduğu gruptan doğal olarak çıkarlar.
4. Yöneticinin yasal dayanakları vardır. Liderler ise kişisel özelliklerine dayanarak liderlik yaparlar.
5. Yöneticilerin iş tanımları bellidir. Liderlerin görev tanımından bahsedilmez.
6. Yöneticilik bilimsel bir özellik barındırırken, liderlik sanatsal bir özellik gösterir (Koçel, 2011).

Okullarda liderlerin okul müdürleri olarak kabul edildiğini düşündüğümüzde genellikle yönetime katılımın kısıtlı olduğunu söylemek mümkündür. Demokrasi demokrasiyi içselleştiren insanlarla mümkündür. Karasar (1979) demokratik toplumlarda demokrat kişileri; yeniliklere açık, eleştiren, sorgulayan, çevresine dürüst davranan, karşısındakine ve fikirlerine saygılı, bilimsel, mütevazı şeklinde tanımlamıştır. Demokratik eğitim sistemlerinin görevi; yukarıda belirtilen ilkelere uyum gösterecek ve geliştirebilecek bireyler yetiştirmektir. Aksi durumda demokrasi yaşatılamaz (Varış, 1994).

Öğrencilerin demokratik değerlerle donanmasının şartı, öğretmen ve yöneticilerin demokrasi ilkelerine göre hareket etmeleriyle mümkündür. En iyi öğrenme yolunun model alarak öğrenme (Nas, 2000) olduğu üzerinde çokça açıklama vardır. Bu sayede öğretmenler yönetime katılarak, demokrasiyi yaşayarak çevrelerine örnek olma yoluna gidebilirler.

2.1.2.4. Örgütsel Demokrasi Anlayışı

Örgütsel demokrasi literatürde pek çok isimle bilinmekte ve kullanılmaktadır. Endüstriyel demokrasi, yönetsel katılım, iktisadi demokrasi, kendi kendini yönetme gibi isimlerle karşımıza çıkabilmektedir. Bu kavramlar incelendiğinde ortak açıklamanın; çalışanların

örgütte daha fazla söz sahibi olması şeklinde olduğu görülmektedir. Bu olgunun en detaylı açıklamasının ise örgütsel demokrasi kavramıyla ifade edilmesi mümkündür (Collom, 2001). Destekleyen açıklamayı Weber (2009) yapmış ve örgütsel demokrasinin endüstriyel demokrasi yerine kullanıldığını belirtmiştir.

Kavram olarak incelendiğinde, demokrasinin örgüt bazında hayat bulması şeklinde açıklanabilir. Çalışanların örgütsel yönetime katılımını da esas alır (Harrison ve Freeman, 2004). Bir diğer ifade ile örgütsel organizasyonlarda demokrasinin yaşıyor olmasıdır. Örgütsel demokrasi; amaca ulaşmanın yanında çalışanların yönetime katıldığı, mantık, eşitlik, saygı değerlerinin önem gördüğü bir kavram (Coşan ve Gülova, 2014) şeklinde tanım bulmaktadır. Demokrasinin temel ilkeleriyle benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Bir başka tanımda Başaran (1992) örgütsel demokrasiyi; örgüt yönetiminin nasıl olacağını, hangi yöntem ve stratejilerin kullanılacağını, amaca ve başarıya nasıl ulaşılacağını tüm örgüt bireylerinin beraber düşünmesi şeklinde açıklamıştır. Demokratik liderlik tanımında da ifade bulduğu gibi, zaman zaman yöneticilerin ve çalışanların karar almak gibi durumlarının olmasını ifade etmektedir. Bu birliktelik istenilen çıktıların alınamaması, bir diğer ifade ile amaca ulaşılabilmesi durumunda örgütsel demokrasi anlayışı fayda sağlayabilmektedir (Bean, 2013). Uvalic (1996) ve Cervellati (2006) yaptıkları çalışmalarda demokratik tutum sergileyen kurumların amaca yönelik daha olumlu sonuçlar elde ettiklerine ulaşmışlardır. Bu sebeple örgütlerde demokrasinin ilkelerinin ve kurallarının kaçınılmaz olduğu (Kerr, 2004) bazı araştırmacılar tarafından dile getirilmiştir.

Örgütsel demokrasiyi; karşılıklı iletişim ve danışma yoluyla örgüt çalışanlarının örgüt çıktılarını ortak bir şekilde belirlemeleri (Powley, 2004) şeklinde tanımlayan çalışmalar da vardır. Pausch (2013) ise örgütsel demokrasiyi; oya sunma, eleştirme ve tartışma, yönetime katılmak suretiyle karar verme gibi demokrasinin ilkelerinin uygulanması şeklinde açıklamıştır. Zipp ve arkadaşları (1984) tarafından yapılan tanımda ise örgütsel demokrasi; yöneticiler tarafından alınan kararların çalışanlar tarafından alınması şeklinde ifade etmiştir.

Diest (2008) örgütlerin sadece kar amacıyla kurulmadığını, örgütlerin iletişim kurmak gibi yönlerinden dolayı demokrasinin örgütlerde hüküm sürmesinin gerekliliğini ifade etmiştir. Bu da örgütsel demokrasinin önemini ortaya çıkarmıştır. Örgütsel muhalefet

örgütün demokratikleşmesine sebep olmaktadır. Bunun yanında örgütsel problemlerin tespiti, problemlere yönelik çözüm önerileri, önlemler alınması gibi örgütün gelişimine katkı sağlayabileceği (Kassing, 2001) bazı araştırmalarda ifade edilmiştir.

Bir örgütte örgütsel demokrasinin olduğunun göstergelerini Scott (1988) aşağıdaki gibi açıklamıştır:

1. Paylaşılan değerlerin olması,
2. Çok yönlü ve sağlıklı iletişim ağı ve iklimi,
3. Gelişime ve yeniliğe açık gruplar,
4. Uygulanabilir iş süreçleri,
5. Denetleme yoluyla kendini düzeltmeye çalışan sistemli yapılar örgütlerde örgütsel demokrasinin yaşadığının göstergeleridir.

Örgütsel demokrasinin varlığını Bowles ve Gintis (1993) aşağıdaki şartlara bağlamıştır:

1. Örgüte yeni katılan her birey kısa sürede diğer çalışanların haklarını elde eder.
2. İşe alımlar, işten çıkarmalar veya ödüllendirmeler belirlenmiş kurallar dahilinde yapılmalıdır.
3. Adil yönetim ve herkesin haklarının güvence altına alınmış olması gerekmektedir.

Bazı araştırmacılar bu üç maddeye ek olarak yönetenlerin çalışanlara hesap verebilmelerini de eklemiştir. Luhman (2006) ise demokratik örgüt yapılarının özelliklerini aşağıdaki gibi belirlemiştir:

1. Çalışanların tamamı bilgi kaynaklarına erişim sağlayabilirler.
2. Hiyerarşik yapı gereklidir. Yönetenler yönetilenlere karşı hesap vermekle sorumludur.
3. Örgüt çalıştığı topluma duyarlıdır.
4. Çalışanlar cinsiyetçi katılıma karşıdırlar, kadın katılımını, haklarını savunurlar.
5. Çalışanların haklarını savunmak ve güvende tutmak amacıyla bağımsız bir yapı iş görmektedir.
6. Örgüt içerisinde çalışanların haklarını savunan sendika tarzı yapılar bulunur.

7. Bireyler karşılıklı saygı esasına göre azınlık veya muhalif görüşlere duyarlıdırlar.
8. Yönetim hizmeti alanında uzman kişilerce sağlanmaktadır.

Yukarıdaki maddeler incelendiğinde yine karşımıza demokrasinin temelleri çıkmaktadır. Bundan dolayıdır ki kavram örgütsel demokrasi adıyla karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların iş bilinci, görev bilincine sahip oldukları (Pateman, 2002) örgütleri demokratik örgütler olarak tanımlamak mümkündür. Bahsi geçen çalışanların karara katılır, sonuca etki eder ve kendi kendilerini yönetme haklarını ellerinde bulundururlar. Örgütsel demokrasi konusu açıklandıktan sonra örgütleri demokratik olmaya iten sebepleri açıklamak gerekli görülmüştür.

2.1.2.4.1. Örgütsel Demokrasinin İlkeleri

Örgütsel demokrasi bazı temel dinamikleriyle ön plana çıkmaktadır. Demokrasinin örgütsel uygulamalara yansıyan pek çok yönü vardır. Geçgil (2013) yaptığı çalışmasında bu yönleri; katılım, eleştiri, şeffaf yönetim, adalet, eşitlik ve hesap verilebilirlik olmak üzere 6 boyutta incelemiştir. Demokrasinin varlığının olumlu yansıması bu boyutların ihmal edilmemesine bağlanmıştır. Demokrasinin ilkeleri olarak değerlendirebileceğimiz bu kavramları açıklamak gerekmektedir.

Katılım: Örgütsel demokrasinin ilkelerinden olan katılım; çalışanların kararlara aktif katılımını ifade etmektedir. Örgütsel demokrasinin “katılımcı yönetim” ya da “iş gören katılımı” ile de isimlendirildiğini yukarıda açıkladık. Çalışan katılımını değerli gören örgütlerde çalışanlar işleyişte ve yaşanan problemlerde tartışarak fikir ortaklığı oluşturabilirler (Weber, 2009). Bu da sorunların ortadan kalkmasını temsil etmektedir.

Eleştiri: Örgütsel faaliyetlerin özgürce değerlendirilmesini ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile iş organizasyonlarında bulunan her faaliyetin olumlu ve olumsuz yönleriyle değerlendirilmesi ve çalışanların değerlendirmelerinde özgür olmaları (Geçgil, 2013) anlamına gelmektedir.

Yönetimde Şeffaflık: Alınan kararların herkese açık ve paylaşılr olmasını ifade eder (TESEV, 2008). Şeffaf yönetimde amaç; örgüte ilişkin riskleri kestirmek ve gerekli önlemleri alabilmektir (Çalışkan ve Güler, 2013).

Adalet: Yapılan çalışmalar adaletin temin edilmesinin, iş doyumunu arttırdığını, örgüt organizasyonunun etkin işlediğinin nedeni olduğunu ortaya koymuştur (Erkal, 2012).

Eşitlik: Çalışan tüm bireylerin; dil, din, cinsiyet, ideoloji, ırk durumlarına bakılmaksızın eşit olması, ayırımı tabi tutulmamasıdır. Aynı zamanda örgütte bulunan tüm olanaklara eşit seviyede sahip olmasıdır (Kesen, 2015).

Hesap Verilebilirlik: Çalışanların örgütün tüm unsurlarına hesap sorması ve hesap verebilmesi durumudur. Hesap sorma durumu neticesinde yaptırım uygulayabilmek, demokrasilerin gereğidir (Geçgil, 2013).

Sayılan bu altı ilkeyi demokrasilerin sacayakları olarak görmek mümkündür. Örgütlerde bu uygulamaları barındıran bütüne örgütsel demokrasi denilmektedir. Bu ilkelere bağlı kalınarak yürütülen örgütsel demokrasi anlayışı örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında yardımcı olacak özellikler barındırmaktadır.

2.1.2.4.2. Örgütsel Demokrasiye Yönelişin Nedenleri

Örgütlerin varlığı, belirlediği amaçlarıdır. Bu amaç doğrultusunda stratejiler geliştirirler. Bu stratejilerden bir tanesi de örgütsel demokrasinin sağlanmasıdır. Örgütsel demokrasinin varlığı ile kararlar örgüt tarafından ortaklaşa alınacağından, yöneticilerin yetkileri sınırlandıracağından kendi kendini yöneten, karar alan birimler oluşacaktır (Butcher ve Clarke, 2002). Bu da organizasyon içinde toptan bir güç olmak demektir.

Teknolojinin hızlı gelişimi, çağa ayak uydurmak isteyen örgütleri demokrasiyi örgütlerde kullanmaya itmektedir (Butcher ve Clarke, 2002). Bu yönelişin sebeplerini Diener (2011) aşağıdaki gibi açıklamıştır:

1. *İnternet ve teknolojinin gelişimi:* Teknolojinin gelişmesiyle sosyal alanda varlık artmıştır. Bu nedenle çalışanlar kararlara etki etmek ve söz sahibi olmak isterler.
2. *X ve Y Kuşağı:* Yapılan çalışmalar sonucunda sosyal bilimciler; 1961–1980 yılları arasında doğmuş olanları X, 1981–2000 yılları arasında doğanları Y ve sonrasında doğanları da Z kuşağı (Önder, 2012) olarak adlandırmıştır. Oluşturulan bu kuşakların özellikleri de birbirinden farklıdır. Y kuşağında bulunanlar kısa yoldan iyi pozisyonlara yükselmenin peşindedirler. İş konusunda seçici ve iş kurmaya heveslidirler. Yöneticiler böylesi çalışanlarla çalışırken onların içinde bulundukları kuşağı göz önünde bulundurmalıdırlar. Otoriter yapılar Y kuşağı üzerinde olumsuz karşılandığında yöneticiler takım anlayışına yönelmelidirler. Y kuşağını anlamak, desteklemek, bu destekle çalışmaya katkısını sağlamak, değerli olduklarını

hissettirmek ve bu sayede maksimum verim elde etmek adına önemlidir (Çam, 2009).

3. *Wall Street Tepkisi:* Hızlı yükselme ve ani düşüşlerle çöken organizasyonalar, şeffaf, hesap verebilirlik özelliği bulunan, demokratik bir çerçeveye bürünmeyi çare bulmuşlardır.
4. *Siyasi Geçişler:* Son yıllarda artan demokrasi anlayışı hem ülkelerin siyasal hayatında hem de sosyal hayatta istenir hal almıştır. Demokrasinin sosyal hayatta benimsenmesi de iş yaşamında istenir olmayı gerekli kılacaktır.
5. *Anlam Arayışı:* Çalışanlar çalıştıkları yere aidiyet duymak, saygı görmek ve sevilmek isterler. Bunun yanında kararlara katılarak değerli olduklarını ve sonuca etki ettiklerini görmek isterler.
6. *Kurumsal Sosyal Sorumluluk:* İş organizasyonları giderek sosyal sorumluluk fikrini benimsemektedirler. Bunun gereği olarak örgütsel demokrasi örgütlerde karşımıza çıkmaktadır.
7. *Demokratik Yaşam Biçimi:* Artan teknolojik gelişmeler ile insanlar sosyal hayatın pek çok yerinde demokrasinin dinamiklerini yaşamaktadırlar. Bunun iş örgütlerinde olmasını istemeleri de örgütsel demokrasinin sebeplerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.
8. *Kadınsı Değerler:* İşbirliği, doğruluk, şeffaflık, duygusallık gibi kadınsı nitelikler örgütlerde aranır olmuştur. Bu nitelikler demokratik uygulamalarda var olduğundan örgütlerde demokrasiye yöneliş olmaktadır.

Bu sebepler ışığında Diener (2011); demokrasinin bir fikir olmaktan çıkıp örgütlerde zorunlu bir ihtiyaç halini aldığını belirtmiştir.

Örgüt elemanlarının kendilerini ilgilendiren konularda söz sahibi olmak istemelerinin nedeni; çalışanlarda meydana getirdiği iş doyumunu ve tatmin duygusudur (Powley ve arkadaşları, 2004). Kararlara katılımın böylesi bir duruma sebep vermesi örgütleri demokratikleşmeye iten bir sebep olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sosyal eşitlik ve adaleti sağlamak demokrasilerde önemli görülmektedir. İş örgütlerinde adalet ve eşitliğin şartı olarak örgütsel demokrasi (Harmon, 1974) gösterilmektedir. Klasik yönetim tarzlarının eşitlik ve adaleti sağlamadığını düşünen yazar, bu sebeplerle iş örgütlerinde demokrasinin yerleşmesini gerekli görmektedir.

Örgütleri demokratikleşmeye iten sebepleri, Diener (2011) örgütsel demokrasinin yararları üzerinden açıklamaya çalışmıştır. Örgütsel demokrasinin yararları aşağıdaki gibidir:

1. Verimlilik, kar oranı, üretim ve üretkenlik, satım işleri artış gösterir.
2. Müşteri hizmetlerinde iyileşme görülür.
3. Yetenekli iş gücü elde tutulur.
4. Çalışan sirkülasyonu ve işe devamsızlık oranında azalma görülür.
5. Sağlıklı iletişim ve güven duygusu sağlamlaştırır.
6. Yenilik hareketlerinde iyileşme artar.
7. İş doyumu ve memnuniyet temin edilir.
8. Rekabet ortamına uyum sağlanır.

Bu açıklamalar ışığında örgütleri demokrasiye iten sebepleri;

- ❖ Eğitim seviyesi yükselen bireylerin yönetime katılma isteklerinin artması,
- ❖ Değişime ayak uydurmak isteyen örgütlerin esnek olma eğilimleri,
- ❖ Nitelikli çalışanları elde tutma çabası,
- ❖ Çalışanların aidiyet duygularını geliştirmek,
- ❖ Adalet ve eşitliğin temini,
- ❖ Sağlıklı iletişim ve işbirliği sağlamak,
- ❖ Değişen yaşam şekillerine uyum,
- ❖ Demokrasinin iş tatminine olan olumlu etkisi şeklinde özetlemek mümkündür.

2.1.2.4.3. Örgütsel Demokrasinin Çıktıları

Örgütsel demokrasi artan kullanım alanıyla örgütlerde yer almaya başlamıştır. Örgütsel demokrasi anlayışını benimseyen örgütlerde sonuçlar ortaya çıkmakta ve örgütsel demokrasi değerlendirmelere konu olmaktadır.

Demokrasilerde en önemli olaylardan bir tanesi kararlarda çoğunluk ilkesidir. Örgütlerde kararın daha geniş bir tabana yayılması hata yapma ihtimalini düşürmektedir (Bowles ve Gintis, 1993). Bu akla gelen ilk olumlu özelliktir.

Powley ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan araştırmaya göre örgütlerde demokrasi, örgütün faaliyetlerine katkı sağlamakta, örgüt elemanlarının amaca yönelik motivasyonunu arttırmakta, örgütün değişim ve yeniliklere uyumuna katkı yapmaktadır. Bu sayede örgütte çalışan elemanların verimliliğine de olumlu etki edilmektedir.

Yönetime katılım ile ilgili yapılan araştırmaları toplayan Levine ve Tyson (1990), elde ettikleri bulgular ışığında, katılımın sağlandığı iş örgütlerinde verimliliğin artan bir hal aldığını belirtmişlerdir. Bulgulara dayanarak olumsuz bir etkiye rastlanmadığını dile getiren yazarlar, etki gücünün ise örgütte çalışanların katılım türüyle ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Doğrudan katılımın olduğu örgütlerde iş verimi en yüksek seviyede çıkmaktadır. Verimliliği etkileyen bir diğer konu iletişim ağının sağlıklı işlemesi şeklinde ortaya çıkmıştır. İletişim kanallarının çok yönlü ve açık olduğu örgütlerde örgütün karı ve çalışanların verimliliği pozitif yönde etkilenmektedir. Araştırmanın genel sonucunda, katılımın iş doyumunu arttırdığı, verimliliğe olumlu katkı sağladığı, örgüte kar sağladığı, işe aidiyeti arttırdığı bulgularına ulaşılmıştır.

Bhatti ve diğerleri (2011) Amerika Birleşik Devletleri ve Pakistan'daki bankalarda yapılan araştırma sonucunda çalışanların doğrudan katılımının örgüte bağlılık ile pozitif ve güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Demokrasinin egemenliği ile örgütsel bağlılık birbirini güçlü şekilde etkilemektedir.

Örgütsel demokrasinin örgütsel verimliliği sağladığına, katılımın sağlıklı ve isabetli kararlar vermede etkili olduğuna dair iddialarda bulunan sosyal bilimciler pek çok araştırma ile bu durumu ortaya çıkarmışlardır. Lansbury'e (2009) göre; örgütsel demokrasiyi tanımlarken "verimlilik, adil yaklaşım ve izlenen yolun insani sebeplerinin açıklığı" şeklinde üç başlıktan söz etmiştir. Yazara göre, verimi arttıran, çalışanların kendilerini değerli görmelerini sağlayan, kendilerini gerçekleştirmeye yardımcı olan durum çalışanların katılımıdır. Buradan örgütlerin çıkarlarının olumlu yönde etkilenmesi ile çalışanların mutluluğu birbirini beslemektedir sonucuna varmakta mümkündür.

Örgütsel demokrasinin verimliliği arttırdığına dair pek çok araştırma vardır. Dahl (2001) örgütsel demokrasinin verime engel teşkil etmediğini ifade etmiştir. Aksine, demokratik örgütlerde refah, mutluluk, iyilik gibi değerlerin çıktığına vurgu yapmıştır. Yazara göre verimliliği sağlamanın yolu; katılımı etkin kılmaktan, sağlıklı iletişim ağı oluşturmaktan, yöneticilerin çalışanlarla bütünleşmesinden ve hiyerarşik yapının daha az katmanlı

olmasından geçmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda; “Bir elin nesi var, iki elin sesi var...” atasözümüzle örtüşen bir anlayış olduğunu söylemek mümkündür.

Demokratik uygulamalar cinsiyet, ırk ayrımcılığını engelleyen bir güce sahiptir. Irk, cinsiyet, sosyal sınıf gibi değişkenler örgütün demokratik olup olmamasını denetleyen tutumlar olarak değerlendirilebilmektedir (Collom, 2001). Aynı yazar demokratikleşmenin sağlandığı örgütlerde, çalışanlara yetki ve yabancılaşmayı aşmak için örgütsel demokrasinin varlığı önemli görülmektedir. Aynı zamanda örgütlü olmayan yapılara örnek teşkil etmesi açısından da fırsat olarak değerlendirilmektedir (Collom, 2000).

Yapılan araştırmalar üzerinden gidilecek olursa, Norveç’te yapılan bir araştırmada kişilerin demokrasiye dair algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonunda, iş ile ilgili konuların danışılması, işbirliğinin sağlanması ile yeteneklerin gelişimi arasında olumlu bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Aynı araştırmada işbirliği ve otonomi ile iş stresi arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kalleberg ve diğerleri, 2009). Amerika’da yapılan bir diğer araştırmada örgütsel katılım düzeyi ile stres ve adaptasyon ilişkisi araştırılmıştır. Bu kavramlar arasında da negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Mackie ve diğerleri, 2001).

Tüm bu açıklamalar ışığında aşağıdaki tabloda olduğu gibi demokrasinin olumlu ve olumsuz çıktılarını özetlemek mümkündür. Tablo 2.1.’de örgütlerde demokrasinin olumlu ve olumsuz çıktıları görülmektedir.

Tablo 2.1: Örgütsel Demokrasinin Olası Çıktıları

SIRA	Olumlu Çıktılar	Olumsuz Çıktılar
1	Kişisel gelişimi destekler.	Karar alma sürecini uzatır.
2	Verimliliği artırır.	Çekimserliği artırır.
3	İş doyumuna katkı sağlar.	Risk alma gücünü kırar.
4	Sağlıklı iletişimi güçlendirir.	Maliyeti artırır.
5	Stres ve depresyon oranını düşürür.	Demokratik olma çabası verimi gölgede bırakır.
6	Etkili kararlar almayı kolaylaştırır.	Birden fazla liderin doğmasına sebep olur.
7	İnovasyona uyum sağlar.	
8	Çalışanları maddi anlamda tatmin eder.	
9	Özgüveni artırır.	
10	Örgütsel bağlılık sağlar.	
11	Kaliteli iş ortamı sağlar.	
12	Bilgi paylaşımını artırır.	
13	Hiyerarşik bütünlük sağlar.	
14	Ast üst ilişkisini yumuşatır.	
15	Saygı ve tahammül eşliğini yükseltir.	

Kaynak: (Oral Ataç, 2015).

2.1.3. Örgütsel Demokrasi ve Eğitim İlişkisi

Demokrasi ile ilgili genel ve detaylı bir açıklamadan sonra, araştırmanın da yürütüldüğü eğitim örgütlerinde demokrasi konusuna değinmek gerekir. Ülkenin yarınlarını teşkil edecek olan çocuklarımız, hiç şüphesiz en kıymetli varlığımız, en önemli milli servetimizdir. Bu nedenle onları her yönüyle geliştirmek devletin temel görevleri arasında yer almalıdır. Mevcut kültürün aktarılmasında eğitim kilit rol oynamaktadır. Demokrasi kültürünü benimsemiş sistemlerde de eğitim çok önemli bir yere sahiptir. Çocuklarımızda demokrasi kültürünün yerleşmesi, demokrasi bilincinin geliştirilmesi, yönetimlere katılma anlayışının kazandırılması ülkeler için önemli görülmesi gereken konulardandır.

Eğitim ve demokrasi birbirini besleyen sistemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Şüphesiz eğitimin icra edildiği okullar, demokrasinin yaşamasında, yayılmasında en önemli kurumlardan biridir. Demokrasi eğitimi, demokrasi ilkelerine göre bir toplum oluşturma şartlarından sayılmaktadır. Çünkü eğitim bireyi etkilemekle kalmaz, toplumsal yapıya da geniş anlamda etki eder. Bu nedenledir ki; demokrasi anlayışını benimseyip aktarmak konusunda işe koşulacak bireyler yetiştirmek, eğitim aracılığı ile mümkün olabilmektedir (Yeşil, 2009).

Demokrasinin insana değer veren, kişiliğin korunmasını ve gelişimini destekleyen, iradi kararların verilebildiği bir yönetim sistemi olduğunu ifade etmiştik. Demokrasinin yerleşmesi adına da eğitim bir büyük ihtiyaç olarak görülmektedir. Eğitim sistemlerinde vatandaşlar için demokrasinin yerleşmesini sağlayacak her şey, insan kişiliğine saygıya ve bu saygının öğrenilmesine bağlıdır (Gülmez, 2000). Demokrasi bilincinin kazandırılmasında, gerek örgün gerekse yaygın eğitim kurumlarının işlevi çok önemlidir. Selvi (2004) eğitim kurumlarını yani okulları, demokrasiyi anlayışını, insan hakları bilincini yerleştiren önemli merkezler olarak ifade etmektedir.

Her kurumda istenen bir hal alan demokrasi, ülkemizde de eğitim örgütlerinde ders olabilecek kadar önem görmektedir. Öyle ki dördüncü sınıftan itibaren “İnsan Hakları ve Vatandaşlık” dersi ile demokrasi anlayışı işlenmektedir. Türkiye, demokrasi anlayışını benimseyen ülkeler arasında yer almaktadır. Demokrasiyi sistem olarak kabul etmek, demokratik değerlerin yerleşmesi adına yeterli değildir. Demokrasinin kabul görebilmesi için; devlet, aile ve eğitim kurumları demokrasiyi benimsemelidirler. Demokrasinin pratikte yaşanır hale gelmesinde bu üç kurum demokrasi anlayışı ile birbirini

desteklemeli, değer aktarmalıdır. Tam demokrasinin şartlarından bir tanesi de, demokrasinin her kurumda yaşatılmasıdır. Eğitim örgütlerini de büyük bir kurum olarak düşündüğümüzde, demokrasinin ile eğitim ilişkisinin ne kadar kapsamlı olduğunu görülebilir.

Eğitim sisteminde yer alan öğrencilerin demokratik değerleri bir yaşam stili haline getirebilmeleri için, demokratik değerlere önem veren okullara ve demokratik eğitim sistemlerine ihtiyaç vardır. Demokratik değerleri göz ardı eden bir eğitim sisteminde demokrasi eğitimi amaca ulaşmakta etkisiz kalacaktır (Karakütük, 2001).

Bireylerin hak ve özgürlüklerini garanti eden, hak ve özgürlüklerin kullanılmasını sağlayan demokrasi anlayışı, yaşama tarzlarının, bir diğer ifade ile toplumsal kültürün bir ürünüdür (Küçüköncü, 2009). İnsanların toplumsallaşmasına, çeşitli bakış açıları geliştirmesine, bireylerin sağlıklı iletişim sağlamalarına yardımcı olan eğitim (Varış, 1996) bir yandan var olan toplumsal kültürü aktarırken, bir yandan da demokrasinin ilkelerini, demokrasi kültürünü kazandırmalıdır (Hotaman, 2010). Burada da görüldüğü üzere eğitim demokrasiyi besleyen, yaşatan bir görev görmektedir.

Demokrasi yaşam alanı bulmadığı, daha doğru bir ifade ile uygulanmadığı toplumlarda canlı kalabilen bir olgu değildir. Demokrasinin eğitimde yer alması, küçük yaşlardan itibaren bireylerin demokrasi kültürünü öğrenmesini sağlayacaktır. Demokrasi olgusunun küçük yaşlardan itibaren öğretilmeye çalışılması, demokratik bireylerin yetişmesini sağlayacak, kolaylaştıracaktır. Demokrasinin küçük yaşlardan itibaren önce ailede, ardından okullarda verilen eğitimle işlenmesi, demokrasinin davranışa dönüşmesini sağlayacaktır (Soydaş ve Güven, 2009). Benzer ifade ile Okutan (2009) demokrasi kültürüne sahip bir toplumun oluşması için, eğitim sisteminin demokrasi kültürünü canlı tutması gerektiğini belirtmiştir.

Eğitim ile demokrasi bir biri ile sıkı bir ilişki içindedir. Eğitim, demokrasinin yerleşmesinde, canlı kalmasında, davranışa dönüşmesinde etkilidir. Bunun yanında demokratik sistemler de eğitim sistemine olumlu yansımaktadır. Demokrasi eğitimi ve demokrasi bilincinin yerleşmesi Milli Eğitim'in temel ilkeleri arasında yer almaktadır. Milli Eğitim'in temel ilkelerinde demokrasi eğitimi şöyle ifade bulmaktadır:

“Güçlü ve dengeli, özgür ve demokratik bir toplum düzeninin gerçekleşmesi ve sürdürülmesi için yurttaşların sahip olmaları gereken demokrasi bilincinin, yurt yönetimine ait bilgi, anlayış ve davranışlarla sorumluluk duygusunun, Anayasaya, yasalara, manevi ve toplumsal değerlere saygının, her türlü eğitim çalışmalarında öğrencilere kazandırılmasına ve bu yöndeki duygu ve davranışların geliştirilmesine özen gösterilir...” MEB (1973).

Yukarıda belirtilen ilke dayanak gösterilerek okullarımızda; Hayat Bilgisi, Sosyal Bilgiler, Sosyoloji, Vatandaşlık, Tarih, Demokrasi ve İnsan Hakları gibi dersler verilmektedir. Bu derslerin alt başlıklarında demokrasi eğitiminin işlendiği görülmektedir (Özpolat, 2004). Tezgel (2008) yeni programlarda demokrasinin yaşayarak öğrenilmesinin esas alındığını belirtmektedir. Bu açıklamalar ışığında demokrasinin eğitim kurumlarında yaşatılması, demokrasi kültürünün devamı için önemlidir diyebiliriz. Bu sebeple de eğitim kurumlarında demokrasi eğitimi verilmektedir.

2.1.3.1. Demokratik Eğitim

Eğitimin demokratik olması durumu şeklinde ifade edebileceğimiz demokratik eğitim, 1949 yılı IV. Milli Eğitim Şurası’nda gündem maddeleri arasında yer aldı. Toplanan MEB (1949) şurasında demokratik eğitim; kişinin onuruna ve kişilik haklarına saygılı; din, cinsiyet, köken, ayırımı yapılmayan, bireyin ilgilerine ve yeteneklerine göre ilerleme şansına sahip olduğu eğitim şekli (Karakütük, 2001) olarak açıklanmıştır. Demokrasi tanımına bakıldığında benzerliklerin olduğu görülmektedir. Çünkü demokrasinin eğitim örgütüne uyarlanmış halidir. Topuz (1990) demokrasinin ilkelerini; halk egemenliği, hoşgörü, çoğunluğun yönetimi, işbirliği, sosyal devlet anlayışı, hukukun üstünlüğü gibi kavramlarla ifade etmiş ve eğitim hakkını da bu ilkeler arasında saymıştır. Demokratik eğitim, Türk Dil Kurumu Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğü’nde (1974); amacı, programları ve yöntemleri demokrasinin dayanağı olan ilkeler temel alınarak belirlenen eğitim olarak tanım bulmuştur (TDK, 2019). Aynı sözlükte; eğitim öğretim çalışmalarında, öğretmen ve öğrenci ilişkilerinde, eğitsel çalışmalarda, öğrencilerin değerlerine, bütünlüğüne, beraber çalışmaya, karşılıklı saygıya, hoşgörüyeye, öğrencilerin kişiliklerine değer veren eğitim olarak demokratik eğitim açıklanmıştır. Bir diğer açıklamada demokratik eğitim; demokrasinin ilkeleri ile bütünleşmiş, bu ilkeler ışığında şekillenmiş eğitim durumları ve bu eğitim durumlarının gerçekleştiği, sürdürüldüğü eğitim ortamları (Yeşil, 2009) şeklinde açıklanmıştır. Bu tanımlardan hareketle

demokratik eğitimi; demokrasinin ilkelerine bağlı kalınarak, eğitim ve öğretim sürecinin dizaynı, organizasyonda bulunan herkesin demokrasinin tanıdığı hak ve yetkilerle donatılması şeklinde özetlemek mümkündür.

Eğitimin demokratikleşmesi, demokrasinin yaşatılması için gereklidir. Çünkü eğitim örgütleri pek çok kişiye hitap edecek şekilde varlık bulmaktadır. Eğitim, aynı zamanda siyasal sistemin de demokratikleşmesi adına önemli bir konumdadır. Almond ve Verba (1963, Akt. Akdoğan, 2006) gerçek anlamda demokrasinin sadece özgür seçimlerin yapılmasıyla, siyasi partilerin varlığıyla, yasaların işlemeyle, bürokrasinin hâkimiyetiyle var olmayacağını ifade etmişlerdir. Buna ilaveten Hotaman (2010) demokrasinin yaşayabilmesini demokrasi ilkelerinin davranışa dönüşmesiyle mümkün olacağını ifade etmiş, bunun için de demokrasinin ilkelerini hayata geçiren bir topluma ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Demokrasiyi bir yaşam biçim olarak görebilmek için, demokrasiyi bilmek gerekir. Bu aşamada devreye eğitim girmektedir.

Demokratik eğitimin şartı demokratik toplumdur. Bu nedenle demokrasi siyasal bir sistem olarak öncelikli benimsenmelidir. Kepenekçi (2003) siyasal sistemin demokratikleşmesi ile eğitimin demokratikleşmesi arasında doğru orantı olduğunu ifade etmiştir. Yani demokratik eğitimin hayat bulabilmesi için var olan yönetim demokrasiyi benimsemiş olmalıdır. Kepenekçi (2003) demokratik eğitimin de demokratik okullarla mümkün olacağını vurgulamış, demokratik okul ortamlarını da aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

- ❖ İnsanların şiddetten uzak kaldıkları, sevgi, saygı, anlayış, hoşgörü ve sağlıklı iletişim hakim olduğu ortamlar.
- ❖ Okulun tüm bileşenlerinin (idare, öğretmen, öğrenci, veli, hizmetliler) alınacak kararlarda yönetime katılmasını sağlayan ortamlar.

Demokratik eğitimin sağlanması, demokrasi ilkelerinin eğitim sisteminde, eğitim ortamında yer almasıyla mümkün olacağını unutmamak gerekir. Demokratik eğitim için demokratik okullara, demokratik okullar için de demokrasi değerlerini, demokrasi kültürünü içselleştirmiş personele ihtiyaç vardır (Aydoğan ve Kukul, 2003). Demokrasi aktarılan bir olgu ise –ki öyledir- sağlıklı aktarılması adına personelin demokrasi kültürü ile yoğrulmuş olması önemlidir. Demokratik eğitimin sağlanması için demokrasinin canlı

tutulması gerekir. Demokrasinin teorik olarak öğretildiği yerlerde değil, yaşandığı yerlerde demokratik eğitimden söz edebiliriz (Doğanay ve Sarı, 2004).

Tüm bu açıklamalara bakıldığında demokrasi ve eğitim arasında sıkı bir bağ olduğunu görüyoruz. Okulları toplumun küçük bir modeli (Doğanay ve Sarı, 2004) olarak düşünebiliriz. Bunun yanında demokrasiyi geleceğe aktarmada okulların önemli bir rolü vardır. Demokratik bir eğitim ortamında, belirlenmiş ders ve programların etkisiyle demokrasiyi, siyasal kültürü özümseyen bireyler gelecekte demokrasi kültürüne sahip çıkan, katılımcı, çoğulcu bireyler olarak toplumda yer alacaklardır (Çuhadar, 2006). Bu nedenle demokrasinin eğitim ortamlarında işlemesi, demokrasi kültürünün yerleşmesi adına önemli görülmektedir.

2.1.3.2. Okullarda Demokratik Eğitim

Devletler tarafından oluşturulan eğitim sistemlerinde, öğretimin gerçekleştiği en etkili yerler eğitim kurumları, yani okullardır. Devletlerin benimsedikleri sistemi toplumsal düzeyde yaşatmak ve yansıtmak için okullar önemli bir işlev görmektedir. Devletlerin yarınlarını oluşturacak bireylere istendik yönde bilgi ve beceri kazandırması, benimsenen kültürün devamına katkı sağlayacaktır. Demokrasi, benimsenen toplumu bütün yönleriyle geliştirmeyi hedefler (Tanrı, 2007).

Okulların demokrasiye ve demokratik eğitim sistemlerine katkısı, demokrasi anlayışını barındıran derslerin tek başına varlığı ile sağlanamaz. Derslerde çoğulculuk, seçme ve seçilme, tartışma ve katılım durumlarının yaşanması, insana ve insani değerlere saygının işlenmesi demokrasiye daha çok katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte okullarda demokrasiyi işleyen bazı derslerin varlığı demokrasiye doğrudan katkı sağlayabilmektedir (Özbudun, 1990).

Demokratik bir eğitimin sağlanmasında demokratik okulların olması şartı unutulmamalıdır. Yukarıda ifade bulduğu üzere, demokratik değerleri göz ardı eden bir okulda demokrasiden söz etmek zor olacaktır (Karakütük, 2001). Dewey ve Kelley alternatif demokratik okul modelinin özellikleri aşağıda verilmiştir. Buna göre demokratik okul (Wyett, 1998);

- ❖ Demokrasinin ilkeleri ile tutarlılık,
- ❖ Etkin katılımı sağlama,

- ❖ Somuttan soyuta eğitim,
- ❖ Esnek,
- ❖ Öğretmen ve öğrencilere yardımcı olmalıdır.

Düzenlenen Demokratik Eğitim Kurultayı'nda ise, demokratik bir okulun taşıması gereken özellikler şöyle açıklanmıştır: Demokratik okul öğrenci merkezli, sorun çözebilme yetisi kazandıran, seçmeli ders çeşitliliği olan, sanat ve spor alanlarında beceriler geliştiren bir yapıda olmalıdır. Demokratik bir okulda, öğretmenler, personel, idare ve eğitim sistemine dahil herkes arasında sağlıklı ve verimli bir mesleki paylaşım/etkileşim olmalı, sağlıklı işleyen hizmet içi eğitimler sağlanmalı, demokratik ilkelere uygun okul yönetimi oluşturulmalı, kurum içi ve kurumlar arası işbirliği, iletişim sağlanmalı, eğitimde teknoloji aktif bir şekilde kullanılmalıdır (Coşkun, 1998).

Türkiye'de demokratik ilkelere göre bir eğitim modeli oluşturmak için, okulların, yöneticilerin, öğretmenlerin de demokrasiden yana eğitilmesi önemlidir. Çünkü demokrasinin ilkelerini bilmeyen eğitim sağlayıcıları, demokratik ilkelerin aktarıcısı olamazlar. Bu nedenle hem okullarda hem de sınıflarda demokratik ilkelere uymak önemli görülmelidir. Okullarda bulunan idareciler, yönetim stillerini demokratik ilkeler ışığında hayata geçirmelidirler. Sınıflarda da öğretmenler; demokrasinin gereklerine sadık kalmalı, katılımı, çoğulculuğu sağlamalıdır (Karakütük, 2001).

2.1.3.3. Sınıflarda Demokratik Eğitim

Sınıflarda demokrasinin temin edilmesi için bazı kurallar ve düzenlemeler gerekli görülmektedir. Bu kurallar, genel itibariyle sınıflarda düzenin sağlanmasına yönelik olmaktadır. Bu kurallar oluşturulurken demokrasinin ilkelerine bağlı kalmak gerekir. Bu sayede sınıfta demokrasi sağlanacak ve öğrencilerin demokrasiyi hayatlarına aktarmaları mümkün kılınacaktır.

Sınıflarda oluşturulacak kuralların belirlenmesinde öğrencilerin görüşlerinin alınması, beraberce kuralların belirlenmesi, demokrasi adına önemli görülmektedir. Öğrencilerin kural belirleme sürecine katılmaları, kuralların da özümsemesini, işlemesini sağlayacaktır. Tüm bu aşamalar demokrasinin sınıfta yaşamasına dair yaşantılar oluşturabilir. Öğrencilerin katılımı ile belirlenmiş olsalar bile, kurallar bağlayıcıdır ve

öğretmen kuralların uygulanmasında kararlı ve tutarlı davranmalıdır (Hollingsworth ve Hoover, 1999).

Alınacak herhangi bir kararda, belirlenecek herhangi bir kuralda çoğunluğun oyunun esas alınması demokrasi için önemlidir. Demokratik ilkelere bağlı kalınarak, demokratik tartışmalar sınıfta demokrasinin yerleşmesi adına yararlı olabilir. Tartışma sonucunda çoğunluğun kararına herkes uymalıdır. Yapılacak itirazlar da yine demokratik yollarla yapılmalıdır. Tartışmalarda bilimsellik, başkasının görüş ve düşüncesine değer verme, insani değerleri ve insan haklarını gözetme demokrasinin arzu ettiği durumlardır. Düşünceler ancak düşüncelerle çürütülebilir ve yer değiştirebilir (Binbaşıoğlu, 2000).

Sınıflarda demokratik eğitimin yerleşmesinde kuşkusuz öğretmenler önemli bir konumdadırlar. Öğretmenlerin demokratik ilkeleri hayatlarına, eğitim yaşantılarına aktarmaları demokrasini tabana yayılması adına oldukça gerekli ve önemlidir. Bu sayede demokratik değerler öğrencilere nüfuz edebilecektir. Öğretmenin demokratik tutum takınması, taraf tutmaması, bilimsel düşünce aşılama çalışması, her öğrenciyi eşit görmesi ve ona göre davranması demokratik sınıf adına önemli bir adımdır. Ezberden uzak, katılıma destek veren, öğretmenin rol gösterici, öğrencinin ise aktif olduğu bir ortam sunmak öğretmenin kontrolündedir (Karakütük, 2001).

2.1.3.4. Demokrasi Eğitimi

Eğitimin tanımına tekrar değindiğimizde; bireyin yaşantısında istendik davranış değişikliği meydana getirme süreci olduğu ifade edilmektedir. Bununla beraber Oğuzkan (1981); amaçlanan davranışların planlanan faaliyetlerle geliştirilmesi şeklinde bir tanımla eğitimin tanımlarına ortak bir açıklamada bulunmuştur. Bu tanımlar incelendiği zaman bir davranış kazandırma süreci üzerinde durulduğu görülmektedir. Yani eğitim süreci sonunda, kişinin öncesi ve sonrası arasında, istendik yönde davranış değişimi olması hedeflenmektedir (Baykul, 1992).

Demokrasi eğitimi, kişilerin demokrasinin ilkelerini yaşayarak öğrenmelerini ifade eden bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim insanlara çok yönlü bakabilmeyi, eleştirel düşünebilmeyi, özgür düşünce ve karar almayı kazandıran bir etkinlikler bütünüdür. Bu bakımdan düşünüldüğünde demokrasi eğitimi de, demokrasinin ilkelerinin hayata geçirildiği bir etkinlikler bütünü (Kıncal, 2002) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim sistemleri bugüne dek, ekonomiye kalifiye insan yetiştirmek ve gelecek neslin istendik yönde toplumsal değerlerle donanmasını hedef etmektedir. Günümüzde ise bu iki amaçtan biri olan toplumsallaşmanın, daha önemli bir hal almaya başladığı (Ünal, 2004) söylenebilmektedir. Bu durum her ülke için küçük farklarla benzerlikler göstermektedir. Çünkü ülkeler, kültürel yapısını yaşatacak ve aktaracak bireylerin yetişmesini her zaman önemli görmekteirler. Kıncal (2002) demokrasi eğitiminin amacını; “bireylerin yetişkinliklerinde etkili bir vatandaş olabilmeleri için gerekli özellikleri kazandırmak ve hayatlarına transfer etmelerini sağlamak” şeklinde açıklamıştır.

Dünyada barışın sağlanması, adil bir sistemin hayata geçirilmesi, tüm insanlık arasında anlayış, sevgi, saygı ve hoşgörünün tesis edilmesi, insan haklarına, temel özgürlüklere duyarlı bireylerin yetiştirilmesi ve bu sistemin güçlendirilmesiyle mümkün olabilir. Bu nedenledir ki ulusal ve uluslararası yasalar, bu durumu göz önünde bulundurarak oluşturulurlar. Katılımcı bir sistemi mümkün kılan demokrasinin sağlanması, insan haklarına saygıyla doğru orantılıdır. Gülmez’e (2001) göre; katılımcı demokrasinin gerekleri, eğitim aracılığı ile kazanılabilir ve kazandırılabilir.

Eğitim ile demokrasi birbirini besleyen ve çeşitli yönlerden birbirine bağlı kavramlardır. Eğitimde demokrasinin sağlanması, okulların demokratikleşmesi öncelikle söz konusu toplumda demokrasinin ve demokrasi kültürünün fiilen yerleşmesi, gelişmesi ile ilgilidir (Polat, 2003).

Eğitim sistemlerinin önemli görevlerinden bir tanesi de, benimsenen yönetim sistemini yaymak ve yaşatmaktır. Bu anlamda demokrasiyi benimsemiş toplumlarda demokrasi eğitimi, eğitimin önemli vazifelerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim sayesinde haklarımızı, sınırlarımızı tam olarak belirleyebilir, anlayabiliriz. Karakütük (2001); vatandaşların siyasal vazifelerini ifa etmesini, siyasal sorunlarda çözüme yönelik isabetli kararlar alınmasını eğitimin konusu olarak ifade etmiştir. Yazarın ifadesinden, demokrasi ve eğitim ilişkisini çıkarmak mümkündür.

Demirtaş’a (2008) göre okulların önemli görevlerinden bir tanesi, öğrencilere demokrasi ve insan haklarını ve bu haklardan nasıl yararlanacaklarını öğretmektir. Bunu yaparken teorik bilgilerden kaçınmak ve demokrasiyi yaşayarak kazandırmak önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim sisteminin buna göre şekillenmesi gerekmektedir.

Bu değerlere göre belirlenmiş eğitim sistemlerini uygulamakta da en önemli görev, okul yöneticilerine ve öğretmenlere düşmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin de demokratik değerleri kazanmış olmaları gerekmektedir.

Demokrasinin öğrenilmesinden ziyade hayata aktarılması, önemli görülmesi gereken konudur. Bu nu başarmak için de demokrasinin aileden başlayarak hayat bulması, ardından okul ve diğer iş örgütlerinde yaşama aktarılması gerekmektedir (Başaran, 2000). Bu döngüde meydana gelecek bir aksaklık demokrasi adına sorun oluşturabilmektedir.

Bütün bu açıklamalardan sonra, demokrasi eğitiminin nihai amacını; bireylerin demokrasi kültürünü yaşamaları şeklinde ifade edebiliriz. Demokrasi eğitiminin verimli ve etkili bir şekilde yaşaması, amacına ulaşması, demokrasi ilkelerinin iyi öğrenilmesine, yaşanılmasına, aktarılmasına ve benimsenmesine bağlıdır (Yanıklar ve Elyıldırım, 2004). Bu ilkelerin, değerlerin en istenen düzeyde öğrenilmesi ve hayata aktarılması da, demokratik değerlerle oluşturulmuş bir eğitim ile mümkün görülmektedir.

2.1.3.5. Demokrasi Eğitiminin Yasal Dayanağı

Ülkemizde demokrasi eğitiminin başarıya ulaşması için, siyasal bir düzenlemenin olması gerekmektedir. Bu anlamda ülkemizde de demokrasi eğitimi adına yasal bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu kapsamda 1982 Anayasası'nda; "hürriyetçi demokrasinin bütün icaplarıyla kabul edilerek, demokrasiye âşık Türk evlatlarının vatan ve millet sevgisine tevdi olunur" ifadesi yer almaktadır.

1973 tarihli Milli Eğitim Kanunu'nun 11. maddesi "Demokrasi Eğitimi İlkesini" ortaya koymaktadır. Söz konusu ilkeye göre; demokratik yapıda bir toplum meydana getirmek için, vatandaşların demokrasi bilincine sahip olmaları gerekmektedir. Aynı kanun, Türkiye Cumhuriyeti'nin demokratik bir ülke olduğu ve vatandaşların ülkelerine karşı sorumluluk ve görev bilinciyle yetişmesi gerektiğini ifade etmektedir (Büyükkaragöz, 1998).

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, "Öğrencileri hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı vatandaşlar olarak yetiştirmeyi" hedef edinmiştir (YÖK, 1981). Bu maddeden anlaşılabacağı üzere, eğitim sisteminde yetişen bireylerin demokratik ilkelere bağlı kalınarak yetişeceği ifade edilmektedir.

Maddeleri ve kapsayıcılığı bakımından demokratik bir bildirge olan İnsan Hakları Evrensel Beyanname'si'nin 26. maddesinde; "herkes eğitim hakkına sahiptir" ifadesi yer almaktadır. Demokratik bir bildirgede eğitim konusuna değinilmiş olması da, demokratik ilkelere göre hareket eden devletlerin, eğitim sistemlerini oluştururken demokrasi eğitimine yer vermelerinde etkili olmuştur.

1983 tarihli İlkokul, Ortaokul, Lise ve Dengi Okullar Eğitici Çalışmalar Yönetmeliği'nin 67. maddesinde, Demokrasi ve İnsan Hakları Haftası'nın okullarda kutlanması gerektiği belirtilmiştir. Bu maddede; insanların birbirlerine sevgi ve saygıyla yaklaşmalarını sağlamak, ulusal ve uluslararası barışı temin etmek, bu amaçla meydana getirilmiş kuruluşları tanıtmak amacıyla okullarımızda "İnsan Hakları Haftası düzenlenmektedir" ifadesi yer alır. Son değişiklikler ile bu hafta "Demokrasi ve İnsan Hakları Haftası" olarak okullarda kutlanmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı Okul Aile Birliği Yönetmeliğinin 38. maddesinde okul aile birliğinin uğraş alanları genel anlamda şöyle sıralamıştır:

"Ailede, okulda ve çevrede çocukların iyi alışkanlıklar kazanmalarını sağlamak. Çocukların kendilerine hâkim olmayı öğrenebileceklerini onlara telkin etmek. Her fırsattan faydalanılarak öğrencilerin millet, vatan ve insanlık sevgilerini dayanışma ve pekiştirmede işbirliği yapmak. Ailede, okulda ve çevrede görülen, duyulan olaylar, dürüstlük, teşebbüs, sorumluluk, düzensizlik konuları üzerinde konuşmalar yapmak, çocukların başarılarını ana-babalara göstermek vb." (MEB, 1985).

Ortaöğretim kurumları yönetmeliğinin 82. maddesi; okullarda görevli yöneticileri ve öğretmenleri, hem derslerde hem de ders dışında, öğrencilerin kişisel ve toplumsal gelişimini destekleyen önlemleri almakla ve gerekli düzenlemeleri yapmakla sorumlu tutmaktadır (MEB, 1982). Görüldüğü üzere, gerek ülkemizde gerekse dünya genelinde demokrasi eğitiminin sağlıklı işlemesi, bireylerin demokrasi kültürüne sahip olması için çeşitli yasal düzenlemeler yapılmıştır. Tüm bu düzenlemeler demokrasi kültürünün yaşatılmasına zemin hazırlamak için oluşturulmuştur.

2.1.3.6. Okul Meclisleri ve Demokrasi

Demokrasinin okullarda yerleşmesi adına, çok çeşitli projeler yapılmaktadır. Bunlardan bir tanesi de "Okul Meclisleri" projesidir. Öğrencilerin demokrasi anlayışını doğrudan yaşayabilecekleri etkinliklere katılımı, demokrasinin nüfuz etmesinde önemli

görülmelidir. Öğrencilerin demokrasi olgusunu yaşayarak deneyimledikleri okul meclisleri ve benzeri öğrenci yönetim biçimleri, demokrasinin yaşanmasını mümkün kılmaktadır. Fikir ve düşüncelerini dile getirme fırsatı verilen öğrenciler, okula katkı sağlayabilir, okulu anlamlı bulabilir (Gainor, 2001). Bunun yanında demokrasiyi de içselleştirir.

Demokrasinin öğrencilere öğretilmesinde okul meclislerini etkili bulan Ravitch (1991), şu önerilerde bulunmaktadır:

- ❖ Her sınıftan temsilci seçilerek oluşturulmalı,
- ❖ Düzenli olarak toplantılar düzenlenmeli,
- ❖ Her ay temsilciler raporlar sunmalı,
- ❖ Öğrenci etkinlikleri planlanmalı,
- ❖ Yöneticiler ile düzenli olarak görüşülmeli ve fikir alışverişinde bulunulmalıdır.

Söz konusu önerilere bakıldığında zaman, demokratik değerlerin göz önünde bulundurulduğu okul bazlı bir demokrasi örneğinden söz etmek mümkündür.

Eğitim ve demokrasi iç içe geçmiş kavramlardır. İkisi de birbiri için kaçınılmazdır. İkisi de birlikte birbirini etkilemekte ve gelişmektedir. Okul meclisleri ve benzeri demokratik organizasyonlar, projeler de demokrasinin okullarda egemen olması adına önemlidir. Demokratik olmayan bir okulda, oluşturulacak öğrenci meclisleri demokratik bir okul iklimi oluşturulmasına katkı sağlayacak, süreci olumlu yönde hızlandıracaktır. Demokrasi ve eğitim birbirini besleyen bir süreçtir ve bu erdemli bir süreçtir (Trafford, 2003).

2.2. Muhalefet Kavramı ve Örgütsel Muhalefet

Araştırmamızın bu bölümünde örgütsel muhalefet örgüt bazında incelenecektir. Örgütsel muhalefet olgusunu açıklamadan önce, muhalefetin ne olduğuna dair açıklamalar konuya giriş ve anlamlandırma adına yararlı görülmektedir.

2.2.1. Muhalefet Kavramının Açıklanması

Türkçe'ye Arapça'dan girmiş olan muhalefet sözcüğü, Arapça'daki *hilaf* kökünden türeyip yerleşmiştir. Hilaf ise; “aykırı, ters, zıt” anlamına gelmektedir. İngilizce'ye Latince'den girdiğini ifade eden Kassing (Morris'den akt. Kassing, 1997), kelimenin Latince “*dissentire*” kelimesinden geldiğini belirtmiştir. Kelimenin ön eki olan “*dis*” ve “*sentire*” kelimesinden oluştuğunu belirtmiştir. Aynı anlamına gelen “*dis*” ve hissetmek anlamına gelen “*sentire*” kelimelerinin birleşimi olarak farklı hissetmek, farklı görüşte olmak anlamına gelecek şekilde bütünlük oluşturmuştur. Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük'te ise kelimenin üç farklı kullanımı görülmektedir. Tanımlar aşağıdaki gibidir:

1. Bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık.
2. Karşı görüşte, tutumda olan kimseler topluluğu.
3. Demokraside iktidarın dışında olan parti veya partiler (TDK, 2019).

2.2.1.1. Siyasal Muhalefet

Siyasal sistemlerde kullanılan bir kavram olan muhalefet, çok partili sistemlerde iktidar dışındaki parti veya partileri oluşturmaktadır. Diğer bir tanımda muhalefet; hükümeti oluşturan politikacılar dışındaki tüm politikacılara karşılık gelmektedir. Siyasal sistemlerde muhalefetin varlığı demokrasi ve düşüncelerin hür ifadesine bağlıdır (Beyme ve Daniels, 1979). Buradan demokrasilerin önemli göstergelerinden bir tanesinin muhalefetin varlığı olduğu sonucuna varmak mümkündür (Metin, 2007).

Muhalefetin yürütmeyi denetleme gibi bir özelliği de bulunmaktadır. İktidar tek başına denetleme görevini yerine getirmekte yetersiz kalabilir. Bu durumlarda denetim açığını kapatmak ve hükümeti kontrol altında tutmak muhalefet partilerince yapılmaktadır (Arslan, 2009). Bu denetleme üç şekilde yapılmaktadır: Katı rekabetçi muhalefet, rekabetçi muhalefet ve işbirlikçi muhalefet. Katı rekabetçi muhalefet; hükümetin eksik ve yanlış uygulamalarını kesin ve net bir iradeyle ortaya koyan ve uzlaşma sağlamayan muhalefettir. Rekabetçi muhalefet ve işbirlikçi muhalefet ise; katı muhalefetin aksine hükümet ile uzlaşma sağlayabilen, işbirliği ile politika oluşturulabilen muhalefet şeklidir. Bu iki muhalefet türünün katı muhalefetten daha işlevsel olduğu belirtilmektedir. Çünkü bu iki sistemde yanlışlar eleştirilmekte fakat zaman zaman işbirliği sağlanabilmektedir (Arslan, 2009).

Siyasal muhalefet ile demokrasi arasında yoğun bir ilişki vardır. Muhalefetin varlığı, seçme ve seçilme hakkı bir ülkede demokrasinin en belirleyici kurumları olarak görülmektedir (Tunç, 1997). Buradan anlaşılabacağı üzere siyasi sistemde muhalefetin demokrasi adına önemi büyüktür.

2.2.2. Örgütsel Muhalefet Anlayışı

Siyasal sistemlerde çokça yer alan muhalefet, günümüzde örgüt çatısı altında da anlam bulan bir hal almıştır (Özdemir, 2010). Türkçe araştırmalarda ve çalışmalarda örgütsel muhalefet olarak yer alan kavram, yabancı kaynaklarda “organizational dissent” veya “employee dissent” şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Ötken ve Cenkci, 2013).

Örgütlere dışarıdan bakıldığında muhalefet yokmuş algısı oluşabilir. Fakat her örgüt organizasyonun da belli bir oranda muhalefet vardır (Kassing, 1997). Örgütlerde muhalefetin varlığı demokratik örgüt oluşumuna katkı sağlamaktadır. Örgütlerde alınan kararlar ister çalışanlar isterse de yöneticiler tarafından alınsın, muhalif görüşlerin hür ifadesi demokrasi adına önemlidir. Muhalif görüşlerin varlığı önemli görülmeli ve yönetsel kararlarda örgüt yapısına katkısı göz ardı edilmemelidir.

Tek görüşlerin açtığı olumsuz durumlar muhalefetin doğuşuna hizmet etmiştir. Bu olumsuz durumlar örgütsel organizasyonlarda muhalif görüşlerin değerlendirilmesine sebep olmuştur. Muhalefetin önemli görülmeye başlamasının sebebi başarısızlıklardır. Yönetsel başarısızlıklar muhalefete gereken değerin verilmediği organizasyonlarda görülebilmektedir (Stanley, 1981).

2.2.2.1. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri

Örgütsel muhalefet kavramı ile ilgili çalışmaları başlatan bilim insanı olarak kabul edilen Kassing (1988); örgütsel muhalefete yöneltebilecek pek çok nedenin olduğundan bahsetmektedir. Çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda yönetime isteklerini hür bir şekilde ifade etmek istemeleri başlıca neden olarak karşımıza çıkarken, örgüt yapısı ve kültürü, örgütsel iletişim ve örgütsel ilişkiler gibi faktörlerin de muhalefetin nedenleri olarak ifade bulabileceği belirtilebilmektedir.

Kassing ve Armstrong (2002) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların muhalefet nedenleri ile muhalefet kanalları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda çalışanların, görüşlerini yönetici ve iş arkadaşlarıyla paylaştıkları bulgusuna yer

verilmiştir. En çok görüş belirtilen konular ise çalışanlar ile ilgili konular, örgütsel değişim ve örgütsel kararlar verme şeklinde ortaya konmuştur.

Örgütsel muhalefete nedenlerini yine aynı çalışmada Kassing ve Armstrong (2002) aşağıdaki başlıklarda sınıflandırmışlardır. Muhalefeti tetikleyen etkenler aşağıdaki gibidir:

1. *Örgütsel Değişim:* Örgüt içi değişime konu olan konulara gösterilen direnç, değişen ve uygulamaya geçen kararların uygulanış şekline muhalefet sıkça görülen bir durumdur.
2. *Çalışanlara Davranış Şekilleri:* Örgütler bünyelerinde çalıştırdıkları elemanlara çeşitli formlarda davranış geliştirirler. Bu davranış şekilleri örgütsel muhalefet edilmesinde önemli yer tutmaktadır. Çalışanlara adil davranma, çalışanların haklarını gözetme konularında sıkça muhalefet edildiği karşımıza çıkan durumlardandır.
3. *Karar Verme:* Alınan kararlara ve kararların ne şekilde hayata geçirildiğine dair muhalefet geliştirilir.
4. *Verimsizlik:* İş verimi açısından organizasyon eksikliği, çıktıların yetersizliği de muhalefete neden olan konular arasındadır.
5. *Örgüt İçi Roller ve Görevler:* Örgüt çalışanları kendi görev ve sorumluluklarla ilgili muhalefet yapabilmektedirler. Aynı zamanda örgüt bünyesinde çalışan diğer çalışanların görev ve sorumlulukları ile ilgili muhalefet de söz konusu olabilmektedir.
6. *Performans Değerlendirme:* Çalışanların örgüt içi performansların ölçülmesi ve değerlendirilmesi kişilerin muhalefet etmelerine neden olabilmektedir.
7. *Etik Konular:* Etik değerlere duyarlı örgüt yapısının etik değerlerden taviz vermesi veya çalışanlardan etik olmayan davranışların talep edilmesi muhalefete neden olabilmektedir.
8. *Kaynaklar:* Örgüt bünyesinde bulunan her türlü kaynağa ulaşma, bilgi paylaşımı ve kaynakların kullanımı konularında çalışanlar muhalif tutumlar geliştirebilmektedirler.
9. *Olası Zararları Engelleme:* Örgüt çalışanları örgüt yapısına, kendilerine ya da alıcı kitleye(müşteri) zarar verebilecek örgütsel uygulamalarda muhalefet edebilmektedirler.

Muhalefetin nedenleri; kişinin haklarının verilmemesi, çalışanın taciz edilmesi, düşük performans notları verilerek adil olmayan değerlendirmelerin olması, çalışanların örgütün maddi manevi kaynaklarını kendi adına kullanması gibi örneklerle örneklendirilebilir (Garner, 2006).

Sprague ve Ruud örgüt çalışanlarının kendilerine, diğer çalışanlara, örgüt müşterilerine dair zararları engellemek adına muhalefete başvurabileceklerini belirtmiştir (Akt. Kassing, 1997). Muhalefetin bir diğer nedenini Kassing (2007), çalışanların alınan kararların alınış şekline itirazı ve kararların danışılmadan yöneticilerce alınması şeklinde belirtmiştir.

Ruud ve Sprague muhalefetin temelinde yatan ana etmenleri; “bir işi başlatmak, sonlandırmak veya alınıp uygulanacak bir karara direnç” şeklinde belirtmiştir (Akt. Payne ve Hastings, 2013). Yapılan araştırmalarla örgütsel muhalefetin temel nedeni çalışanların memnun olmaması şeklinde ifade bulmuştur (Stewart, 1980; Graham, 1986; Sprague ve Ruud, 1988) Yukarıda yapılan nedenlerle, örgütlerde muhalefet kavramı hayat bulmaktadır.

2.2.2.2. Örgütsel Muhalefet Stratejileri

Örgüt çalışanları yukarıda belirtilen nedenlerle muhalefet tepkilerini ortaya koyacaklardır. Muhalif düşünceler, tavırlar takınılırken aşağıdaki stratejiler kullanılmaktadır. Bu stratejiler, örgüt yapısına, çalışan yapısına, örgütün demokratik durumuna, muhalif görüşlere tavrına gibi durumlardan dolayı farklılık göstermektedir. Örgütlerin muhalefet algısı farklılıklarla karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin muhalefeti gelişim aracı ve kişisel bir hak olarak görmesinin yanında, örgüte bir sadakatsizlik (Ruud ve Sprague, 1988) olarak değerlendirdikleri de görülebilmektedir. Bu sebeplerden dolayı muhalefet farklı yöntemlerle örgütlerde var olmaktadır. Bu var oluş görüşlerin doğrudan, sert ve agresif veya pasif şekilde ifadesi (Kassing, 1997) şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Örgüt çalışanlarının örgütsel tatmin konusunda doyuma ulaşmamaları, karşıt görüş belirtmelerine yol açmaktadır. Örgüt çalışanları ilişkisel, bireysel ve örgütsel durumları değerlendirip, hangi muhalefet stratejisini kullanacaklarına karar verip (Kassing, 2005) örgüt içinde veya dışında karşıt görüşlerini dile getirirler. İlk zamanlarda yapılan araştırmalarda, muhalif görüşlerin sadece örgüt içinde ve yöneticilere aktarıldığı üzerinde durulmuştur (Ruud ve Sprague, 1988). Sonradan yapılan araştırmalarla muhalif düşünce

ve görüşlerin örgüt çalışanları ve dışarı ile paylaşıldığı (Kassing, 1997; 1998) sonuçları elde edilmiştir. Sonradan genel ağ (internet) tabanlı bir iletişim (Gosset ve Kilker, 2006) olduğu da belirtilmiştir. Medya ve benzeri üst kuruluşlara ulaşmak (Garner, 2006) kaydıyla muhalif görüşü yayma çabaları da olduğu ifade bulmuştur.

Kassing ve Armstrong (2002) bu stratejileri dikey, yatay ve dışsal olmak üzere üç stratejiden bahsedilebilir. Sonrasında Kassing (2011) siber muhalefet kavramını da muhalefet stratejisi olarak alana kazandırmıştır.

2.2.2.2.1. Açık (Dikey) Muhalefet

Muhalefet stratejilerinden olan açık/dikey muhalefet; en genel tanımıyla örgüt çalışanlarının muhalif düşüncelerini örgütün yöneticileriyle paylaşmasıdır. Konuyla ilgili araştırmalar, örgüt kültürünü geliştiren ve iyileştiren bir strateji olmasına rağmen çalışanların yöneticilere muhalif görüşlerini aktarmakta sıkıntı yaşadıkları (Milliken ve Morrison, 2003) ifade edilmektedir.

Çalışanlar açık bir şekilde düşüncelerini iletebildikleri örgüt kültüründen emin olmak isterler. Bu durumda görüşlerini dile getirmekte tereddüt etmeyecek ve ilgili yöneticilerle direkt paylaşacaklardır. Stratejinin temelinde örgüt yapısına olumlu geri bildirim sağlamak yatmaktadır (Kassing, 1997). Örgütlerin muhalefeti geri bildirim aracı olarak görüp değerlendirmeleri örgüt yapısını kuvvetlendirecektir. Çünkü bu sayede örgüt içi dinamikler dışarıya sızmayacak ve örgüt kültürü korunacaktır. Yöneticiler örgüt içi düzenleme yetkisine sahip kişilerdir. Oysaki muhalif görüşlerin dışarıya ulaşması örgütsel bilgilerin dışarıya aktarılması (Kassing ve Kava, 2013) anlamı taşır. Bu değerli bilgilerin boşa gitmemesi adına açık muhalefet yönetim tarafından örgüt içerisinde uygulanabilir bir hal almalıdır.

Muhalefet olgusunun yer etmediği organizasyonlarda çalışanların muhalif fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edememeleri değerli bilgilerin yönetime ulaşamaması (Kassing, 2005) anlamına gelmektedir. Bu da örgüt kültürünün gelişimi açısından olumsuz bir özellik taşımaktadır.

Karşıt görüşlerin yöneticilere aktarılma yöntemlerini de inceleyen Kassing (2002), beş stratejiden bahsetmiştir. Kassing'e göre çalışanlar; karşıt görüşlerini somut veriler ortaya koyarak, çözüme dair önerilerde bulunarak, var olan durumu değiştirmek amacıyla görüşlerinde ısrarcı olarak, çözüme odaklanmayan yöneticiyi geçip üst yönetime

düşüncelerini ileterek ve istifa tehdidinde bulunarak ifade ederler. Buradan anlaşılabacağı üzere çalışanların muhalif görüşlerini açık bir şekilde söyleme veya söylememe noktasında yöneticilerin yapısı da oldukça önemlidir.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar da dikey muhalefet ile ilgili bulgular sunmaktadır. Örgüt yapısında muhalefete gereken değerin gösterildiği düşünülen ve örgütsel bütünleşmenin sağlandığı kabul gören örgütlerde açık muhalefet oranının yüksek olduğu (Kassing, 2000) sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka araştırmada iç denetim özelliğine sahip çalışanların dış denetim özelliğine sahip çalışanlara oranla daha fazla açık muhalefete başvurdukları görülmüştür (Kassing ve Avtgis, 2001). Erkeklerin kadınlara oranla daha fazla açık muhalefet stratejisine başvurmaları (Buckner ve diğerleri, 2013) da bir başka bulgu olarak karşılık bulmaktadır.

2.2.2.2.2. Yatay/Örtük Muhalefet

Muhalif düşüncelerin ortaya çıkması için örgüt kültürü her zaman müsait olmayabilir. Müsait bir hal alana kadar bu düşünceler örtük kalırlar. Bu tür muhalefete örtük muhalefet denilmektedir (Kassing, 1998).

Çalışanların muhalif görüşlerini direkt olarak yönetimle paylaşmak yerine iş arkadaşlarıyla paylaştıkları durumlar olabilmektedir. Muhalif düşüncelere karşı gösterilecek reaksiyonun açacağı olumsuzlukları azaltmak adına böyle bir yola başvurulmaktadır (Kassing, 2008). Çalışanalar, muhalif oldukları durumları arkadaşlarına açmak, içlerini dökmek kaydıyla rahatlamak isterler (Kassing, 1998). İç döktükleri kişilerin de muhalif düşünce sahipleri gibi bunalmış kişiler (Payne, 2007) olduğu belirtilmiştir.

Örtük muhalefet; örgüt çalışanlarının muhalif görüşlerini ifade etme isteklerine rağmen, uygun ortamı bulamamaları (Kassing ve Avtgis, 1999) durumunda yaşadıkları muhalefet şeklidir. Muhalefetin olmadığı anlamına gelmeyen bir durum olmakla beraber yönetimin muhalif düşüncelerden bihaber olması durumunu ifade etmektedir. Muhaliflerin örgüt içinde iletişim kurduğu kişiler de muhalif düşünce sahiplerine benzer yapıda kişiler (Kassing, 2000) olmaktadır.

Araştırmalar ışığında yapılan bulgulara bakıldığında, dış denetim eksenli çalışanların iç denetim eksenli çalışanlara oranla daha fazla örtük muhalefete başvurdukları görülmüştür (Kassing ve Avtgis, 2001). Bir başka bulgu, çalışanların deneyimlerine yöneliktir.

Çalışanların çalıştıkları örgüt fazlalığı ile örtük muhalefet arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur (Kassing ve Armstrong, 2001).

Yöneticiler ile direkt olarak paylaşılmayan karşıt görüşlerin örgüt açısından işe yarar bir hal alması oldukça zordur. Bununla beraber örtük de olsa muhalefetin varlığı inkar edilemez. Çalışanların muhalefet konusunda bilinçli ve stratejik davrandığı kabul gördüğünden (Kassing, 2008) çalışanların muhalefet gösterdikleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların yöneticilere karşıt görüşlerini ifade etmeleri üzerine yapılan araştırmada, iletilenler ışığında bir sonuç elde edilmediğini göstermiştir. Bu durumda çalışanlar görüş belirtmemeyi muhalif görüş belirtmeye tercih etmişlerdir. Bu durum sessi kalmalarında önemli bir belirleyici olmuştur (Milliken ve diğerleri, 2003). Bu durumu destekler araştırma Garner ve arkadaşları (2012) tarafından yapılmıştır. Araştırmaya göre televizyon programlarında işçi yönetici arasında görüş alışverişi olduğu fakat sonuçsuz bir hal aldığına ulaşılmıştır. Buradan hareketle izleyicilerin muhalefet göstermenin sonuçsuzluğuna dair öğretim sağlandığı sonucuna ulaşılabilir. Örtük muhalefet olgusunu özetleyecek olursak; örtük muhalefet örgütsel ortamın elverişsiz olmasından kaynaklı, çalışanların karşıt görüşlerini yöneticilere iletememesi sonucu, kendileri gibi düşünen çalışanlara açmasıdır.

2.2.2.2.3. Dışsal/Yer Değiştirmiş Muhalefet

Örgüt çalışanları muhalif görüşlerini örgüt içinden olmayan bireylere aktarabilmektedirler. Çalışanların örgüt politikaları veya uygulamaları ile ilgili karşıt görüşlerini aile üyeleri, dışarıdan arkadaşları ile paylaşıyor olmalarını dışsal/yer değiştirmiş muhalefet (Kassing, 1997; 1998) şeklinde ifade edebiliriz.

Çalışanlar muhalif görüşleriyle hoş karşılanmayacakları, düşman olarak anılacakları, kindar tavırların üzerlerine dönebileceği şeklindeki endişeleri sebebiyle karşıt görüşlerini aile üyelerine ya da örgüt dışından arkadaşlarına açmaktadırlar. Bu durum dışsal/yer değiştirmiş muhalefeti temsil etmektedir (Kassing, 1997).

Çalışanlar karşıt görüş geliştirdikleri durumların değişmeyeceğine ve durumun çıkmaza girdiğine inandıkları için rahatlamak ve içinde bulundukları gerilimi azaltmak amacıyla örgüt içi konuları paylaşır ve muhalefet isteklerini bu şekilde dışa vururlar. Bu rahatlamaya bir yol olarak düşünülmektedir (Kassing, 1998).

Yapılan bir araştırma sonucunda örgüt çalışanları ne kadar işlerinden memnun olurlarsa olsunlar yine de örgüt içi durumları dışarıyla paylaşmak eğilimleri (Kassing, 1998) vardır. Çünkü kişiler güvendikleri ortamlarda bunu dile getirmeyi tehlikeli görmemektedirler. Bir diğer araştırma sonucuna göre yöneticilerin yönetici olmayanlara oranla daha az dışsal muhalefete başvurdıkları (Kassing ve DiCioccio, 2004) sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş değişikliği durumunda, niyetinde olan örgüt çalışanlarının (Kassing ve diğerleri, 2012) dışsal/yer değiştirmiş muhalefete yöneldikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

2.2.2.2.4. Haber Uçurma

İngilizce kelime anlamı “ıslık çalmak” olan haber uçurma, İngiltere’de polislerin suça meyilli kişileri ıslık çalarak uyarması (Aktan, 2006) anlamına gelmektedir. Örgütsel muhalefetin bir alt boyutu (Kassing, 2011) olarak da ifade bulan haber uçurma, örgüt çalışanlarının rahatsız oldukları problemleri medya, politik kanallar yoluyla çözüme kavuşturabilecek kişilere iletmesi (Kassing, 2000) olarak ifade bulabilir. Kassing ve Armstrong (2002) bu tür muhalefeti uç bir muhalefet olarak tanımlamaktadırlar.

Bir başka tanımda haber uçurma; örgüt içerisinde etik değerlere aykırı, yasadışı ve meşru olmayan uygulamaların etkili kişilere veya örgütlere bildirilmesi (Akt. Miceli ve Near, 2002) şeklinde ifade bulunmaktadır. Bu yönüyle haber uçurmayı örgüt içi elemanlar ile dış otoriterler arasında gerçekleşen bir iletişim faaliyeti (Stewart, 1980) olarak ifade etmek mümkündür.

Örgüt içerisinde meydana gelen ve toplum değerleri ile bağdaşmayan durumların varlığı örgüt çalışanlarını rahatsız eder. Bu durumlar, sağlıksız üretimden, vergide usulsüzlüğe, etik değerlere aykırılıktan insan haklarının çiğnenmesine değin çeşitlilik gösterir. Bu durumda haber uçurma kanalıyla icra edilen muhalefet bazı yazarlar tarafından sivil sorumluluk, erdemli davranış olarak açıklanmaktadır (Aktan, 2006). Örgüt yapısının müsait olup olmasına bakılmaksızın haber uçurma durumunda, örgüt kendi varlığına bir saldırı olarak algılar ve katı bir tavır takınır (Sarkar, 2009).

Haber uçurma, dikey muhalefetin bir sonraki basamağı gibi de düşünülebilir. Çünkü örgüt elemanları ilk olarak muhalif görüşlerini yöneticilerle paylaşırlar. Bu paylaşım sonucunda sonuç alınamayınca konu çeşitli şekillerde dışarı taşınır (Stewart, 1980). Bu durum haber uçurmayı ifade etmektedir.

Kassing ve Armstrong'un (2002) haber uçurmayı uç bir muhalefet olarak gördüklerini yukarıda ifade etmiştik. Çünkü haber uçurma şekliyle muhalefet her örgüt elemanının ve sık sık başvurduğu bir muhalefet şekli değildir. Bu nedenle aşırı muhalefet olarak tanımlanması anlamlı gelebilmektedir (Sarkar, 2009).

Haber uçurma ile dışsal/yer değiştirmiş muhalefet birbirine benzerlik gösterse de temelde farklı muhalefet yöntemleridir (Kassing ve Avtgis, 1999). Çünkü incelendiğinde dışsal/yer değiştirmiş muhalefette karşıt görüşlerin aile üyeleri ya da dışarıdan arkadaşlarla paylaşıldığı, haber uçurmada ise medya, üst kurullar, devlet aracılığı ile karşıt görüşler ifade bulur (Kassing, 2001).

Haber uçurmayı içsel haber uçurma ve dışsal haber uçurma (Aktan, 2006) şeklinde ayırmak mümkündür. Yukarıda izah edildiği üzere haber uçurmanın çeşitli sebepleri vardır. Bu sebeplerden biri mevcudiyet gösterdiğinde karşıt görüşlerin yöneticilere aktarılması içsel, çeşitli kanallarla dışarıya aktarılması ise dışsal muhalefet olarak sınıflandırılmaktadır (Shahinpoor ve Matt, 2007). İçsel muhalefetin örgüt iç yapısını koruması, olumsuz sonuçlara sebep olmaması, motivasyon sağlaması, örgütsel yanlışların düzeltilmesine fırsat tanınması, çalışanların moral düzeyini arttırması gibi durumlara sebep olabileceği düşünülmektedir (Akt. Paul ve Townsend, 1996). Bu nedenlerden dolayı içsel muhalefet önceleri bir tehdit olarak algılanırken günümüzde içsel haber uçurma teşvik görmektedir (Kassing, 2000). Karşıt görüşlerin, şikayetlerin, eleştiri ve farklı fikirlerin örgüt dışına çıkmaması adına “*açık kapı uygulamaları, resmi şikayet standartları, şikayet ve öneri kutuları*” kullanılabilmektedir (Harlos, 2001).

Haber uçurma yoluyla muhalefet edenler kimilerince iş dünyasının ya da hükümetlerin yasadışı ve etiğe aykırı davranışlarını dışarıya ulaştırdıkları için takdir edilmekte bazılarına göre ise kişisel çıkarlarını korumak amacıyla bulunduğu örgüte sadakatsizlik yapanlar (Akt. Paul ve Townsend, 1996) olarak değerlendirilmektedir. Buradan hareketle toplumsal algının, haber uçurmaya yönelik bakış açısı geliştirebileceği sonucuna ulaşılabilmektedir.

2.2.2.3. Örgütsel Muhalefetin Çalışanlara ve Örgütlere Etkisi

Örgütsel muhalefet davranışları hem örgütlere, hem yöneticilere, hem de çalışanlara çeşitli şekillerde etki etmektedir. Bu etki çeşitli sonuçlar da doğurabilmektedir (Özdemir,

2010). Bu sonuçlar örgüt kültürüne, örgüt yapısına, örgütsel muhalefet algısına gibi durumlarla farklılıklar gösterebilmektedir.

Muhalefet bazen olumlu olarak algılanmakta bazen de bir tehdit olarak algılanmaktadır. Bu algı örgütlerin muhalif düşüncüyü ne şekilde değerlendirdikleri ile ilgilidir. Örgütlere olumlu katkılarından bir tanesi örgüt çalışanlarının verdiği karşıt görüşlerin örgüt bazında değişimlere sebep olabilmesi ve örgüte yarar sağlamasıdır. Örgüt otoritesine boyun eğerek insani özelliklerini yitiren çalışanlar, muhalefet sayesinde bu özelliklerine tekrar bürünürler. Çalışanlar kaybettikleri vakar duruşlarını tekrar muhalefet ile birlikte kazanabilmektedirler (Shahinpoor ve Matt, 2007).

Hengstrom muhalefetin bir geri bildirim araç olduğunu ifade etmiştir (Akt. Garner, 2006). Geribildirim ile sorunların tespit edilip düzeltilebilmesine olanak sağlanabilmektedir (Akt. Harris, 2013). Bu yönüyle de örgütsel anlamda değerlendirilebilir bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Graham'a (1986) göre de karşıt görüşler, örgütsel kararların yeniden değerlendirilip yanlışların düzeltilmesi ve bu sayede etik örgüt kültürü oluşturulması adına önemli olabilmektedir.

Örgütlerde muhalefete başvuracak kişilerin dikkat etmesi gereken durumlar vardır. Çünkü riskler barındıran bir durumdur. Örgüt çalışanları karşıt görüşlerini belirtmeden önce bu görüşlerin ne şekilde algılanacağını düşünmelidirler. Karşıt görüşlere tepkinin olumlu mu olumsuz mu olacağı, karşıt görüşün yapıcı mı yıkıcı algılanacağı gibi durumlar hesaba katılmalıdır (Kassing, 2002). Çünkü yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlardan biri çalışanların muhalif görüş belirtmeleri sonrası örgütsel performanslarının düştüğü yönündedir (Klaas ve DeNisi, 1989).

Yapılan araştırmalara göre muhalif söylemlerin geliştiği ve dikkate değer bulunduğu örgütsel organizasyonlarda isabetli kararların alınma oranının arttığı, kişisel ve grupsal yaratıcılığı geliştirdiği sonuçlarına ulaşılmıştır (De Dreu ve West, 2001). Destekler nitelikte açıklamayı Sarkar yapmıştır. Sarkar'a (2009) göre karşıt görüşler çalışanların sorun çözme becerilerini geliştirdiği gibi bakış açılarını da olumlu yönde değiştirmektedir. Karşıt görüşleri, örgütsel kararları geliştiren bir rol olarak (Landier, ve arkadaşları, 2009) görmek de bu anlayışı desteklemektedir. Bir başka araştırmada Dooleye ve Fryxell (1999) örgüte bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların önemli kararlar alınırken muhalif görüşlerini belirtmeleri sağlıklı karar almada önemli görülmüştür.

Araştırmaya göre sağlıklı karar ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca başarılı yönetimlerin karşıt görüşlerin serbestçe ifade edildiği ortamlarda olduğu (Peterson ve arkadaşları, 1998) yönünde bulgulara da ulaşılmıştır.

Örgütlerin muhalefete dair yönetsel tavır takınmamaları örgütsel bilgilerin dışarıya çıkmasına ortam hazırlamaktadır (Kassing, 2000). Bu konuda yaygın olarak genel ağ(internet) sitelerinde kişisel bilgiler gizli kalmak şartıyla muhalif görüşlerin paylaşılabildiği sitelerin olmasıdır. Bazı konularda rahatsız oldukları durumları ifade etmek istedikleri halde bu ortamı bulamayan çalışanların karşıt görüşlerini internet siteleri vasıtasıyla topluma aktarmaları da denilebilmektedir (Gossett ve Kilker, 2006).

Örgütsel organizasyonlarda muhalefete değer vermek örgüt yapısını güçlendirmektedir. Bunu değerlendirmek örgütlere faydalı olacaktır. Örgütsel bir organizasyonda çözüme katkı sağlama, kanıt sunma gibi yapıcı muhalefet yöntemlerinin olması örgütsel muhalefete gerekli değerin verildiği anlamını taşımaktadır (Kassing ve Kava, 2013).

Örgütlerin kendilerini yenilemeleri, değişime ayak uydurmaları oldukça önemlidir. Muhalefetin varlığı da örgütsel değişim ve dönüşüm aracı olarak değerlendirilmektedir (Kassing ve Kava, 2013). Açık muhalefet ile ifade serbestliği, çalışan aidiyeti ve çalışan doyumuna yönelik ilişkiyi inceleyen bir araştırmada bu kavramlar arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna yer verilmiştir. Örtük muhalefet ile diğer kavramlar arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Dışsal muhalefet ile örgütsel bağlılık arasında da negatif yönlü bir ilişki sonucuna varılmıştır (Kassing, 1998). Bu araştırmaya dayanarak yöneticilerle direkt kontak kurabilen çalışanların örgütsel bağlılıkları, örgüte aidiyet duyguları, iş doyumları yüksek olmaktadır.

Bir başka araştırmada Kassing ve diğerleri (2012) karşıt görüşlerin serbest bir şekilde ifade bulduğu ortamlarda çalışanın aidiyet duygularının gelişmesi olasıdır. Benzer bir araştırmada ise açık/dikey muhalefet düzeyi ile örtük muhalefet düzeyi arasında ters orantı olduğu sonucuna varılmıştır. Söz konusu araştırmada örtük ve dışsal muhalefet oranı ile işten çıkma düşüncesinin de doğru orantılı olduğu sonucuna varılmıştır. İşten ayrılma düşüncesi ile ilgili bir istatistiği de Cenkci ve Ötken yaptıkları araştırma sonucunda vermektedirler. Cenkci ve Ötken'e (2014) göre yöneticiler ile karşıt görüşlerini örgüt kültürüne katkı sağlayacak yapıcı şekilde ifade eden örgüt çalışanlarının

işten ayrılma niyetlerinde oransal düşüş olduğu saptanmıştır. Buna karşılık karşıt görüşlerini yöneticilere bir çeşit meydan okuma şeklinde, sorgulama temelli ifade eden çalışanların ise işten ayrılma düşüncelerinin oransal artış gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Örtük muhalefet stratejisini seçenlerin ise işten ayrılmaya niyetli oldukları tespitine ulaşılmıştır.

Muhalefet olgusu ile tükenmişlik üzerine yapılmış başka bir çalışmada tükenmişliğin örgütsel muhalefete etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Bu araştırma sonucunda tükenmişlik oranı yüksek örgüt çalışanlarının örtük ve açık muhalefete başvurma oranları düşük görülmüştür. Çalışmacılar bu araştırma ekseninde tükenmişlik seviyesi yüksek olanların muhalif düşüncelerini herhangi bir yolla açıklamayı seçmediklerini ve bunun nedeninin öğrenilmiş çaresizlik olduğunu belirtmişlerdir. Örgüt elemanlarının karşıt görüş belirtmemeleri tükenmişliğin bir sonucu (Avtgis ve arkadaşları, 2007) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir başka çalışmada muhalefet ve stres kavramlarının birbirine etkileri incelenmiştir. Stresle başa çıkmak örgütsel organizasyonlarda önemlidir. Çünkü her birimi, bireyi, girdiyi veya çıktıyı etkileyebilmektedir. Örgüt çalışanlarının stresle başa çıkma yöntemleri ile muhalefet stratejileri arasında bağ olduğuna dair saptamalar mevcuttur (Kassing, 2011). Örgütsel bazlı stres seviyesi arttıkça çalışanların yönetici pozisyonunda bulunanlara karşı muhalif söylemlerde bulunma eğilimlerinin azaldığı yönünden bulgulara ulaşılmıştır (Ng ve Feldman, 2012).

Eğitim örgütlerinde yapılan bir diğer çalışmada Özdemir (2011) yöneticilerin muhalif görüşlere bakışını incelemiştir. Çalışmaya göre okul yöneticileri muhalif söylemlerin sebep olduğu durumları yapıcı ve yıkıcı olmak üzere sınıflandırmaktadırlar. Eğitim ve öğretim adına yönetim süreçlerin gelişmesi yapıcı bir sonuç olarak algılanırken, eğitim ve öğretim süreçlerinin olumsuz etkilenmesi ve genel uyumun bozulması da olumsuz sonuç olarak değerlendirilmektedir. Okul yöneticilerinin muhalif söylemlere tepkisini ölçmek adına ipucu veren bir özellik taşıması bakımından çalışma önemli görülmektedir. Çalışmaya göre okul yöneticileri; karşıt görüşlerin ahengi bozacağı, işleyişi aksatacağı kaygısı taşıdıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

2.2.3. Örgütsel Muhalefetin Eğitime Yansımaları

Öğretmenler çalıştıkları okullarda, yöneticilerin aldığı kararları, takındıkları tutum ve davranışları onaylamayabilir, eleştirebilirler. Bu mümkün olan bir durumdur. Bu durumu farklı yollarla, doğrudan ya da dolaylı olarak idarecilere, diğer öğretmenlere, diğer personele, örgüt içi veya dışından yetkili kimselere aktarması eğitimde örgütsel muhalefet olarak tanım bulmaktadır (Özdemir, 2010).

Türk Eğitim Sistemi incelendiği zaman merkeziyetçi bir yapıda olduğu görülecektir. Maalesef bu durum idarecilere yansımış ve idareciler de bu merkeziyetçi yapının sarsılmaması için yönetim stratejileri geliştirmişlerdir. Bu yönetim stratejileri zaman zaman öğretmenlere olumsuz yansıtılmakta ve öğretmenler uygun olmayan uygulamalara maruz bırakılmaktadır. Öğretmenler bu hukuk dışı uygulamalar neticesinde, okul yönetimlerine dava açmaktadırlar. Açılan bu davalar fazlalığı, eğitimde örgütsel muhalefetin yüksek olduğunu göstermektedir (Aydın, 2015).

Eğitim örgütünde meydana gelen bireysel ya da örgütsel sorunlar öğretmenler aracılığı ile dile getirilir. Bu nedenle de eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin muhalif söylem geliştirmeleri sık rastlanan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu iki şekilde yorumlamak mümkündür. Ya eğitim örgütlerinde problemle karşılaşma olasılığı çok yüksektir ya da muhalif söylemlerin geliştirildiği eğitim kurumlarında örgütsel demokrasi etkilidir (Özdemir, 2010). Öğretmenler ile idareciler arasında tesis edilecek olumlu ilişkiler, okulda demokrasinin sağlanmasına ve bu sayede yapıcı, açık muhalefetin yaygınlaşmasına zemin hazırlar. Buna karşılık öğretmenlerin kişisel çıkarlarını korumak maksadıyla açık muhalif söylem geliştirmekten kaçındıkları da ifade edilmektedir (Aydın, 2015).

Öğretmenlerin muhalif söylemler geliştirmelerinde, muhalif tepkiler oluşturmalarında bazen idareciler, bazen de idareye bağlı unsurlar etkili olmaktadır. Bununla beraber muhalefet davranışında, öğretmenlerin diğer meslektaşlarına karşı görevlerini yerine getirmedikleri algısı etkili olabilmektedir. Bu durumda görev bilincinde, mesleki etik ilkelerine bağlı öğretmenler çoğunlukla muhalefet edebilmektedirler. Öğretmenlerin muhalefete yönelmelerinde, kendi çıkarlarının dışında öğrenci çıkarlarının da zedelendiği, korunmadığı durumlar da etkili olmaktadır. Öğrenci haklarını korumaya yönelik öğretmenler muhalif söylem geliştirmekte, tartışmalar çıkarabilmektedirler.

Okullarda yıkıcı muhalefeti aza indirmek için, muhalefete sebep davranışların en aza indirilmesi faydalı bulunmaktadır (Aydın, 2015). Bunun yanında yapıcı muhalefetin varlığı hem eğitim örgütleri için yararlı bulunmakta hem de örgütsel demokrasinin varlığını güçlendirmektedir.

2.2.3.1. Örgütsel Muhalefet ve Eğitim İlişisine Yönelik Araştırmalar

Örgütsel muhalefetin eğitimdeki yansımalarına değindikten sonra, eğitim alanında yapılmış örgütsel muhalefet çalışmalarına değinmekte fayda vardır. Bu araştırmalarda genellikle öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları ve düzeyleri ele alınmıştır. Bununla beraber örgütsel muhalefet ile başka olgular birlikte değerlendirilerek sonuçlar ortaya konmaya çalışılmıştır. Öğretmenler üzerinde yoğunlaşmış örgütsel muhalefet araştırmalarının yanında, bazı araştırmalarda idarecilerin örgütsel muhalefete dair görüşleri araştırma konusu olmuştur. Alanda yapılmış araştırmalardan bazıları aşağıda ifade edilmiştir.

Akada (2015) tarafından yapılmış olan araştırmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma İzmir'in Buca ilçesindeki ortaokullarda görevli 347 öğretmen ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel muhalefete başvurma sıklıkları "ara sıra" düzeyinde bulunmuştur. Yukarıya(dikey) muhalefete çokça başvurulduğu, muhalefetin daha çok yöneticilere karşı yapılan itirazlar olduğu, en az muhalefetin ise idarecileri ikna etmeye çalışma şeklinde olduğu belirtilmiştir.

Bir başka araştırmada Dağlı ve Ağalday (2015), ortaokullarda görevli öğretmenlerin yöneticilerine karşı gösterdikleri muhalif davranışları incelemişlerdir. Mardin il merkezinde görevli 191 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırmada, öğretmenlerin yöneticilere karşı muhalif söylem geliştirme sıklıkları "ara sıra" düzeyinde bulunmuştur. Araştırmada öğretmenlerin idarecilere muhalefet etmelerinin başında, alınan kararların kendi görüşleri alınmadan hareket etmeleri olduğu ortaya çıkmıştır. İdarecilerin siyasal düşüncesini sergileme, politik görüşlerini belli etme davranışının ise muhalefete en az düzeyde etki ettiği bulunmuştur.

Kadı ve Beytekin (2015) tarafından 575 öğretmen ile yapılan araştırmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma

sonucunda, öğretmenlerin okul kültürü ve örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri ile mesleki değer algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur.

Aydın (2015) tarafından sınıf öğretmenleri üzerinde yapılmış araştırmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel politika ve davranışlarına yönelik algıları incelenmiştir. Bolu il merkezi ilçelerinde yapılan araştırmaya 261 sınıf öğretmeni katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin muhalefet etmelerinde en başta gelen unsur kişisel nedenler olduğu ortaya konmuştur. Bununla beraber muhalefet etme sıklığının “ara sıra” düzeyinde olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel politika ve davranışlarına yönelik korelasyon incelendiğinde, ilişki orta düzeyde anlamlı çıkmıştır.

Ağalday ve diğerleri (2014) Mardin il merkezinde yapılan nitel araştırmada, okul yöneticilerinin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri saptanmaya çalışılmıştır. İlkokul ve ortaokullarda görevli 15 idareci ile yapılan araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin muhalefet etmelerinde öğretmenlere verilen görevlerin etkili olduğu ifade edilmiştir.

Yıldız (2013) ilkokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet algıları ve örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algıları üzerine yaptığı araştırmasına, Bolu il merkezinde bulunan 219 ilkokul öğretmenini dâhil etmiştir. Araştırma sonucunda test edilen değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Ağalday (2013) Mardin il merkezinde bulunan 30 farklı okuldan 220 öğretmen ile yaptığı araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarını bazı demografik özelliklere göre incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, örgütsel muhalefet algısı medeni durum, kıdem, okul büyüklüğü, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet sonucunda cezaya ya da etik dışı uygulamalara maruz kaldıkları saptanmıştır. Öğretmenlerin muhalefet edebilmelerinin demokratik süreçlere ve özdenetime katkı sağladığı ortaya konmuştur.

Celep ve Konaklı (2012) örgütsel muhalefetin başlıklarından olan bilgi uçurma davranışını araştırmışlardır. Araştırmaya göre etik olmayan ve kural dışı uygulamalara öğretmenlerin refleksleri incelenmiştir. Araştırma Kocaeli ilinin İzmit ilçesinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görevli 221 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin bilgi uçurma davranışının temelinde, görev yaptıkları okulların çıkarlarını ve amaçlarını gözetmelerinin yattığı ortaya konmuştur. Araştırmaya katılan kadınların bilgi uçurma düzeylerinin, erkeklere oranla yüksek olduğu sonucuna

ulaşılmıştır. Bilgi uçurma sıklığının; cinsiyet, okul türü ve kıdeme göre farklılık gösterdiği bir diğer bulgu olarak karşımıza çıkmıştır.

Bir başka araştırmada Özdemir (2011); devlet ortaöğretim kurumlarında görevli 15 idarecinin görüşlerine göre, öğretmenlerin muhalefet etme nedenlerini ve muhalefet biçimlerini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma Ankara ili Mamak ilçesinde bulunan 5 farklı okulda, nitel araştırma modelinde sürdürülmüştür. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin muhalif davranışta bulunmalarının başlıca nedeni, kendilerine verilen görevler olarak ortaya çıkmıştır. Muhalefet davranışı sonucunda öğretmenlerin genellikle idareciye küstüğü tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan idarecilerin görüşleri doğrultusunda, öğretmenlerin muhalefet davranışları okul işleyişinde yıkıcı etkilere sebep olmaktadır. Bununla beraber araştırmadan çıkan bir diğer sonuç, öğretmenlerin muhalif davranışlarının, idarecileri huzursuz edebildiğidir.

Ankara’da bulunan liselerde görev yapan öğretmenler ile idarecilerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerini inceleyen Özdemir (2010), araştırmasına 381 öğretmen ve 15 idareciyi dahil etmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenler, muhalefet etme nedenlerini idarecilerin zorba, etik dışı ve hukuka aykırı eylemleri şeklinde ifade etmişlerdir. Muhalefet şeklinin, en çok doğrudan idarecilere itiraz şeklinde, en az haber uçurma şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel muhalefetin idareciler üzerinde olumsuzluklara sebebiyet verdiği, okullarda huzuru ve ahengi bozduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla beraber örgütsel muhalefetin, demokrasi, öz denetim, örgütsel yenileşme ve örgütsel adalete olumlu katkı sağladığı bulgusuna da rastlanmıştır.

Bu araştırmalardan da anlaşılabacağı üzere örgütsel muhalefet, eğitimin pek çok alanında karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel muhalefet davranışının örgütsel demokrasiye zemin hazırladığına dair de bulgulara yer verilmiştir. Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisini incelediğimiz araştırmamızda da, eğitim örgütlerinde örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefete dair bulgular ortaya konmuştur.

2.2.4. Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Demokrasi

Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet kavramları, kelime anlamları, gelişimleri, temel dinamikleri, yararları, zararları gibi konularda ele alındıktan sonra bu kavramların beraber değerlendirilmesi ve birbirlerine olan etkilerine değinilmesi gerekmektedir.

Demokrasi ile ilgili açıklamalar yapılırken ifade bulduğu üzere, örgüt içerisinde etkili bir iletişim sisteminin olması demokrasinin koşullarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde ifade hürriyetinin olmaması ve bunun sonucunda örgüt elemanları arasındaki güvensizlik, çalışanların kararlara katılımını veya geri bildirim sağlamalarını engellemektedir. Ele alınan araştırmalarda sistemli bir iletişim açısından yoksun örgütlerde, düşük performans değerlendirme, işine son verme, taciz gibi durumlardan korktukları için çalışanların sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür (Edmondson ve Munchus, 2007).

Örgütsel iletişimin önemli dinamiklerinden biri olan muhalif söylemler, çalışan bireylerin karar verme süreçlerine katılım göstermelerinin ya da aksaklıklara çözümler üretebilmelerinin en temel yollarından bir olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda örgütsel demokrasinin vazgeçilmezi olarak düşünülen sistematik iletişim ve örgütsel muhalefet arasında yakın ilişkiden bahsetmek mümkündür. Bu konuda yapılmış araştırmalara, çalışmalara rastlamak da mümkündür. Kassing'e (1997) göre; muhalefet, örgütsel demokrasinin önemli bir parçasıdır. Korkmadan ve kaygı duymadan muhalif görüşlerin ifadesi en temel demokratik istençtir.

Muhalefet üzerine yapılan araştırmalar da bu iki kavramın ilişkisi olduğuna değinmektedir. Özdemir (2013) yaptığı araştırmasında okullarda çalışan öğretmenlerin muhalif davranışları ile okuldaki demokratik yönetim arasında önemli ve anlamlı bir bağlantı olduğu üzerinde durmaktadır. İki kavram arasındaki ilişkiye yönelik Sadykova ve Tutar (2014) tarafından yapılmış ampirik çalışmada örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Modern iş örgütlerinde çalışanlar karar alma süreçlerine katılır ve çalışanlar çeşitli şekillerde güçlendirilirler. Bu tür iş örgütlerinde iş doyumu, çalışan tatmini ve organizasyona bağlılık hedeflenir. Fakat bu hedefe ulaşmada önemli bir role sahip örgütsel muhalefet olgusu unutulmuştur (Kassing 1997). Yazarın ifadesinden yola çıkarak iş örgütlerinde demokrasi ile hedefe ulaşmak istenirken örgütsel muhalefete gereken değer verilmelidir diyebiliriz. Çünkü demokratik iş örgütlerinde organizasyona katılmanın yollarından biri de muhalefet olarak görülmektedir. Çalışan katılımının sağlandığı ve çalışanların güçlendirildiği iş örgütleri demokratik olarak görülmektedir. Böyle iş örgütlerinde muhalefet etme, muhalif söylem geliştirme daha olası bir durumdur.

Sonuç olarak başka çalışmalarda (Kassing ve Avtgis, 1999) da karşılaşılabileceği üzere; iş örgütlerinde muhalefet etme ile kararlara katılım -ki demokratik örgüt yapısı için gereklidir- arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır.

Literatür incelendiğinde, bu ilişki benzer sonuçlarla ortaya çıkmaktadır. Özgürce muhalefet edebilme davranışının örgüte olumlu çıktılar getirebileceği, bu çıktılarda kararlara katılımı mümkün olacağını kanıtlayan çalışmalar (De Dreu ve West, 2001) bulunmaktadır. Bu çalışmalar örgütsel muhalefet ile örgütsel demokrasi ilişkisini bir kez daha ispat etmektedir. Burada ifade edilen muhalefet türü elbette ki açık(dikey) muhalefettir. Çünkü çalışanlar örgüt yapısına etki edecek muhalif düşüncelerini, söylemlerini direkt olarak ifade ederler. Diğer muhalefet stratejileri ise iletişim kopukluğuna sebebiyet verdiğinden, kararlara katılım söz konusu olmamaktadır. Dolayısıyla demokratik iş örgütü yapısından uzaklaşmış olması anlamına gelmektedir. Bir iş örgütünde demokrasinin yerleşmesi, hem açık muhalefet stratejisinin gelişmesini hem de muhalefet edilecek konuların çoğalması sağlar. Bu da demokrasi için önemli görülen iletişimin, sağlıklı işlemlerini sağlamaktadır.

Örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, çalışmalar olmakla beraber bu iki kavram arasındaki ilişkiyi keskin hatlarla ortaya koyacak araştırmalar maalesef ki yeterli görülmemektedir. Bu alanda yapılmış araştırmalar, çalışmalar ışığında bu iki olgu arasındaki ilişkiyi özetleyecek olursak; örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi birbirini desteklemek kaydıyla birlikte var olma, yer etme eğilimi gösteren olgular olarak değerlendirilebilir. Demokrasilerde birey sayısınınca görüş, fikir önemli görülmektedir. Bu çok sesliliğin sağlanması da muhalefet ile mümkün kılınabilmektedir. Muhalif düşüncelerin, ifadelerin yer bulmadığı organizasyonlarda demokrasinin olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Aynı şekilde demokratik olmayan iş örgütlerinde de muhalefetin kabul görmeyeceği olasılığı yüksektir. Anlatılanlardan hareketle, örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasında güçlü bir ilişki vardır sonucuna varmak mümkündür. Yukarıda ifade edilen ilişkilerin temelinde, bu iki olgunun karşılıklı etkileşimi bulunmaktadır. Örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasi anlamlandırılmasında önemli olduğu, örgütsel demokrasilerde de muhalefetin kaçınılmaz olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tüm bu açıklamalar iki olgu arasındaki ilişkiyi anlamaya yöneliktir. Fakat bu ilişkiyi anlamada, literatürün yeterli olmaması da bu ilişkiyi çekici ve merak konusu kılmaktadır. Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla, araştırmanın devamında aşağıdaki hipotezler test edilmiş ve sonuçlar ortaya konmuştur.

H 1: Örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

H 2: Örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasi üzerinde anlamlı etkisi var mıdır?

H 3: Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı cinsiyete göre farklılık gösterir mi?

H 4: Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı medeni duruma göre farklılık gösterir mi?

H 5: Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı yaş aralığına göre farklılık gösterir mi?

H 6: Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı görev yapılan okula göre farklılık gösterir mi?

H 7: Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı mesleki kıdeme göre farklılık gösterir mi?

H 8: Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ölçeklerinin alt boyutlarına göre örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı ne derecedir?

BÖLÜM III: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmada; kullanılan araştırma modeli, evren ve örneklem; verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin işlenmesi ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Sosyal bilimlerde araştırmaları dört temel boyutta incelemek mümkündür. Araştırmalar; araştırmanın amacı, alıcı kitlesi ve kullanımı, zaman boyutu, veri toplama ve çözümleme teknikleri olmak üzere boyutlardan oluşmaktadır (Neuman, 2014).

Neuman'ın belirlediği boyutlar üzerinden gidildiğinde bu araştırma, olgulara kuramsal açıklamalar yapmak ve kuramları denemek amacıyla sürdürülmüştür. Alıcısı bilimsel kesim olan araştırmalar temel (akademik) araştırmalar grubunda yer almaktadır. Bu tür araştırmalar, bilimsel bilginin sınırlarını genişletmeyi hedef alan akademik çalışmalardır (Şenol, 2012). Araştırmanın amacı; veriler ışığında kuramları ayrıntılı açıklamaktır. Bu yönüyle tanımlayıcı araştırmalar grubuna girmektedir. Toplanan veriler, örneklemün belirlenen zamandaki durumunu tek seferde ölçmeye yöneliktir. Zaman boyutu açısından da kesitsel araştırmalar grubunda yer almaktadır.

Bu araştırmada problemi çözmek amacıyla, nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma, nicel araştırma modellerinden olan ve mevcut durumu olduğu gibi betimleyen (Dura, 2005) tarama araştırma modeli kapsamında değerlendirilmektedir. Bu araştırma, örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet kavramları arasındaki ilişkiyi inceliyor olması bakımından ilişkisel tarama modeli kullanılarak sürdürülmüştür. İlişkisel tarama modeli; iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında, birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2012). İlişkisel tarama modeli; iki veya daha fazla değişken arasında kurulan ilişkileri ortaya koyar ve bu sayede olguların daha net anlaşılmasını sağlar (Büyüköztürk ve diğerleri, 2014).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Konya ili merkez ilçelerinde 2018–2019 öğretim yılında, faaliyetteki devlet ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri oluşturmuştur. Konya ili merkez ilçelerinde 2018–2019 yılında faaliyet gösteren 176 ilkokul, 166 ortaokul ve 86 lisede görev yapan öğretmenler evreni oluşturmaktadır.

Evrende yer alan öğretmenlerin tamamına ulaşma zorluğu sebebiyle evren içerisinden, evreni temsil eden bir örneklem seçilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2013) örneklemini; evrenin tamamına ulaşamadığı durumlarda evreni en iyi temsil edebileceği düşünülen yeterli büyüklükte küme olarak ifade etmişlerdir. Araştırmada tabakalı küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Her kademedan 5 okul olacak şekilde, her ilçeden 5 okul seçilmiş ve seçilen 15 okuldaki öğretmenler örneklem grubunu meydana getirmiştir.

Örneklem grubu 342 ilkokul, 400 ortaokul ve 282 lise öğretmeninden oluşmuştur. Toplam 1024 öğretmene ulaştırılan ölçekler, 345 öğretmen tarafından doldurulmuştur. 345 öğretmenden alınan veriler araştırmaya dahil edilmiştir. 2000 kişilik bir evrende %95 güven aralığında ($p<.05$ için) 322 görüş yeterli bulunmaktadır (Can, 2014). Faktör analizleri için örneklem büyüklüğü ile ilgili 100=zayıf, 200=yeterli, 300=iyi, 500=çok iyi, 1000 ve üzeri=mükemmel olarak ifade bulunmaktadır (Çokluk ve diğerleri, 2012). Bu durumda örneklem grubundan elde edilen veriler yeterli bulunmuştur.

2018–2019 eğitim- öğretim yılında Konya ili merkez ilçelerinde faaliyet gösteren ilkokul, ortaokul ve liselerin sayıları Tablo 3.1’de, belirlenen okullar ve bu okullarda görevli öğretmen sayıları Tablo 3.2’de ve veri elde edilen öğretmenlere ilişkin bilgiler Tablo 3.3’te verilmiştir.

Tablo 3.1: Konya İl Merkezinde 2018–2019 Yılında Faaliyetteki Devlet Okullarının Sayısı

Okullar/ilçeler	Karatay İlçesi	Meram İlçesi	Selçuklu İlçesi	Toplam
İlkokul	56	63	57	176
Ortaokul	47	58	61	166
Lise	26	21	39	86
Toplam	129	142	157	428

Okullara bakıldığında ilkokul sayısının en fazla olduğu ve buna karşın lise sayısının en az olduğu görülmektedir. İlçeler bazında düşündüğümüzde ise en fazla okulun Selçuklu ilçesinde, en az okulun ise Karatay ilçesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2. Örneklem Grubunu Oluşturan Okullar ve Öğretmen Sayıları

Okullar	İlçe	Öğretmen Sayısı
Cengiz Topel İlkokulu	Karatay	79
Namık Kemal Ortaokulu	Karatay	52
Prof. Dr. Fuat Sezgin Ortaokulu	Karatay	74
Karatay Fen Lisesi	Karatay	33
Mehmet – Hanife Yapıcı Anadolu Lisesi	Karatay	72
Niyaz Usta İlkokulu	Meram	67
Atatürk İlkokulu	Meram	41
Zafer Ortaokulu	Meram	77
Meram Anadolu Lisesi	Meram	49
Konya Anadolu Lisesi	Meram	81
Eşrefoğlu İlkokulu	Selçuklu	67
Şükriye Onsun İlkokulu	Selçuklu	88
Adnan Hadiye Sürmegöz Ortaokulu	Selçuklu	95
Sancak Ortaokulu	Selçuklu	102
Mehmet Zahit Kotku Kız AİHL.	Selçuklu	47
TOPLAM		1024

Tablo 3.2’de ilk olarak kademe sayılarını değerlendirmek mümkündür. Seçilen okullardan 5 tanesi ilkokul, 5 tanesi ortaokul ve 5 tanesi de lisedir. İlkokullarda görev yapan öğretmen sayısı 342, ortaokullarda görev yapan öğretmen sayısı 400 ve liselerde görev yapan öğretmen sayısı 282 olarak tabloda yer almaktadır. Öğretmenlerin 310 tanesi Karatay, 315 tanesi Meram ve 399 tanesi de Selçuklu ilçesindeki okullarda görev yapmaktadır.

Tablo 3.3. Veri Elde Edilen Öğretmenlere İlişkin Bilgiler

Değişken (N=345)		f	%
Cinsiyet	Kadın	238	69,0
	Erkek	107	31,0
Medeni Durum	Evli	249	72,2
	Bekar	96	27,8
Yaş Aralığı	20 – 25	43	12,5
	26 – 30	75	21,7
	31 – 35	63	18,3
	36 – 40	66	19,1
	41 ve yukarısı	98	28,4
	Öğretmen Okulu veya Lisesi	1	0,3
Mezun Olunan Okul Türü	Eğitim Yüksek Okulu	15	4,3
	Yüksek Öğretmen Okulu	6	1,7
	Eğitim Fakültesi	219	63,5
	Fen – Edebiyat Fakültesi	66	19,1
	Diğer	38	11,0

Değişken (N=345)	f	%
Görev Yapılan Okul Kademesi	İlkokul	166
	Ortaokulu	97
	Lise	81
Meslekteki Kıdem	1 – 5 yıl	113
	6 – 10 yıl	59
	11 – 20 yıl	99
	21 yıl ve yukarısı	73

Tablo 3.3'te katılımcıların demografik bilgi formundan elde edilen bilgileri yer almaktadır. Tabloya göre katılımcıların 238 tanesi kadın, 107 tanesi erkektir. Kadınların oranı %69.0 iken erkek oranı %31.0'dir.

Katılımcıların 249 tanesi evli, 96 tanesi bekardır. Evlilerin oranı %72,2 iken bekarların oranı %27,8'dir. Katılımcıların 43 tanesi 20–25 yaş aralığında, 75 tanesi 26–30 yaş aralığında, 63 tanesi 31–35 yaş aralığında, 66 tanesi 36–40 yaş aralığında ve 98 tanesi de 41 yaş ve yukarısında yer almaktadır. Oranlara baktığımızda %12,5'i 20–25 yaş aralığında, %21,7'si 26–30 yaş aralığında, %18,3'ü 31–35 yaş aralığında, %19,1'i 36–40 yaş aralığında ve %28,4'ü 41 yaş ve üzerinde orana sahiptir.

Öğretmen Okulu ve Lisesine gidenlerin sayısı 1, Eğitim Yüksek Okuluna gidenlerin sayısı 15, Yüksek Öğretmen Okuluna gidenlerin sayısı 6, Eğitim Fakültesine gidenlerin sayısı 219, Fen – Edebiyat Fakültesine gidenlerin sayısı 66 ve mezun olduğu okulu diğer olarak belirtenlerin sayısı 38'dir. Oranlara bakıldığında katılımcıların %0,3'ü Öğretmen Okulu ve Lisesini, %4,3'ü Eğitim Yüksek Okulunu, %1,7'si Yüksek Öğretmen Okulunu, %63,5'i Eğitim Fakültesini, %19,1'i Fen – Edebiyat Fakültesini ve %11,0'ı diğer okullardan mezun olup öğretmen olarak görev yapmaktadır.

Katılımcıların 166 tanesi ilkokul, 97 tanesi ortaokul ve 81 tanesi de lise kademesinde görev yapmaktadır. İlkokul kademesindeki öğretmenlerinin oranı %48,3, ortaokul kademesindeki öğretmenlerinin oranı %28,2 ve lise kademesindeki öğretmenlerin oranı 23,5'tir.

Son olarak tabloda verilen kişisel bilgi meslekteki kıdemdir. Katılımcıların 113'ü 1 – 5 yıl kıdeme, 59'u 6–10 yıl kıdeme, 99'u 11–20 yıl kıdeme, 73'ü de 21 yıl ve yukarısı kıdeme sahiptir. 1–5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin oranı %32,8, 6–10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin oranı %17,2, 11–20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin oranı %28,8 ve 21 yıl ve yukarısı kıdeme sahip öğretmenlerin oranı %21,2'dir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplamak amacıyla öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinden hareketle, örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisini belirlemek amacıyla, Geçgil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilen Örgütsel Demokrasi Ölçeği (ÖDÖ) ve Dağlı (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ) kullanılmıştır. Bununla beraber örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefete etkisini anlamak amacıyla demografik bilgi formu kullanmıştır. Ölçeklerin uygulanmasında gönüllülük esas alınmış ve elde edilen bilgiler saklı tutulmuştur. Kullanılan ölçekler ile ilgili bilgiler aşağıda ayrıntılı açıklanmaktadır.

3.3.1. Örgütsel Demokrasi Ölçeği

Öncelikle şunu belirtmek gerekir ki iş örgütlerinde demokrasi olgusunu ölçen çok fazla ölçek formu bulunmamaktadır. Uygulama alanında demokrasi ile ilgili yapılmış araştırmaların azlığı buna sebep gösterilebilir. Çünkü demokrasi ile ilgili alan taraması yapıldığında, ulaşılan yayınların daha çok demokrasi ile ilgili teorik çalışmalar olduğu görülmektedir. Az sayıda ampirik araştırmada, konuyla ilgili kullanılan ölçeklerin de araştırmacılar tarafından uyarlandığı karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmada Geçgil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilen, beş boyutlu ve yirmi sekiz maddeden oluşan örgütsel demokrasi ölçeği (ÖDÖ) kullanılmıştır.

Ölçek, beşli likert tekniği ile hazırlanmıştır. Likert tipi ölçeklerin, yanıtlayıcıların tepkilerini temel alan “cevaplayıcı merkezli” ölçekler olduğu ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle, bireyin kendisi hakkında bilgi vermesi esasına dayanmaktadırlar. Dolayısıyla bu ölçeklerin en önemli sınırlılığı, bireylerin istemli ya da istemsiz bir şekilde kendileri ile ilgili doğru bilgileri paylaşmaktan kaçınma ihtimalinin varlığıdır. Bununla birlikte, en kullanışlı yöntem olması dolayısıyla, araştırmacıların sıklıkla likert tipi ölçme araçlarını tercih ettikleri bilinmektedir (Tezbaşaran, 2004; 2008).

Geçgil ve Tikici (2015) tarafından ölçek geliştirme aşamaları dikkate alınarak Örgütsel Demokrasi Ölçeği geliştirilmiştir. İlk olarak geniş bir alan taraması yapılmış, yerli ve yabancı kaynaklar taranmış, genel yapı oluşturulmuştur. Sonrasında olgunun tüm kapsayıcılığı göz önünde bulundurularak madde havuzu oluşturulmuştur. Madde havuzunda toplanan maddelerin, ölçeğin son halinde yer alacak madde sayısının en az 3

katı olması yararlı bulunmakta ve önerilmektedir (Slavec ve Drnovsek, 2012). Yazarlar tarafından oluşturulmuş madde havuzunda ilk etapta 156 madde toplanmıştır. Sonraki adımda kapsam geçerliliği değerlendirilmiş ve 68 maddelik ölçek taslak kabul edilmiştir. Aday ölçeklerden toplanan veriler ışığında ölçeğe son hali verilmiştir. Bu amaçla çeşitli analizler yapılmış, geçerlik ve güvenirlik test edilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik çalışmasına dair verilere Geçgil ve Tikici'nin (2015) ilgili makalesinden ulaşılabilmektedir.

3.3.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Örgütsel muhalefet olgusunu ölçmek üzere Kassing (2000) tarafından geliştirilmiş, 20 maddeden oluşan örgütsel muhalefet ölçeği (ÖMÖ) kullanılmıştır. Ölçeğin; açık, örtük ve dışsal muhalefet olmak üzere alt boyutları mevcuttur. Bu ölçekte katılımcılardan maddelere; “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Biraz Katılıyorum Biraz Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” anlamına gelecek şekilde puan vermeleri istenmiştir. Ölçek beşli likert tipindedir. Kassing tarafından 1998 yılında 24 madde olarak oluşturulan ölçek 2000 yılında ise 18 madde olarak yenilenmiştir. Bu araştırmada ise Dağlı (2015) tarafından Kassing'ın (2000) son şeklini verdiği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanmış şekli kullanılmıştır. Ölçek 15 maddeden oluşacak şekilde revize edilmiş ve geçerlik-güvenirlik çalışması yapılmıştır. Örgütsel muhalefet ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışmasına dair verilere Dağlı'nın (2015) yararlandığımız makalesinden ulaşılabılır. Örgütsel muhalefet ölçeğinin pek çok araştırmada (Cenkci ve Ötken, 2014; Ötken ve Cenkci, 2013; Sadykova ve Tutar, 2014) kullanılıyor olması da alana yaptığı katkıyı ortaya koymaktadır.

3.3.3. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Ölçme aracının amacı ve değişkenleri ölçme derecesi geçerlik olarak tanımlanmakta ve ölçeğin neyi ne kadar doğru ölçtüğünü ifade etmektedir (Tezbaşaran, 1996; Gözüm ve Aksayan, 2003). Aynı yazarlar ölçme aracının geçerliğini, kapsam/içerik, yapı ve ölçüt geçerliklerinin sınanıp uygun değerler elde edilmesine bağlamaktadırlar. Bu nedenle Geçgil ve Tikici (2015) bu üç yöntemi göz önünde bulundurarak ölçek geçerlik çalışmasını yapmışlardır.

Yapılan analizlere göre maddelerin kapsam geçerlik indeksleri .82 ile 1.0 arasında yer almıştır. Kapsam geçerlik indeksinin .80 ve üzerinde çıkması makul görülebilir bir değer olarak ifade bulmaktadır (Polit ve Beck, 2006). Buradan hazırlanan ölçeğin kapsam geçerliği olduğu sonucuna varılmaktadır. Yapılan bir diğer analiz yapı geçerliği analizidir. Yapı geçerlik analizleri sonucunda ölçek, yapısal olarak anlamlı bulunmuştur. Ölçüt-bağımlı geçerliğini test etmek amacıyla da yazarlar tarafından Örgütsel Adalet Ölçeği eşdeğer kabul edilmiş ve kullanılmıştır. Geçerli olduğu düşünülen örgütsel adalet ölçeği ile örgütsel muhalefet ölçeği arasında korelasyon katsayısı $r=.80$ bulunmuştur. Bu değer iki ölçeğin birbirleriyle yüksek uyum sağladıklarını göstermektedir.

Güvenirlilik; ölçme araçlarının tutarlı, hassas ve kararlı ölçüm sonuçları verebilme gücü (Tezbaşaran, 1996) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer ifade ile herhangi bir zamanda kullanılsa bile aynı değerleri almasıdır (Gözüm ve Aksayan, 2003). Geçgil ve Tikici (2015) tarafından yapılan ölçek geliştirme çalışmasında güvenirlik çeşitli istatistiksel analizlerle test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda geliştirilen ölçeğin toplam Chronbach Alpha güvenirlik katsayısı .94 bulunmuştur. Madde bazında ise her maddenin güvenirlik katsayısı .70'in üzerinde çıkmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda ortaya çıkan değerler doğrultusunda ölçeğin güvenirlik geçerliği olduğu görülmüştür.

Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlamasının geçerlik ve güvenirlik çalışması Dağlı (2015) tarafından yapılmıştır. Dil, yapı geçerliği çeşitli analizlerle ortaya konmuştur. Çevirisi yapılan ölçek ile özgün hali arasında $r=.976$ aynı yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Yapı geçerliğini test etmek amacıyla da faktör analizleri yapılmıştır. Analizler sonucu elde edilen ölçeğin yapı geçerliği sağlanmıştır (Dağlı, 2015).

Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin güvenirlik çalışması Cronbach Alpha katsayısı ve test tekrar test yöntemi ile ortaya konulmuştur. Yapılan analizler sonucunda geliştirilen ölçeğin toplam Chronbach Alpha güvenirlik katsayısı .849 bulunmuştur. Bu durum ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Test tekrar test analizi sonucuna göre çalışmanın aynı gruba iki defa ve farklı zamanlarda uygulanması sonucu ulaşılmıştır. Her iki uygulama sonrası yapılan analizler ile uygulamalar arasında $r=.84$ korelasyon katsayısına ulaşılmıştır (Dağlı, 2015). Tavşancıl (2014) bir ölçeğin zamana göre değişmediğini anlamak için korelasyonun aynı yönde, anlamlı ve korelasyon

katsayısının da $r = .70$ ve üzerinde çıkması gerektiğini söylemiştir. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin korelasyon katsayısı $r = .70$ üzerinde olduğundan güvenilirlik geçerliği olduğu söylenebilmektedir.

Hem Örgütsel Demokrasi Ölçeği hem de Örgütsel Muhalefet Ölçeği yapılan analizler ile geçerlik ve güvenilirlik bakımından uygun değerlerde bulunmuştur. Bu nedenle araştırmada kullanmakta geçerli ve güvenilir veriler elde edildiğini söyleyebiliriz.

3.4. Verilerin Toplanması

Yukarıda belirttiğimiz üzere, araştırma verilerinin toplanmasında ölçeklerden faydalanılmıştır. Bununla beraber örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet kavramları arasındaki ilişkiye etki edebileceği düşünülen durumları belirlemek amacıyla demografik bilgi formu hazırlanmış ve uygulanmıştır. Hazırlanan ölçekler, örneklem grubuna gerekli izinler alındıktan sonra okul müdürleri vasıtası ile ulaştırılmıştır. Ölçekler, katılımcılara çevrimiçi olarak elektronik posta yoluyla veya sosyal iletişim uygulamaları ile (WhatsApp, Bip) ulaştırılmış ve ham veriler elde edilmiştir. Ölçeğin doldurulma süresi ortalama 10 dakika kadardır.

Araştırmada kullanılan verilerin tamamı, 2018–2019 eğitim–öğretim yılının Şubat ile Nisan ayları arasındaki süreçte toplanmıştır. Araştırmaya seçkisiz(random) seçilen 15 okulda çalışan öğretmenler gönüllülük esaslı katılmışlardır. Belirlenen okullardaki tüm öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. İlkokul, ortaokul ve lise kademelerinde toplam 15 okuldaki 1024 öğretmene okul müdürleri vasıtası ile ulaştırılan ölçekler, 346 öğretmen tarafından doldurulmuştur. Fakat 1 öğretmenin doldurduğu ölçek tamamlanmadığından dolayı değerlendirmeye alınmamıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Ölçek aracılığıyla toplanan veriler, SPSS 22.0 paket programına kaydedilip veriler analiz edilmiştir. Ancak çok değişkenli istatistik tekniklerinin hepsi, bazı varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımlara dikkat edilmesi daha iyi tahmin ve çok boyutlu uzayı daha gerçekçi değerlendirmeyi sağlamaktadır.

Verilerin analizi öncesi yukarıda ifade edildiği üzere verilerin sağlıklı ve güvenilir olduğunu bilebilmek adına ölçeklerin güvenilirliği dikkate alınmıştır. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Chronbach's Alpha güvenirlik katsayısı .94 olarak bulunmuştur (Geçgil ve Tikici, 2015). Örgütsel Muhalefet Ölçeği Chronbach's Alpha güvenirlik katsayısı ise .849 olarak bulunmuştur (Dağlı, 2015). Bu değerler yüksek bulunduğundan iç tutarlığı olduğu görülmüştür. Bu nedenle elde edilen verilerin analiz edilmesi güvenilir bulunmuştur.

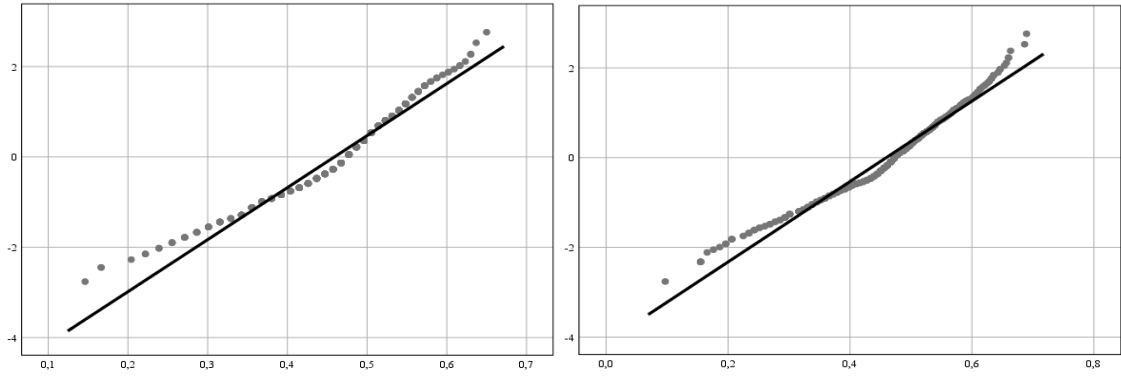
Normallik için Ki-kare uygunluk, Kolmogorov-Smirnov (K-S) ve Shapiro-Wilks (W) testleri, normallik varsayımı için kullanılan analitik testlerden bazılarıdır. Araştırmada basıklık ve çarpıklık kritik değeri $\pm 1,96$ olarak belirlenmiştir. Bu değerlerin dışında kalan veriler dönüştürülerek parametrik analizlerin yapılması sağlanmıştır. Sağlanmaması durumunda ise parametrik olmayan analizlere başvurulmuştur. Doğrusallık için Q-Q ve P-P ile grafik analizleri belirlenmiştir.

Veri seti grubunun normallik testleri Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks testlerine bakılarak anlaşılabilir. Gözlem sayısı $n=345$ olduğu için veri seti için Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır. Test sonuçları Tablo 3.2'de yer almaktadır.

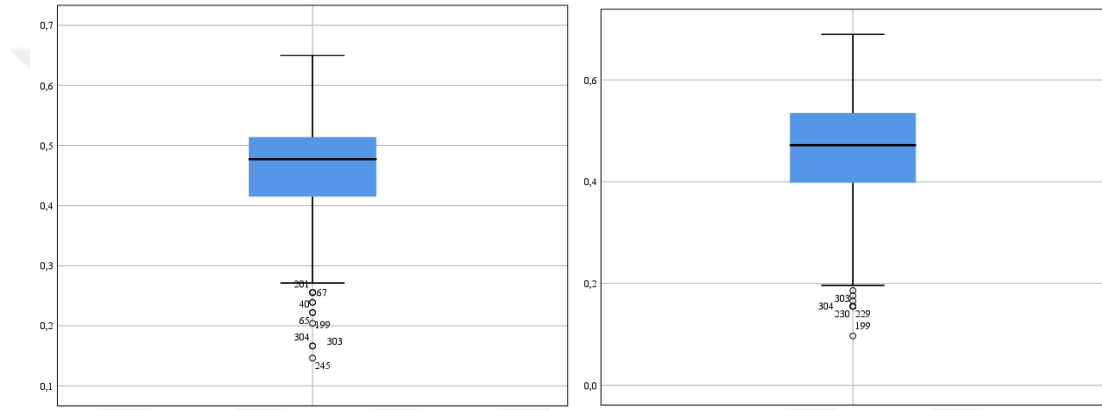
Tablo 3.4. Veri Seti Normallik Testi Analiz Sonuçları

Ölçekler	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	df	Anlamlılık
Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri	,125	345	,000
Örgütsel Demokrasi Ölçüm Verileri	,102	345	,000

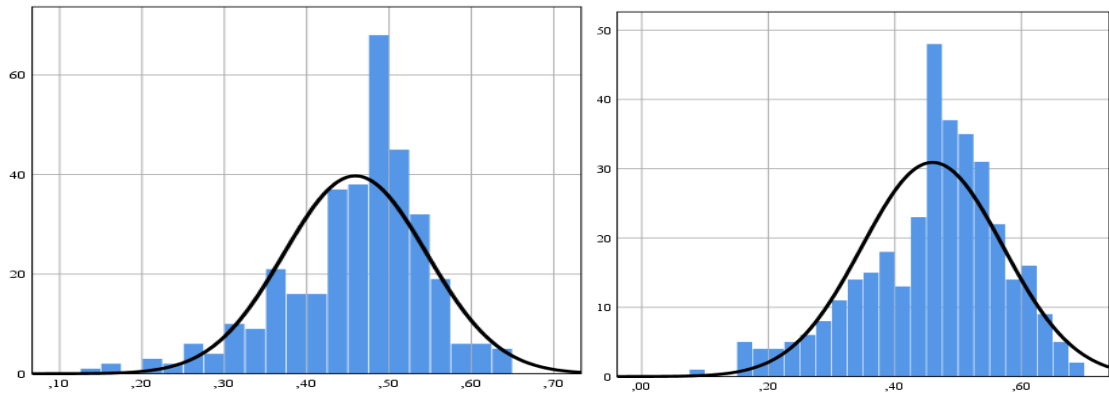
Tablo 3.2 incelendiğinde Kolmogorov-Smirnov İstatistik değerinin örgütsel muhalefet ölçüm veri seti için ,125 ve anlamlılık değerinin $p<0,05$ olduğu; Kolmogorov-Smirnov İstatistik değerinin örgütsel demokrasi ölçüm veri seti için ,102 ve anlamlılık değerinin $p<0,05$ olduğu görülmektedir. Yüzde beş anlamlılık düzeyine göre veri setlerinin anlamlılık değerleri %5'ten küçük olduğu için veriler normal dağılmamaktadır. Bu nedenle çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Örgütsel muhalefet algı düzeyi çarpıklık katsayısı -,817 basıklık katsayısı ,908; örgütsel demokrasi algı düzeyi çarpıklık katsayısı -,651 basıklık katsayısı ,271 bulunmuştur. Bu değerler $\pm 1,96$ değerleri arasında yer aldığından normal dağılım varsayımı sağlanmıştır. Ölçeklere ilişkin q-q pilot, uç değerler ve frekans dağılım grafikleri aşağıda yer almaktadır.



Şekil 3.1. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri Q-Q Pilot Grafiği



Şekil 3.2. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri Uç Değerler Grafiği



Şekil 3.3. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri Frekans Dağılım Grafiği

Yukarıdaki tablo ve şekiller bütün olarak değerlendirildiğinde Tip I ve Tip II hataya düşülmemesi için normal dağılım parametrik analizlerin yapılmasının uygun olacağı görülmektedir.

Betimsel istatistik; gözlem sonuçlarını bazı istatistik ölçülerle betimlemeyi konu edinen istatistik teknik ve yöntemlerini kapsar (Arıcı, 1975). Tanımlayıcı istatistikler, ortalama, medyan ve mod gibi merkezi eğilim ölçütleri, standart sapma ve varyans gibi ortalamadan sapma ölçütleri ile çarpıklık ve basıklık gibi normalden sapma ölçütleridir (Kalaycı, 2010).

T testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. T test analizlerinde gruplar arası farklılıkların anlamlılık düzeyleri incelenirken tek kuyruklu veya çift kuyruklu olmaları söz konusudur (Kalaycı, 2010).

Tek faktörlü (yönlü) varyans analizi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere kullanılır. Bağımlı değişkene ait puanlar en az aralık ölçeğindedir, puanlar bağımlı değişkende etkisi araştırılan faktörün her bir düzeyinde normal dağılım gösterir, ortalama puanları karşılaştıracak örneklem ilişkisizdir, bağımlı değişkene ilişkin varyanslar her bir örneklem için eşittir varsayımları vardır. En az iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmuşsa, grup varyanslarının eşit olduğu durumlarda sıklıkla kullanılan testler arasında Tukey HSD, araştırmacı tutucu davranmak istiyorsa Scheffe testi kullanılabilir. Puanların dağılımına ilişkin grup varyanslarının eşit olmadığı durumlarda ise Dunnett C testi seçilebilir (Büyüköztürk, 2005).

Regresyon, iki ve daha fazla değişken arasındaki matematiksel bağıntıyı denklemlerle ifade etmek ve değişkenlerin birbirlerinden etkilenme biçimini ve büyüklüğünü ortaya koymak için yararlanılan bir istatistik yöntemidir. Korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, derecesini ve önemini ortaya koyan istatistiksel yöntemdir (Özdamar, 2015).

Araştırmanın anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak alınmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularına uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

BÖLÜM IV: BULGULAR

Bu bölümde ölçek aracılığı ile elde edilen veriler, istatistiki analiz teknikleriyle çözümlenmiştir. Bu çözümle sonucunda ortaya çıkan bulgular bu bölümde yer almaktadır. Analizler sonucunda elde edilen veriler tablolar halinde verilmiştir.

4.1. Ölçek Maddelerine Verilen Cevaplara İlişkin Bulgular

Bu bölümde ölçeklerin uygulanması ile elde edilen ortalamalar ve ortalamalara ilişkin bilgiler tablolar halinde verilmiş ve tablolardaki veriler yorumlanmıştır. Aşağıda örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ölçeklerine katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları verilmiştir.

4.1.1. Örgütsel Demokrasi Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmada kullandığımız örgütsel demokrasi ölçeği 28 maddeden oluşmaktadır. Alt boyutları belirlenmiş ölçek 5'li likert tipindedir. 5 alt boyutu olan ölçeğe verilen cevapların ortalamaları Tablo 4.1'de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Örgütsel Demokrasi Maddelerinin Ortalamaları

Boyutlar	Sıra	Maddeler	$\bar{x}$	Ss
Katılım – Eleştiri	1.	Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.	2,49	1,17
	2.	Kurumsal karar almada çoğunluğun kararı dikkate alınır.	3,16	1,14
	3.	Kurumumda kararlar alınırken o karardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.	3,20	1,26
	4.	Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.	2,88	1,18
	5.	Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.	3,30	1,17
	6.	Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.	2,46	1,15
	7.	Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.	2,77	1,10
	8.	Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.	2,62	1,12
Şeffaflık	9.	Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.	3,44	1,14
	10.	Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.	2,90	1,20
	11.	Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.	3,50	1,15
	12.	Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.	3,14	1,12
	13.	Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.	2,90	1,18
	14.	Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.	3,31	1,19

Boyutlar	Sıra	Maddeler	$\bar{x}$	Ss
Adalet	15.	Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.	2,70	1,23
	16.	Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.	2,47	1,27
	17.	Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.	2,81	1,12
	18.	Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.	2,85	1,07
	19.	Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.	2,51	1,24
Eşitlik	20.	Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.	3,53	1,32
	21.	Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.	2,87	1,33
	22.	Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.	3,24	1,15
	23.	Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.	2,63	1,33
	24.	Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.	3,81	1,22
Hesap Verebilirlik	25.	Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.	3,13	1,16
	26.	İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir.	2,72	1,11
	27.	Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.	3,00	1,17
	28.	Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.	2,87	1,09

Tablo 4.1’de maddelere verilen cevapların ortalamaları yer almaktadır. Örgütsel demokrasi ölçeğinin beşli likert tipte organize edildiğini önceki bölümde ifade etmiştik. Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadeleri ölçekte yer almaktadır. Beşli likert tipi ölçekte $4/5=1,80$ formülünden hareketle aralıklar belirlenmiştir. Aralıklar Tablo 4.2’de gösterilmektedir.

Tablo 4.2. Ortalama Aralık Değerleri

1	Kesinlikle Katılmıyorum	1.00 – 1.79
2	Katılmıyorum	1.80 – 2.59
3	Kararsızım	2.60 – 3.39
4	Katılıyorum	3.40 – 4.19
5	Kesinlikle Katılıyorum	4.20 – 5.00

Tablo 4.1’de yani örgütsel demokrasi ölçeğinde yer alan maddelere verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında, en düşük ortalamanın 6. maddeye ait olduğu görülmektedir. 6. maddenin ortalaması 2,46 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte ortalaması en yüksek olan madde ise 3,81 ortalama ile 24. maddedir. En düşük ortalamaya sahip 6. maddenin katılım ve eleştiri alt boyutunda yer aldığı görülmektedir. Buradan öğretmenlerin eleştiri konusunda endişeli oldukları ve belirlenen maddeye katılmadıkları görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip 24. madde ise eşitlik alt boyutunda yer almaktadır. Belirlenen aralıkları baz aldığımızda öğretmenlerin eşitlik konusunda “katılıyorum” ya da “kesinlikle katılıyorum” cevaplarını daha fazla verdiklerini söyleyebiliriz. Bunun dışında maddelere verilen cevapların ortalamalarını belirlenen aralık değerleri kapsamında değerlendirdiğimizde, dört maddenin (1,6,16 ve 19. maddeler) ortanın altında,

diğerlerinin ise orta ve ortanın üstünde olduğunu görmekteyiz. Ortalamalara dayanarak çalışmaya katılmış öğretmenlerin demokratik denebilecek ortamlarda, demokratik denebilecek yöneticilerle çalıştığı bulgusuna ulaşılmaktadır.

4.1.1.1. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutları Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Örgütsel demokrasi ölçeğinin alt boyutlarına ait madde ortalamaları, aritmetik ortalamaları alınarak elde edilmiştir. Tablo 4.3'te örgütsel demokrasi ölçeğinde yer alan, 5 alt boyuttuna ait ortalamalar yer almaktadır.

Tablo 4.3. Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalamalar

Boyutlar	$\bar{X}$
Katılım ve Eleştiri	2,86
Şeffaflık	3,19
Adalet	2,66
Eşitlik	3,20
Hesap Verebilirlik	2,86

Tablo 4.3'te örgütsel demokasi ölçeğinin alt boyutlarına ait ortalamalar gösterilmiştir. Örgütsel demokrasi ölçeğinde; katılım ve eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutları belirlenmiştir. Ölçekte katılım ve eleştiri boyutunda 8 madde toplanmıştır. Katılım ve eleştiri boyutuna ait ortalama 2,86 olarak bulunmuştur. Ölçeğin şeffaflık boyutunda 6 madde bulunmaktadır. Şeffaflık boyutuna ait ortalama 3,19 bulunmuştur. Ölçeğin adalet boyutunda 5 madde toplanmıştır. Adalet boyutuna ait ortalama 2,66 olarak bulunmuştur. Ölçeğin eşitlik boyutunda 6 madde bulunmaktadır. Eşitlik boyutu ortalaması 3,20 olarak bulunmuştur. Ölçeğin hesap verebilirlik boyutunda ise 3 madde bulunmaktadır. Hesap verebilirlik boyutuna ait ortalama ise 2,86 olarak bulunmuştur.

4.1.2. Örgütsel Muhalefet Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmada kullandığımız bir diğer ölçek örgütsel muhalefet ölçeğidir. Örgütsel muhalefet ölçeği Kassing (1998) tarafından 20 maddeden oluşacak şekilde oluşturulmuştur. Kassing'in ölçeğini uyarlayan Dağlı'nın (2015) geçerlik ve güvenirlik çalışmasını yaptığı örgütsel muhalefet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipindedir. Katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 4.3'te yer almaktadır.

Tablo 4.4. Örgütsel Muhalefet Maddelerinin Ortalamaları

Sıra	Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
1.	Okulumda soru sormaktan veya karşıt fikirler sunmaktan <u>çekinirim.</u>	2,38	1,15
2.	Okulumdaki yetersizlikleri herkesin yanında eleştiririm.	2,97	1,19
3.	Okul yönetimini sorgulamam.	2,28	1,14
4.	Okul politikalarını sorgulamaktan <u>çekinirim.</u>	2,34	1,14
5.	Diğer öğretmenler okuldaki örgütsel değişiklikleri sorguladıklarında onların yanında yer alırım.	3,15	1,03
6.	Bu okula ilişkin eleştirilerimi diğer öğretmenlerle açıkça paylaşıyorum.	3,45	1,05
7.	Okul politikalarından memnun olmadığımda bunu herkese bildiririm.	3,10	1,16
8.	Okulda alınan kararlara katılmadığımda bu durumu müdüre <u>söylemem.</u>	2,44	1,21
9.	Diğer öğretmenlerle bu okulda işlerin yapılış şekline ilişkin duygularımı paylaşıyorum.	3,45	1,08
10.	Okulda alınan kararları sorgulamak istediğimde bu durumu müdür ya da müdür yardımcısıyla konuşurum.	3,35	1,09
11.	Okulumu diğer öğretmenlerin yanında <u>eleştirmem.</u>	2,92	1,25
12.	Okuldaki yetersizlikleri gidermek için müdür ya da müdür yardımcısına önerilerde bulunurum.	3,57	1,07
13.	Yönetimle anlaşılamadığımız konuları kendilerine <u>bildirmem.</u>	2,41	1,13
14.	Öğretmenlere adil davranılmadığına inandığımda bunu yönetime bildiririm.	3,17	1,22
15.	İş arkadaşlarımla okuldaki rahatsızlık verici konuları rahatça konuşurum.	3,46	1,17

Tablo 4.4 incelendiğinde, en düşük ortalamanın 2,28 ile 3. madde, en yüksek ortalamanın ise 3,57 ile 12. madde olduğu görülmektedir. 3. maddeye bakıldığında madde, muhalefet edememe, hür irade ile görüş belirtmememe durumunu ifade etmektedir. Düşük ortalamanın çıkması istenen durumdur. 3. maddenin yüksek ortalaması muhalefet edilemediği anlamı taşımaktadır. 12. maddede ise olumlu bir ifade kullanılmıştır. Bu olumlu ifadenin ortalamasının yüksek çıkması da öğretmenler ile yöneticiler arasında sağlıklı iletişim kurulduğu anlamına gelmektedir. Sağlıklı iletişim de kavramların açıklamasında belirtildiği üzere demokrasilerin vazgeçilmez unsurlarındandır. Ölçekteki bazı maddelerin yargılarının net olması açısından altları çizilmiştir. Bu maddelerin (1, 3, 4, 8, 11 ve 13. maddeler) ortalamalarının düşük çıkması, özgürce muhalefet edilebildiği anlamına gelirken, diğer maddelerin ortalamalarının yüksek çıkması özgürce muhalefet edildiği anlamına gelmektedir.

Tablo 4.2’de belirtilen aralıklara göre 5 madde (1, 3, 4, 8 ve 13. maddeler) ortanın altında ortalamaya sahiptir. Diğer maddelerin ortalamaları ise orta ve ortanın üstünde yer almaktadır. Araştırmada kullanılan örgütsel muhalefet ölçeği düşünüldüğünde, 1, 3, 4, 8, 11 ve 13. maddelerin ayrı ayrı ortalamalarının ortanın altında çıkması, özgür bir şekilde muhalefet edildiğini belirtmektedir. Diğer 9 maddenin ortalamalarının ortanın üstünde çıkması da yine özgürce muhalefet edilebildiğini göstermektedir. Katılımcıların ölçeğe verdikleri cevaplar ışığında 1, 3, 4, 8 ve 13. maddelerin ortalamalarının ortanın altında, diğer maddelerin ortalamalarının ise orta veya üstünde çıkması, katılımcıların okullarında orta veya ortanın üzeri düzeyde muhalefet ettikleri anlamına gelmektedir. Diğer bir ifade ile uç noktalarda olmamak kaydıyla gerekli ve yeterli muhalif söylem ve davranışlar sergilenebildiği bulgulanmıştır.

4.2. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ölçüm verileri dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 4.5’de yer almaktadır.

Tablo 4.5. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçüm Verileri	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Demokrasi Ölçüm Verileri	1,25	4,89	2,97	0,71
Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri	1,40	4,47	2,93	0,55

Notlar:

(i) n=345 Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri Crombach’s Alfa=.709, Ölçekte 1=Hiç Katılmıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum anlamındadır. Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2 = 446.751$ p=.000 F= 35.051, p=.000 sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

(ii) n=345 Örgütsel Demokrasi Ölçüm Verileri Crombach’s Alfa=.767, Ölçekte 1=Hiç Katılmıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum anlamındadır. Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2 = 1124.177$ p=.000 F= 47.195, p=.000 sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi ölçüm verileri dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 4.5.'de verilmiştir. Tablo 4.5. incelendiğinde; örgütsel demokrasi ölçüm verileri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $2,97 \pm 0,71$ bulunmuştur. Bu değerler ölçeğe göre orta düzeyde bir algı düzeyini ifade etmektedir. Örgütsel demokrasi ölçüm verilerinin güvenilirlik düzeylerin ve iç tutarlılık değerlerine bakıldığında Friedman, F ve Cronbach's Alfa değerleri anlamlı ve yüksek bulunmuştur. Standart sapma değeri örgütsel demokrasi ölçüm verilerinde 0,71 çıkmıştır. Bu değer verilerin homojen, türdeş dağıldığını göstermektedir.

Öte yandan örgütsel muhalefet ölçüm verileri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $2,93 \pm 0,55$ bulunmuştur. Bu değerler ölçeğe göre orta düzeyde bir algı düzeyini ifade etmektedir. Örgütsel muhalefet ölçüm verilerinin güvenilirlik düzeylerin ve iç tutarlılık değerlerine bakıldığında Friedman, F ve Chronbach's Alfa değerleri anlamlı ve yüksek bulunmuştur. Standart sapma değeri örgütsel muhalefet ölçüm verilerinde 0,55 çıkmıştır. Bu değer verilerin homojen, türdeş dağıldığını göstermektedir.

Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ölçüm verilerinin her ikisinde öğretmenlerin algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ölçüm verileri birbirine yakın değerlerde çıkmıştır.

4.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmada test edilen hipotezlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırmada yedi tane hipotez test edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

4.3.1. “Örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ve “Örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasi üzerinde anlamlı etkisi vardır.” Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait “basit korelasyon” analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.6'da yer almaktadır.

Tablo 4.6. Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Demokrasi Ortalamaları Arasında Basit Korelasyon Analiz Sonuçları

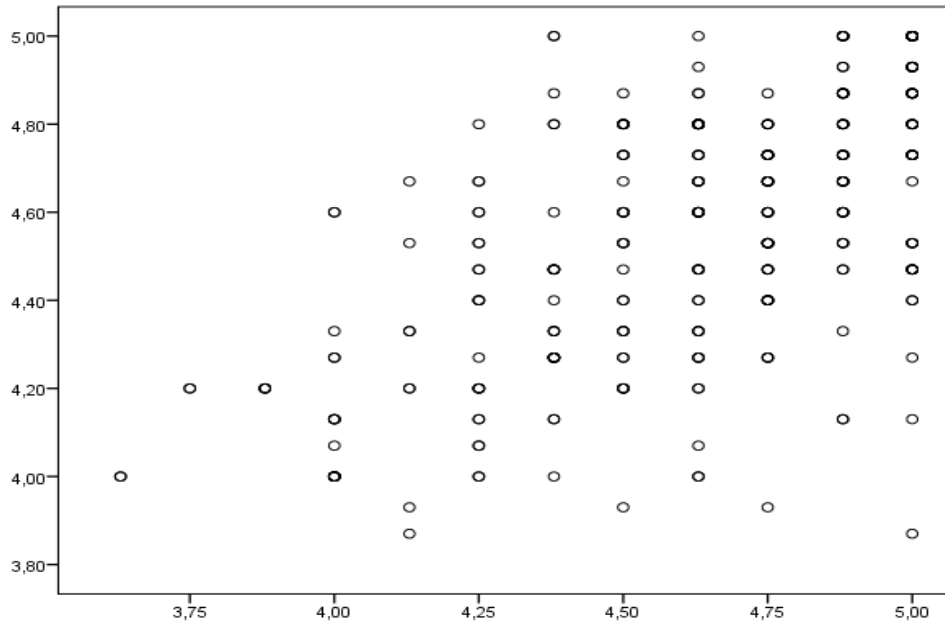
	(Y ₁)	(Y ₂)
Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri (Y ₁)	Korelasyon	1
	Anlamlılık	
	N	345
Örgütsel Demokrasi Ölçüm Verileri (Y ₂)	Korelasyon	,647**
	Anlamlılık	,000
	N	345

Notlar:

(i)** $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlıdır.

Örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi (Pearson) sonuçları Tablo 4.6’da incelendiğinde; örgütsel muhalefet ölçüm verileri ile örgütsel demokrasi ölçüm verileri arasında ($r = +.647$, $p < 0,01$) aynı yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Genel olarak Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayılarının anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.01’den küçük çıkmıştır. Dolayısıyla test edilen hipotez kabul edilmiştir. H_1 = Örgütsel muhalefet ile örgütsel demokrasi ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). Şekil 4.1’de bu ilişki görülebilmektedir.



Şekil 4.1. Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri ile Örgütsel Demokrasi Ölçüm Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği

Şekil 4.1. incelendiğinde örgütsel muhalefet ölçüm verileri ile örgütsel demokrasi ölçüm verilerinin doğrusal bir saçılımda yer aldığı görülmektedir. Aralarında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki vardır. Ancak bu ilişkinin ne düzeyde değişkenleri etkilediği ve etkileme düzeylerinin anlamlı olup olmadığına ilişkin korelasyon analizi bilgi vermemektedir. Bu nedenle test edilen ilk hipotezin devamı niteliğinde basit regresyon analizi yapılmıştır. İlk hipoteze destek amacıyla kurulan regresyon analizinde örgütsel muhalefetin, örgütsel demokrasi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Regresyon modelindeki sabit katsayının ve beta katsayının daha anlamlı ve yüzde olarak yorumlanabilmesi için örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ölçüm verilerinin onluk tabanda logaritmik dönüşümleri yapılmıştır. Regresyon modelinin varsayımlarından olan normallik için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Örgütsel muhalefet algı düzeyi çarpıklık katsayısı -,817 basıklık katsayısı, 908; örgütsel demokrasi algı düzeyi çarpıklık katsayısı -,651 basıklık katsayısı, 271 bulunmuştur. Bu değerler $\pm 1,96$ değerleri arasında yer aldığından modelin varsayımlarından normallik dağılımı varsayımı sağlanmıştır. Buna göre kurulan regresyon modeli aşağıda verilmiştir.

Örgütsel muhalefetin, örgütsel demokrasi üzerinde anlamlı etkisine ilişkin basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.7’de yer almaktadır.

Tablo 4.7. Örgütsel Muhalefetin, Örgütsel Demokrasi Üzerinde Anlamlı Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit*	,078	,025	-	3,158	,002*
Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri (Log)	,831	,053	,647	15,721	,000*

Notlar:

(i) Determinasyon Katsayısı $R=,647$ $R^2=,418$ Regresyon Modeli Önemlilik Testi $F_{(1-344)}=247,138$ $p=,000^*$

(ii) Bağımlı Değişken: Örgütsel Demokrasi Ölçüm Verileri

(iii) * $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, Bağımlı

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere F testinin önemlilik değeri 0,05’ten küçük olduğundan ($0,00<0,05$)

regresyon modeli önemlidir [$F_{(1-344)} = 247.138$, $p = ,000$]. Dolayısıyla bulunan regresyon modeli, tahmin için kullanılabilir.

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1 + \varepsilon \quad (1)$$

Yukarıdaki tabloda, β_0 parametresinin (sabit) değeri ,078 β_1 parametresinin değeri ,831 olduğundan regresyon denklemi (2) aşağıdaki gibidir.

$$\hat{Y} = ,078 + ,831 X_1 \quad (2)$$

β_0 parametresinin pozitif olması, örgütsel muhalefet ile örgütsel demokrasi arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğunu, yani bu iki değişkenden birinin artması durumunda diğerinin de artacağını göstermektedir.

β_0 parametresi için, t testinin önemlilik değeri 0,05'ten küçük olduğundan ($0,002 < 0,05$), β_0 parametresi önemlidir [$t = 3.158$, $p = ,000$].

β_1 parametresi için, t testinin önemlilik değeri 0,05'ten küçük olduğundan ($0,000 < 0,05$), β_1 parametresi önemlidir [$t = 15.721$, $p = ,000$].

Tabloda yer alan R^2 değeri örgütsel demokrasi üzerindeki değişimin % 41,8'inin örgütsel muhalefet ile açıklanabildiğini göstermektedir. Bütün bulgular birim ve yüzde olarak değerlendirildiğinde;

Örgütsel demokrasinin diğer parametreler baz alınmadan doğrudan % 7,8'lik bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel muhalefet, örgütsel demokrasi üzerinde % 83,1'lik bir etkiye sahiptir. Bütün parametreler denkleme (2) yazıldığında, örgütsel muhalefette meydana gelebilecek bir birimlik artış genelde 0,91 birimlik örgütsel demokrasi üzerinde artış sağlayacaktır.

Genel olarak regresyon modeli anlamlılığı incelendiğinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Bu nedenle belirlenen hipotez kabul edilmiştir. $H_2 =$ Örgütsel muhalefetin, örgütsel demokrasi üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1 + \varepsilon$, $p < ,05$).

4.3.2. “Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı cinsiyete göre farklılık gösterir.” Hipotezine İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin bağımsız örneklem t testi analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.8.’de yer almaktadır.

Tablo 4.8. Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Demokrasi Ortalamalarının Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	t	p
Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri	Erkek	108	2,99	0,54	1,425	,155
	Kadın	238	2,90	0,55		
Örgütsel Demokrasi Ölçüm Verileri	Erkek	108	2,99	0,71	,394	,694
	Kadın	238	2,96	0,72		

Notlar:

(i) * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 4.8.’de incelendiğinde; örgütsel muhalefet ölçüm verileri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$t_{(344)}=1.425$, $p > 0.05$]. Öte yandan örgütsel demokrasi ölçüm verileri de cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$t_{(344)}=.394$, $p > 0.05$].

Genel olarak t testi (cinsiyet) anlamlılığı incelendiğinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05’ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla belirlenen hipotez kabul edilmemiştir. H_3 = Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

4.3.3. “Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı medeni duruma göre farklılık gösterir.” Hipotezine İlişkin Bulgular

Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin bağımsız örneklem t testi analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.9’da yer almaktadır.

Tablo 4.9. Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Demokrasi Ortalamalarının Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklemeler t Testi Analiz Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	t	p
Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri	Bekâr	97	2,93	0,52	,031	,975
	Evli	249	2,93	0,56		
Örgütsel Demokrasi Ölçüm Verileri	Bekâr	97	3,06	0,77	1,436	,152
	Evli	249	2,94	0,69		

Notlar:

(i) * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Medeni durum değişkenine göre örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklemeler t testi analiz sonuçları Tablo 4.9’da incelendiğinde; örgütsel muhalefet ölçüm verileri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$t_{(344)}=.031$, $p>0.05$]. Öte yandan örgütsel demokrasi ölçüm verileri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$t_{(344)}=1.436$, $p>0.05$].

Genel olarak t testi (medeni durum) anlamlılığı incelendiğinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05’ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla belirlenen hipotez kabul edilmemiştir. H_4 = Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

4.3.4. “Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı yaş aralığına göre farklılık gösterir.” Hipotezine İlişkin Bulgular

Yaş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.10’da yer almaktadır.

Tablo 4.10. Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Demokrasi Ortalamalarının Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	F	p
Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri	20-25 Yaş	44	2,92	0,45	,065	,992
	26-30 Yaş	75	2,93	0,52		
	31-35 Yaş	63	2,91	0,60		
	36-40 Yaş	66	2,95	0,59		
	41 Yaş ve Üzeri	98	2,95	0,55		

		N	$\bar{X}$	S	F	p
Örgütsel Demokrasi Ölçüm Verileri	20-25 Yaş	44	2,93	0,67	,090	,986
	26-30 Yaş	75	2,97	0,70		
	31-35 Yaş	63	3,00	0,74		
	36-40 Yaş	66	3,00	0,75		
	41 Yaş ve Üzeri	98	2,96	0,71		

Notlar:

(i) * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Yaş değişkenine göre örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.10’da incelendiğinde; örgütsel muhalefet ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$F_{(4-341)} = .065$, $p > 0.05$]. Öte yandan örgütsel demokrasi ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$F_{(4-341)} = .090$, $p > 0.05$].

Genel olarak F testi (yaş) anlamlılığı incelendiğinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05’ten büyük çıkmıştır. Bu nedenle belirlenen beşinci hipotez kabul edilmemiştir. H_5 = Yaş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

4.3.5. “Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı görev yapılan okula göre farklılık gösterir.” Hipotezine İlişkin Bulgular

Görev yapılan okul değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.11’de yer almaktadır.

Tablo 4.11. Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Demokrasi Ortalamalarının Görev Yapılan Okul Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	F	p
Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri	İlkokul	168	2,86	0,52	2,784	,063
	Ortaokul	97	2,99	0,56		
	Lise	81	3,01	0,58		
Örgütsel Demokrasi Ölçüm Verileri	İlkokul	168	2,89	0,67	2,437	,089
	Ortaokul	97	3,02	0,75		
	Lise	81	3,09	0,75		

Notlar:

(i) * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Görev yapılan okul değişkenine göre örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.11’de incelendiğinde; örgütsel muhalefet ölçüm verileri görev yapılan okul değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$F_{(2-343)}=2.784$, $p>0.05$]. Öte yandan örgütsel demokrasi ölçüm verileri görev yapılan okul değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$F_{(2-343)}=2.437$, $p>0.05$].

Genel olarak F testi (görev yapılan okul) anlamlılığı incelendiğinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05’ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla belirlenen altıncı hipotez kabul edilmemiştir. H_6 = Görev yapılan okul değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

4.3.6. “Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı mesleki kıdeme göre farklılık gösterir.” Hipotezine İlişkin Bulgular

Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.12’de yer almaktadır.

Tablo 4.12. Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Demokrasi Ortalamalarının Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	F	p
Örgütsel Muhalefet Ölçüm Verileri	1-5 Yıl	115	2,88	0,53	,900	,441
	6-10 Yıl	59	3,02	0,55		
	11-20 Yıl	99	2,93	0,56		
	21 Yıl ve Üzeri	73	2,95	0,57		
Örgütsel Demokrasi Ölçüm Verileri	1-5 Yıl	115	2,95	0,72	,180	,910
	6-10 Yıl	59	3,02	0,64		
	11-20 Yıl	99	2,99	0,73		
	21 Yıl ve Üzeri	73	2,94	0,74		

Notlar:

(i) * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.12’de incelendiğinde; örgütsel muhalefet ölçüm verileri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$F_{(3-342)}=.900$, $p>0.05$]. Öte yandan örgütsel demokrasi ölçüm verileri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$F_{(3-342)}=.180$, $p>0.05$].

Genel olarak F testi (mesleki kıdem) anlamlılığı incelendiğinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05’ten büyük çıkmıştır. Analizler sonucunda etkisi test edilen yedinci hipotez kabul edilmemiştir. H_7 = Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1-\mu_2\neq 0$).

BÖLÜM V: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizinden ortaya çıkan sonuçlar yer almaktadır. Ortaya çıkan sonuçlar ışığında öneriler sıralanmıştır. Aşağıda sonuç, tartışma ve öneriler detaylandırılmıştır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmamızda örgütsel demokrasi ve örgütsel demokrasi ilişkileri ortaya konulmuştur. Farklı kademelerden 345 öğretmene ulaşılmış ve veriler elde edilmiştir. Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet kavramları arasındaki ilişkiye öğretmenlerin demografik özelliklerinin etki edip etmediği saptanmaya çalışılmıştır.

Öğretmenlerin kendi fikirlerini, eğitim ve öğretim faaliyetlerine ilişkin görüşlerini, proje ve önerilerini ortaya koymaları şüphesiz okulda işleyiş açısından oldukça önemlidir. Örgütsel demokrasi ve örgütsel öğretmenlerin iş doyumu, performansı, verimliliği ve etkililiği üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Örgütsel demokrasinin hâkim olduğu bir okulda aynı zamanda öğretmenler yapıcı eleştirilerde bulunacaklardır. Sadykova ve Tutar (2014) araştırmalarında, yapıcı muhalefetin örgütü toptan ilerlettiğini ifade etmişlerdir. Okullarda okul yöneticilerinin en temel görevlerinden bir tanesi, organizasyonda meydana gelen sorunu çözmektir. Sorunların tespiti ve çözümünde demokrasinin sağlıklı işlemesi ve yapıcı muhalefet kanallarının açık olması oldukça etkilidir (Morrison, 2011).

Demokrasi tarihine bakıldığında sosyal bilimlerin en eski kavramlarından biri olduğu karşımıza çıkmaktadır. Demokrasi siyasal bir sistem olarak tarih sahnesine çıkmış köklü bir olgudur. Siyasal bir sistem olarak tarih sahnesinde varlık gösteren demokrasi, hayat şartlarının, yaşam standartlarının tarihsel süreç içerisindeki değişimi ile sadece siyasal kültürün değil toplumsal kültürün de bir parçası olmuştur. Toplumsal kültürün bir parçası olarak da insanların yaşamını her alanda etkilemeye başlamıştır. İnsan yaşamına olan etkileri giderek yaygınlaşan demokrasi, insanın olduğu her organizasyonda istenir bir hal almıştır. Öyle ki ülkelerin tam anlamıyla demokratik sayılması; iş örgütlerinin,

kurumların demokratik olması şartına bağlanır olmuştur. Bu yönüyle siyasal sistemlerin demokratik sayılması adına kurumlarda demokrasi, tamamlayıcı rol üstlenmektedir.

Ülkelerin demokratik sayılmasında, iş örgütlerinde demokrasinin varlığı temel alınabiliyorken, hala demokrasiye şüpheyile yaklaşıldığı bir gerçektir. Bu gerçeklik kurumsal ya da örgütsel demokrasinin yerleşmesini geciktirmekte, engellemektedir. Dünyanın büyük bir kısmında devletler demokrasiyi benimsemiş olmalarına rağmen, iş dünyasında demokrasiyi benimsemede, kabul etmede ve uygulamada çekimser yaklaşmaktadır. En demokratik toplumlarda bile baskıcı, otoriter yönetim mekanizmalarının varlığı bunun en net göstergesidir. Bu durumu Cheney (1995) modern dünyanın en büyük çelişkilerinden biri olarak ifade etmektedir.

Örgütsel demokrasinin iş örgütlerinde yeterince yer etmemiş olmasının olası nedenlerinden bir tanesi kavram hakkında yeterli bilgiye sahip olunmamasıdır. Bununla beraber iş örgütüne katkıları, yararları, olumlu çıktılara etkileri gibi konularda bilgi sahibi olunmadığı için organizasyonlarda yeterince yer etmiyor olabilir. Bunun pek çok nedeni olmakla beraber konuyla ilgili ölçüm araçlarının yetersizliği sayılabilir. Bu çalışmada kullandığımız örgütsel demokrasi ölçeği birkaç boyutu ile demokrasinin varlığını test edebiliyor olsa da geliştirilip sunulması demokrasinin anlaşılması, yer etmesi adına katkı sağlayabilir.

Örgütsel demokrasi ile birlikte ele alınan diğer kavram örgütsel muhalefet kavramıdır. Demokrasi ve muhalefet kavramlarının ilişkisinden hareketle iş örgütleri temelinde bu iki kavramın ilişkisi araştırılmaya çalışılmıştır. Muhalefet siyasal sistemlerde demokrasi ile anılan kavramlardan biridir. Siyasal sistemlerde olduğu gibi iş örgütlerinde de hür irade ile muhalefet edebilme, demokrasinin önemli bir bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Her iki kavram ile ilgili literatür incelendiğinde kavramları ayrı ayrı ele alan pek çok çalışma olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Her ne kadar bu kavramlar pek çok araştırmacı tarafından ele alınmış olsalar da, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi, ilişkinin yönünü ve ayrıntılarını ortaya koyan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bu araştırmanın ana amacı da bu iki kavram arasındaki ilişkiyi anlamak ve ortaya koymaktır.

Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ölçüm verileri dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik analiz sonuçları incelendiğinde; örgütsel muhalefet ölçüm verilerinin güvenilirlik düzeyleri ve iç tutarlılık değerleri yüksek çıkmıştır. Ancak öğretmenlerin örgütsel

muhalefet algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan örgütsel demokrasi ölçüm verileri aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmenlerin algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde örgütsel demokrasi ölçüm verilerinin güvenilirlik düzeyleri ve iç tutarlılık değerleri de yüksek çıkmıştır. İç tutarlılık ve güvenilirlik düzeylerinin yüksek çıkması ölçeklerin araştırmaya uygun olduğunu göstermektedir. Buna karşın algı düzeylerinin orta düzeyde çıkması, ölçeğin ya da kavramların tam olarak anlaşılmadığı ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Her iki ölçüm verilerinde de standart sapma değerlerinde öğretmenlerin cevaplarının türdeş olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öncelikle katılımcılarla ilgili bilgiler sıralanacak olursa; araştırmaya random seçilen 15 okuldan 345 öğretmen katılım göstermiştir. Katılım gösteren öğretmenler ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapmaktadırlar. Katılımcıların %69,0'u kadın, %31,0'i erkektir. Kadın oranının fazla olduğu görülmektedir. Evli katılımcı oranı %72,2 iken bekar katılımcıların oranı %27,8'dir. Yaş itibarıyla katılımcıların yetişkin kategorisinde yoğunlaşmaları bu sonuçta etkili olmuş olabilir. Araştırmaya katılanların çoğu 41 ve üstü yaşlarda bulunmaktadır ve oranı %28,4'tür. Mesleki deneyim katılımın 41 yaş ve üstünde yoğunlaşmasında pay sahibi olabilir. Mezun olunan okullara bakıldığında büyük çoğunluğun Eğitim Fakültesi'nden mezun olduğu görülmektedir. Eğitim Fakültesi'nden mezun olanların oranı %63,5 olarak karşımıza çıkmıştır. Öğretmenlik alan bilgisi almış olan öğretmenlerin daha fazla katılım gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %48,3'ü ilkökulda çalışan öğretmenlerdir. Mesleki kıdem bakımından en fazla katılım 1 – 5 yıl kıdeme sahip öğretmenler tarafından sağlanmıştır. Katılımcılardan 1 – 5 mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin oranı %32,8 olarak bulunmuştur. 1 – 5 yıl kıdemi bulunduğu meslekte çalışma hayatının ilk yılları olarak da değerlendirmek mümkündür. Katılımcılar ile ilgili oransal bilgiler verildikten sonra test edilen hipotezlere ilişkin sonuçlar ve yorumları ifade etmek mümkündür.

Araştırmanın test edilen hipotezlerini iki bölümde incelemek mümkündür. Birinci bölümde örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki ele alınmıştır. Sonraki hipotezlerde ise örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısının demografik bilgi formunda yer alan kişisel özelliklere göre değişim gösterip göstermediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmamızın ilk iki hipotezi örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiye odaklanırken, sonraki beş hipotez örgütsel demokrasi ve

örgütsel muhalefet algısının cinsiyet, medeni durum, yaş, görev kademesi ve kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğini test etmiştir.

Araştırmanın ilk hipotezi örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ortalamalarının anlamlı farklılık gösterdiği. Söz konusu hipotezi oluşturmada; uzman görüşlerinin demokratik örgütlerde muhalif söylemlerin de artacağı ve muhalefet düzeyinde artış göstereceği görüşleri temel alınmıştır. Kassing'in (1997); muhalefeti demokrasinin vazgeçilmez unsuru olarak görmesi ve korkmadan, kaygı duymadan muhalif görüşlerin ifade edilmesini demokrasinin en temel istenci olarak görmesi bu görüşlerden sadece bir tanesidir. Her iki kavram arasındaki ortalamalar basit korelasyon analizi ile incelenmiştir. Örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait "basit korelasyon" analizi sonuçlarına bakıldığında; örgütsel muhalefet ölçüm verileri ile örgütsel demokrasi ölçüm verileri arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunu; "İş örgütlerinde demokrasi düzeyi arttıkça muhalif söylem ve görüşlerin ifade edilme düzeyi de artar..." şeklinde ifade edebiliriz. Bir başka yorumla; örgütsel muhalefetin demokratik örgütler için endişe oluşturacak bir kavram olmadığını söyleyebiliriz. Bunun sonucu olarak, "*Örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır...*" hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ortalamaları orta düzeyde çıkmıştır. Bunun temel nedenlerinden bir tanesi öğretmenlerin idareciler ile ters düşme endişesidir. Kassing ve Avtgist (1999), Özdemir (2013) araştırmalarında benzer durumu ortaya koymuş ve çalışanların otorite ile ters düşmek istemediklerinden eleştirel düşüncelerini ifade etmediklerini belirtmişlerdir.

$H_1 =$ Örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < .01$).

Örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet ilişkisini incelediğimiz ikinci hipotezde, örgütsel muhalefetin demokrasiye etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Demokrasilerin vazgeçilmez unsurlarından bir tanesi hür irade ile ifade etmektir. İfade edilen söylemin muhalif olması sonucu değiştirmeyeceğinden, demokrasilerin varlığının muhalif görüş ve söylemlerin hür ifade edilmesine bağlı olduğu söylenebilmektedir. Bu durumu anlamak amacıyla da araştırmanın ikinci hipotezi oluşturulmuştur. Örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasi üzerindeki etkisini anlamak için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon

analizi; etkisi belirlenmek istenen değişkenden daha basit ve daha hızlı tespit edilebilen değişken ya da değişkenlerden hareketle belirlenmek istenen değişkeni tahmin eden bir analiz modelidir (Alpar, 2010). Örgütsel muhalefetin, örgütsel demokrasi üzerinde anlamlı etkisine ilişkin basit regresyon analizi sonuçları incelendiğinde regresyon modeli önemlilik testi anlamlı çıkmıştır. Öte yandan sabit katsayı ve örgütsel muhalefet (Beta 1) katsayısının t değerleri anlamlı çıkmıştır. Tabloda yer alan R^2 değeri örgütsel demokrasi üzerindeki değişimin %41,8'inin örgütsel muhalefet ile açıklanabildiğini göstermiştir. Bütün bulgular birim ve yüzde olarak değerlendirildiğinde; örgütsel demokrasi diğer parametreler baz alınmadan doğrudan %7,8'lik bir etkiye sahip olduğu, örgütsel muhalefet, örgütsel demokrasi üzerinde %83,1'lik bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sonucu olarak, “*Örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasi üzerinde anlamlı etkisi vardır...*” hipotezi kabul edilmiştir. Oral Ataç (2015) beyaz yakalılar üzerinde yaptığı araştırmasında aynı sonucu bulmuş ve örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koymuştur. Benzer şekilde Croucher ve diğerleri (2017) yaptıkları çalışmalarda örgütte ifade özgürlüğü ile yöneticilere ve çalışanlara muhalefet arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır. Bu sonuçlardan hareketle demokrasinin olduğu okullarda muhalefet etme durumu çok net olmaktadır diyebiliriz. Sadykova ve Tutar (2014) çalışmalarında örgütsel demokrasi ile açık muhalefet arasında anlamlı ilişki bulmuşlardır. Gizli muhalefet ile demokrasi arasında ise zayıf bir ilişki bulmuşlardır. Bu araştırma sonucuna göre muhalif söylemlerin açıkça ifade edilmesi demokrasi olgusunu organizasyonlarda güçlendirmektedir.

H_2 = Örgütsel muhalefetin, örgütsel demokrasi üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\hat{Y}=b_0+b_1X_1+\epsilon$, $p<,05$).

Araştırmaya konu edilen demografik özelliklerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı üzerine etkisi olacağı düşünülerek son beş hipotez bu algıyı belirlemek amacıyla istatistiki testlere tabi tutulmuştur. İlk olarak cinsiyet değişkenine göre örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri ele alınmıştır. Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı t testi analizi ile saptanmıştır. Kavramlara ilişkin algının ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde; örgütsel muhalefet ölçüm verileri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Aynı şekilde örgütsel demokrasi ölçüm verileri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Bu nedenle; “*Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet*

algısı cinsiyete göre farklılık gösterir...” hipotezi kabul edilmemiştir. Erkeklerin ve kadınların örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algıları benzer bulunmuştur. Özdemir (2013), Zoraloğlu, Şahin ve Fırat (2004) yaptıkları çalışmalarda erkeklerin bu konularda daha duyarlı oldukları sonucuna varmışlardır. Araştırma öncesi farklılık oluşacağı düşünülmekte idi. Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algılarının aynı çıkmasında çalışılan okul, çalışanların uyumu gibi etkenler etkili olabilmektedir.

Bir diğer hipotezde öğretmenlerin medeni durumlarının örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algılarına etkisi test edilmiştir. Kavak ve Kaygın (2018) Kars Kafkas Üniversitesi’nde çeşitli görevlerde ve farklı unvanlarda akademisyen ile yaptıkları araştırmada medeni durumun örgütsel muhalefet üzerinde etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Araştırmacılara göre; erkek katılımcıların iş örgütü içerisinde haksız davranışlara ve olumsuz durumlara karşı tepkilerinin kadınlara oranla daha fazladır. Aynı araştırmacılar muhalif söylem ve davranışlarda erkeklerin kadınlara göre daha cesur oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Medeni durum değişkenine göre örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde; örgütsel muhalefet ölçüm verileri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Aynı şekilde örgütsel demokrasi ölçüm verileri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Dolayısıyla; *“Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı medeni duruma göre farklılık gösterir...”* hipotezi kabul edilmemiştir.

Demografik bilgi formunda yer alan bir diğer bilgi öğretmenlerin yaş aralıklarıdır. Yaş değişkenine göre örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; örgütsel muhalefet ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Aynı şekilde örgütsel demokrasi ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. İstatistiki analizlerden elde edilen veriler ışığında anlamlı farklılık olmadığından, *“Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı yaş aralığına göre farklılık gösterir...”* hipotezi kabul edilmemiştir.

Görev yapılan okulun kademesine göre örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algıları değişeceği düşünülerek teste tabi tutulmuştur. Elde edilen veriler istatistiksel olarak çözümlenmiş ve veriler elde edilmiştir. Verilere tek yönlü varyans analizi yapılarak

ulaşılmıştır. Görev yapılan okul değişkenine göre örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına bakıldığında; örgütsel demokrasi ölçüm verileri ve örgütsel muhalefet ölçüm verileri görev yapılan okul değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. İstatistiksel sonuçlar neticesinde araştırma başında belirlenen; *“Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı görev yapılan okula göre farklılık gösterir...”* hipotezi kabul edilmemiştir.

Son olarak öğretmenlerin mesleki kıdemlerine ilişkin hipotez test edilmiştir. Mesleki kıdeme göre örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı istatistiki ölçümlere tabii tutulmuştur. Tek yönlü varyans analizi ile sonuçlar ortaya konmuştur. Mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; örgütsel demokrasi ölçüm verileri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Yine aynı şekilde örgütsel muhalefet ölçüm verileri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Bu nedenle; *“Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı mesleki kıdeme göre farklılık gösterir...”* hipotezi kabul edilmemiştir.

Korkmaz (2019) tarafından yapılan ve öğretmenlerin muhalif davranış geliştirdiklerinde, okul yöneticileri tarafından açıklarının arandığını ifade ettiği çalışmasının bulguları, Özdemir (2013) ve Hagsrom (1990) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla uyumludur. Bu bağlamda düşünüldüğünde öğretmenlerin demografik özelliklerine göre bir farkın ortaya çıkmaması normal görülmektedir.

Geçgil ve Tikici(2015) tarafından geliştirilen örgütsel demokrasi ölçeği 5 alt boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar; katılım ve eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik şeklindedir. Alt boyutlardan katılım ve eleştiri boyutunda bulunan 8 maddenin ortalaması 2,86 olarak bulunmuştur. Katılım ve eleştiri alt boyutuna ait ortalama, okullarda orta düzeyde bir katılım ve eleştiri yapıldığını ortaya koymaktadır. 6 maddeden oluşan şeffaflık alt boyutuna ait ortalama 3,19 olarak bulunmuştur. Literatürde açıklandığı üzere, demokratik ortamlarda şeffaflık önemli görülmektedir. Yapılan araştırmada araştırmanın yapıldığı okulların ortanın üzerinde şeffaf oldukları görülmektedir. Bu yönüyle demokratik bir özellik göstermektedir. Adalet alt boyutunda 5 madde bulunmaktadır. Ortalama 2,66 olarak bulunmuştur. Ortalamaya dayanarak araştırmanın yapıldığı

okullarda, öğretmenler orta düzeyde adil tutumun sergilendiğini ifade etmişlerdir. Demokrasinin ilkelerinden olan adalet boyutu, araştırmaya dahil edilen okullarda yeterli düzeyde görülmemektedir. Ölçeğin eşitlik boyutunda 6 madde toplanmıştır. Eşitlik alt boyutu ortalaması 3,20 olarak saptanmıştır. Orta düzeyde bir eşitlik algısını ifade etmektedir. Demokrasinin önemine vurgu yaptığı eşitlik, araştırmanın yapıldığı okullarda öğretmenlerin yaklaşık %60 tarafından yeterli görülmektedir. Fakat demokrasilerde eşitlik önemli görüldüğünden %40'lık kesim ihmal edilmemeli, eşitlik algısı yükseltilmelidir. Ölçeğin son alt boyutu olan hesap verebilirlikte 3 madde bulunmaktadır. 3 maddenin ortalaması 2,86 olarak bulgulanmıştır. Ortanın üzerinde bir hesap verebilirlik durumu olduğu görülmektedir. Ortalama ekseninde; öğretmenlerin yeterli düzeyde haklarını arayamadıkları, yönetime yeterince açılmadıkları, okul yöneticilerini eleştiremedikleri durumlarının varlığı görülmektedir. Demokratik yönetim modellerinin yeterli düzeyde işe koşulmadığı söylenebilmektedir.

Sonuç itibarıyla; araştırma için belirlenen 7 hipotez istatistiksel olarak ölçülmüştür. Hipotezlerin belirlenmesinde hem örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisini ortaya koymak, hem de bazı demografik özelliklere göre katılımcıların örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algılarını anlamak amacı etkili olmuştur. Yapılan istatistiki ölçümler sonucunda hipotezlerin iki tanesi kabul edilmiş, 5 tanesi ise reddedilmiştir. Reddedilen hipotezler öğretmenlerin demografik bilgilerine dayanarak elde edilen verilere göre örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısına yönelik olanlardır. Alanda yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlara benzer sonuçlar elde edilmiştir. Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisine yönelik oluşturulan hipotezler ise istatistiksel sonuçlar temel alınarak kabul edilmiştir. Hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 5.1'deki gibidir.

Tablo 5.1. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

H 1:	<i>Örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	Kabul Edildi.
H 2:	<i>Örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasi üzerinde anlamlı etkisi vardır.</i>	Kabul Edildi.
H 3:	<i>Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı cinsiyete göre farklılık gösterir.</i>	Kabul Edilmedi/Reddedildi
H 4:	<i>Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı medeni duruma göre farklılık gösterir.</i>	Kabul Edilmedi/Reddedildi
H 5:	<i>Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı yaş aralığına göre farklılık gösterir.</i>	Kabul Edilmedi/Reddedildi

H 6:	<i>Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı görev yapılan okula göre farklılık gösterir.</i>	Kabul Edilmedi/Reddedildi
H 7:	<i>Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısı mesleki kıdeme göre farklılık gösterir.</i>	Kabul Edilmedi/Reddedildi

Bu sonuçlara dayanarak, örgütsel muhalefetin tüm organizasyonların demokratikleşmesinde önemli bir araç olduğu söylenebilir. Hür ifadenin mümkün, yapıcı muhalefet kanallarının güçlü olduğu organizasyonlarda örgütsel demokrasi kuvvet bulur. Birbirini olumlu etkileyen bu iki olgunun organizasyonlarda varlığı olumlu bir zemin hazırlar. Bu olumlu havanın, öğretmenlerin iş doyumuna, örgüte bağlılıklarına doğrudan katkı sağlayacağı varsayılabilir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde; örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet konularında yapılacak araştırmalara yardımcı olması bakımından önerilere yer verilmiştir. Araştırmanın betimsel ve çıkarımsal istatistik sonuçlarına ilişkin öneriler sıralanmıştır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular ışığında, uygulayıcılara ve araştırmacılara dair önerileri aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür.

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Araştırma sonucunda örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi anlaşılmaya çalışılmıştır. Analizler sonucunda örgütsel demokrasinin sağlanmasında örgütsel muhalefetin etkisi olduğu ortaya konmuştur. Bu bağlamda idarecilerin örgütsel muhalefet konusunda eğitilerek muhalefet davranışına daha yapıcı bakmaları sağlanabilir.
2. Örgütsel muhalefetin demokrasinin önemli unsurlarından olduğu sonucundan hareketle, eğitim organizasyonlarında yer alan herkese demokrasi eğitimi, muhalefet anlayışı, yapıcı muhalefet ve sonuçları ile ilgili seminer çalışmaları sağlanabilir.
3. Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet anlayışına, öğretmenlerin belirlenen demografik özelliklerinin etki etmediği sonucu ortaya konulmuştur. Genel itibari ile öğretmenlerin algılarında bir farklılık olmadığının bir göstergesidir. Öğretmenler, demokrasi ve muhalefet kavramları hakkında detaylı bilgilendirilerek demokratik okulların oluşmasına zemin hazırlanabilir.

4. Araştırma sonucunda örgütlerin demokratikleşmesinde muhalif söylemlerin hür ifadesi önemli görülmüştür. İdarecilerin, örgütlerin demokratik bir hal almasında kontrol sahibi olmaları, muhalefeti iyi analiz etmeleriyle mümkündür. Bu açıdan idarecilerin muhalefeti bir kontrol mekanizması olarak görmesi sağlanabilir.
5. Örgütsel muhalefet tüm organizasyonların demokratik bir hal almasında kilit bir noktada yer almaktadır. Organizasyonda yer alan problemlerin tespitinde, problemlere çözümler geliştirilmesinde ve örgütün gelişmesinde örgütsel muhalefet önem arz etmektedir (Kassing, 2002). Araştırmadan çıkan sonuçlar, insan kaynakları, idari mekanizma gibi profesyonel yapıların muhalefeti daha iyi anlamasını sağlayabilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma 345 kişilik bir örneklem elde edilerek oluşturulmuştur. Örneklem evreni temsil gücü yeterli olsa da daha geniş katılımlı bir örneklem belirlenmesi sonuçların genellenebilirliğini olumlu yönde etkileyecektir. Bu sebeple daha fazla kişiden oluşan bir örneklem belirlenebilir.
2. Bu araştırma öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri doğrultusunda sürdürülmüş ve örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet ilişkisi incelenmiştir. Yapılan bu araştırma okul yönetimi ve idarecilerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri doğrultusunda tekrarlanabilir.
3. Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algıları baz alınarak, kavramlar arası ilişki nicel araştırma yöntemi kullanılarak sürdürülmüştür. Aynı araştırma tekli durum, bütüncül durum çalışması ile nitel araştırma yöntemi kullanılarak yinelenabilir.
4. Bu araştırmada örneklemi oluşturan öğretmenler ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapmaktadırlar. Aynı araştırma tek bir kademedeki ya da üniversitelerde yapılarak sonuçlar ortaya konabilir.
5. Sadece siyasal sistemlerde değil, hayatın her alanında, her kurumda, her organizasyonda istenen bir hal alan demokrasi, kültürden ayrı düşünülemez. Hakim kültür, muhalefet etme durumunu da etkilemektedir. Dolayısıyla örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisinin oransal olarak belirlenmesinde de kültürün

yadsınamaz bir etkisi vardır. Bireye aktarılan kültürün yapısı örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet algısını farklılaştırmaktadır. Russell'in (2014) örneklendirdiği üzere; eğer toplumun çocuk yetiştirme tarzı boyun eğene ödül, asi olana ceza vermek şeklinde ise bu çocukların yetişkin oldukları zaman itaat edene "iyi" etmeyene "kötü" demeleri kaçınılmazdır. Bu örnekten yola çıkarak örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet bilgisiyle yetişen bireylerin bu konuda duyarlı olacaklarını ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin güçlü olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bilgidен hareketle demokrasinin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin güçlü ya da zayıf olmasında araştırmanın nerede yapıldığı önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla Konya merkez ilçelerinde sürdürülen bu çalışma metropol bir şehirde yapılsaydı kavramlar arası ilişki gücü farklı çıkabilirdi. Bu araştırma Konya merkez ilçeleri olan Karatay, Meram ve Selçuklu'daki devlet ilköğretim, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır. Aynı araştırma farklı illerde yapılabilir.

6. Araştırmada kullanılan Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği alt boyutlarıyla sunulmaktadır. Alt boyutlarına ilişkin araştırmalar yapılarak örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki detaylandırılabilir.
7. Bu araştırma, okullardaki öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefete dayalı algılarından elde edilen verilerle sürdürülmüştür. Sektörel olarak bakıldığında ise eğitim sektöründe yapılan bir araştırmadır. Aynı araştırma; hizmet, sanayi sektörlerinde uygulanarak benzerlikler ve farklar ortaya konabilir.
8. Yaptığımız araştırma, örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet kavramları arasındaki ilişkiye dair veriler sunuyor olmasından dolayı önemli görülmektedir. Bu konuda araştırma yapmak isteyenlere bir çerçeve sunuyor olmasından dolayı da önemlidir. Araştırmacılar bu standart üzere araştırma yapabilir ya da bu araştırmada ele alınan örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet kavramları arasındaki ilişkiye örgüt kültürü, örgütsel güven, liderlik stili gibi olguların etkisi araştırılabilir.
9. Bu araştırmada öğretmenlerden doldurulması istenen demografik forma göre veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda demografik bilgi formunda yer alan ifadelerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi üzerinde etki oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Demografik bilgi formuna farklı özellikler

eklenerek bu özelliğin/özelliklerin örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi araştırılabilir.

10. Alanyazın incelendiğinde örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisini inceleyen çalışma sayısının yeterli düzeyde olmadığı, araştırmaların kısıtlı kaldığı görülmektedir. Her iş örgütünde, her organizasyonda istenir olan demokrasi kavramı ve üzerinde etkisi yadsınamaz örgütsel muhalefet ilişkisine yönelik daha fazla araştırma yapılabilir.
11. Bu araştırmada katılımcıların %69'unu kadınlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla katılımcı sayısında bir denge durumu söz konusu değildir. Aynı çalışma eşit sayıda kadın ve erkek katılımcıdan elde edilen verilerle araştırılabilir. Araştırmaya katılan katılımcıların %72,2'sinin evli olduğu görülmektedir. Bekar sayısı evli olanlara oranla azdır. Araştırma sadece evli olanlar ya da sadece bekar olanlar üzerinde yinelenebilir.

KAYNAKÇA

- Ağalday, B. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Mardin ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ağalday, B., Özcan, H. ve Arslan, M.C. (2014). İlkokul ve ortaokullarda görevli yöneticilerin örgütsel muhalefete ilişkin algıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4(3), 35-50.
- Ağaoğulları, M. A. (2006). *Kent devletlerinden imparatorluğa*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Akad, M. ve Dinçkol V. B. (2000). *Genel kamu hukuku*. İstanbul: Der Yayınları.
- Akada, T. (2015). *Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Akın, F. İ. (1964). *Temel Hak ve Özgürlükler*. İstanbul.
- Aktan, C. C. (1999). *Demokrasi, liberalizm ve sınırlı devlet*. Yeni Türkiye Dergisi, Yıl 5, Sayı 25.
- Aktan, C. C. (2005). Siyasal yönetim biçimleri ve demokrasi. C. C. Aktan (Ed.), *Yeni Bir Siyasal Sistem Arayışı: Demokrasi, poliarşi ve demarşi* (s. 3-14). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani ret davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, Ekim 2006, 1-13.
- Aktaş, M. (2015). Demokrasi kavramına eleştirel bakış. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1) , 87-105.
- Almond, G. ve Verba, S. (1963). *The civic culture: Political attitudes and democracy in five nations* (s, 11). NJ: Princeton University Press.
- Alpar R. (2010). *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Arıcı, H. (1975). *İstatistik yöntemler ve uygulama*. Ankara: Cihan Matbaası.
- Arslan, A. (1995). *İslam, demokrasi, Türkiye*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Arslan, H., Satıcı, A. ve Kuru, M. (2005). İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 44, 449-472.
- Arslan, R. (2009). Parlamenter yönetim sisteminde gölge kabineli muhalefet. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(2), 1-16.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi*, 2, 59-67.
- Ateş, T. (1976). *Demokrasi: Kavram-tarihi süreç-ilkeler*. İstanbul: Der Yayınevi.

- Avcı, U ve Topaloğlu C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışları algılama farklılıkları: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 1-20.
- Avtgis, T. A., Maddox, C. T., Taylor, E. ve Patterson, B. R. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24(2), 97-102.
- Aydın, M. A. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Aydoğan, İ. ve Kukul, F. (2003). Öğretmenler ile öğretim üyelerinin demokratik davranışlarının analizi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 311, 23-32.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Baykul, Y. (1992). Eğitim sisteminde değerlendirme. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 7, 85-94.
- Bean, H. (2013). Organizational rhetoric, materiality, and the shape of organizational democracy. *Southern Communication Journal*, 78(3), 256-273.
- Beetham, D. ve Boyle, K. (1998). *Demokrasinin temelleri*. (Çev: V. Bıçak). Ankara: Liberte Yayınları.
- Bernard, C.I. (1938). *Functions of the executive*. Boston: Harvard University.
- Beyme, V. K. ve Daniels, R. V. (1979). Muhalefet (Çev. M. Tuthan). *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 36(1-4), 187-226.
- Bhatti, K. K., Nawab, S. ve Akbar, A. (2011). Effect of direct participation on organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 15-23.
- Bilhan, S. (1991). *Eğitim Felsefesi*. Ankara: A.Ü. Basımevi.
- Binbaşıoğlu, C. (2000). *Okulda ders dışı etkinlikler*. İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayını.
- Birch, A. H. (2007). *The concepts and theories of modern democracy*. New York: Routledge.
- Birecikli, İ. B. (2011). Amerika'nın kuruluşu ve ABD-Avrupa ilişkileri (1776-1876): History Studies. *International Journal of History, ABD ve Büyük Ortadoğu İlişkileri Özel Sayısı*, 81-103.
- Blumberg, P. (1968). *Industrial democracy: The sociology of participation*. London: Constable.

- Bolat, T. ve Seymen, A.O. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesi dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bowles, S. ve Gintis, H. (1993). A political and economic case for the democratic enterprise. *Economics and Philosophy*, 9(1), 75-100.
- Buchanan, D. ve Huczynski, A. (1997). *Organizational behavior*. London: Prentice Hall Press.
- Buckner, M. M., Ledbetter, A. M. ve Bridge, M. C. (2013). Raised to dissent: Family of origin family communication patterns as predictors of organizational dissent. *Journal of Family Communication*, 13(4), 263-279.
- Bursalıoğlu, Z. (1974). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulamalar*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Bursalıoğlu, Z. (1987) *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (9. baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Butcher, D. ve Clarke, M. (2002). Organizational politics: The cornerstone for organizational democracy. *Organizational Dynamics*, 31(1), 35-46.
- Büyükkaragöz, S. (1990). *Demokrasi eğitimi*. Ankara: Türk Demokrasi Vakfı Yayınları.
- Büyükkaragöz, S. (1998). Türkiye’de gençliğin siyasete katılması ve demokrasi süreci. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (3).
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık 5.Baskı.
- Cafoğlu, Z. (1997). Eğitim ve demokratik kimlik: Yeni Türkiye. *Demokrasi Özel Sayısı*, 594-598.
- Can, A. (2014). *SPSS ile nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2002). Değişim sürecinde eğitim yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, Yaz-Güz 155,156.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Celep, C. ve Konaklı, T. (2012). Bilgi uçurma: Eğitim örgütlerinde etik ve kural dışı uygulamalara yönelik bir tepki. *E-International Journal of Educational Research*, 3(4), 65-88.
- Cenkci, T. ve Ötken, A. B. (2014). Organization-based self-esteem as a moderator of the relationship between employee dissent and turnover intention. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150, 404-412.

- Cervellati, M., Fortunato, P., Sunde, U. (2006). Consensual and conflictual democratization. *IZA Discussion Papers*, No. 2225.
- Cheney, G. (1995). Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication. *Journal of Applied Communication Research*, 23(3), 167-200.
- Coch, L. ve French, J. R. P. Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.
- Collom, E. (2000). Worker control: The bases of women's support. *Economic and Industrial Democracy*, 21(2), 211-235.
- Collom, E. (2001). Clarifying the cross-class support for workplace democracy. *Berkeley Journal of Sociology*, 45, 71-103.
- Coşan, P.E. ve Gülova, A.A. (2014). Örgütsel demokrasi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 231-248.
- Coşkun, F. (1998). *Demokratik eğitim kurultayı, öğretmen yetiştirme merkez komisyon raporu*. Ankara: Eğitim Sen Yayınları.
- Çam, S. (2009). Şahsına münhasır bir nesil: Devir Y devri. *Progroup Bülten*, Sayı, 3.
- Çelik, V.(2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Croucher, S. M., Zeng, C., Rahmani, D. ve Cui, X. (2017). The relationship between organizational dissent and workplace freedom of speech. *Journal of Management and Organization*, 1-15.
- Çalışkan, A. Ö. ve Güler, H. (2013). Şeffaflık ve kamuyu aydınlatma ekseninde internette finansal raporlama. *Mali Çözüm Dergisi*, 116, 57-84.
- Çuhadar, A. (2006). Üniversite öğretim elemanı ve öğrencilerinin demokrasi anlayışlarının siyasal toplumsallaşma bağlamında cinsiyet, bilim alanı, akademik aşama ve siyasal katılımcılık değişkenleri açısından incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design*. Ohio: South Western.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 14, Sayı 53, 198-218.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2015). Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 14(3), 885-898.
- Dahl, R. A. (2001). A right to workplace democracy: Response to robert mayer. *The Review of Politics*, 63(2), 249-253.
- Dahl, R. A. (2010). *Demokrasi üzerine*. (Çev. B. Kadioğlu). Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Deal, D. ve Kennedy, A.A. (1982). Corporate culture: The rites and rituals of organizational life. *Reading Mass, Addison-Wesley*.

- De Dreu, C. K. W. ve West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Demir, N. (2010). Demokrasinin temel ilkeleri ve modern demokrasi kuramları. *Ege Akademik Bakış*, 10(2), 597-611.
- Demirtaş, H. (2008). İnsan hakları ve demokrasi eğitiminin önemi. *E-Eğitim, Bilim ve Sanat Dergisi*, 20.
- Derdiman, R.C. (2006). *Anayasa hukukunun genel esasları ve türk anayasa düzeni*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Dewey, J. (1965). *Okul yönetiminde demokrasi* (Çev. F. Oğuzkan). Ankara: Ülkü Yayınları.
- Dewey, J. (1966). *Tecrübe ve eğitim*. (Çev. F. Başaran ve F. Varış). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Dewey, J. (1996). *Demokrasi ve eğitim*. (Çev. T. Yılmaz). İzmir: E. Ü. Basımevi.
- Diamond, L. (1995). Demokrasinin Üç Paradoksu. L. Diamond, M. F. Plattner (Eds.), *Demokrasinin Küresel Yükselişi*. (Çev. İ. Sezal ve F. Dilber). Ankara: Yetkin Yayınları.
- Dicle, Ü. (1974). *Bir yönetim aracı olarak örgütsel haberleşme*. Ankara: Mili Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 169.
- Dicle, A. İ. (1980). *Endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yayınları, No: 35.
- Diener, R. B. (2011) *Positive Psychology As Social Change*. London: Springer Dordrecht Heidelberg.
- Diest, H. V. (2008). Possibilities of democratisation in organisations. *Social Epistemology*, 22(1), 97-117.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2003). *İşletme yönetimine giriş*. İstanbul : Beta Basım Yayıncılık.
- Doğan, B. (2007a). Yönetim ve örgüt kuramlarının tasnifinde modern ve postmodern ayrımı. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23(2), 185-201.
- Doğan, İ. (2007b). *Vatandaşlık, demokrasi ve insan hakları*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Doğanay, A. ve Sarı, M. (2004). İlköğretim ikinci kademe öğrencilerine temel demokratik değerlerin kazandırılma düzeyi ve bu değerlerin kazandırılması sürecinde açık ve örtük programın etkilerinin karşılaştırılması. *Eğitim Yönetimi*, 10 (39), 356 – 383.
- Dooley, R. S. ve Fryxell, G. E. (1999). Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.

- Duke, D. L., Shovvers, B. K. ve Imber, M. (1980). Teacher and shared decision making: The cost and benefit of involvement. *Educational Administration Quarterly*, 16(1), 93-106.
- Dura, C. (2005). *Düşünme, araştırma ve yazma yöntemleri*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Duygulu, E. ve Eroğlu, K. (2006). Örgüt kültürünün çalışanların iş doyumuna etkisi: Bir firma uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 1-21.
- Edmondson, V. C. ve Munchus, G. (2007). Managing the unwanted truth: A framework for dissent strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 747-760.
- Ekin, N. (1984). *Endüstri ilişkileri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları No:165.
- Ekşi, H. (2009). Stratejik yönetim ve örgüt kültürü: İlişkisel bir analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 165-172.
- Er, M. (2001). *Anayasal demokrasi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkal, P.C. (2012). Örgütsel demokrasi: Kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Eroğlu E. ve Özkan, G. (2009). Örgüt kültürü ve iletişim doyumu ile bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Bir uygulama. *Selçuk İletişim*, 5(4), 50-61.
- Eroğlu, E. ve Sarıkamış, Ç. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisi: Başarı teknik servis A.Ş’de bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 32, 53-66.
- Eroğlu, C. (1981). Siyasal düzenlerin sınıflandırılmasına ilişkin birkaç tarihsel örnek ve tartışma. *Ankara Üniversitesi Basımevi*, 80-125.
- Ertürk, S. (1975). *Eğitimde program geliştirme*. Ankara: Yelkentepe Yayınları.
- Ertürk, S. (1981). *Diktacı tutum ve demokrasi*. Ankara: Yelkentepe Yayınları.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Fişek, K. (1977). *Endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma*. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi İdari İlimler Fakültesi Yayını No: 35.
- Fox, J. (1992). Democratic rural development: Leadership accountability in regional peasant organizations. *Development and Change*, 23(2), 1-36.
- Gainor, L. (2001). Effective student government in the elementary school. *Education*, 94 (2), 129-131.
- Garner, J. T. (2006). When things go wrong at work: Expressions of organizational dissent at interpersonal influence. Dissertation. Abilene Christian University.
- Garner, J. T., Kinsky, E. S., Duta, A. C. ve Danker, J. (2012). Deviating from the script: A content analysis of organizational dissent as portrayed on primetime television. *Communication Quarterly*, 60(5), 608-623.

- Geçgil, T. (2013). Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki:Trb1 bölgesindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama. Doktora Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Geçgil, T. ve Tikici, M. (2015). Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması. *Amme İdaresi Dergisi, Cilt 48, Sayı 4*, 41-78.
- Giritli, İ. ve Sarmaşık, J. (2001). *Anayasa hukuku*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 50*, 247-268.
- Gossett, L. M. ve Kilker, J. (2006). My job sucks: Examining counterinstitutional web sites as locations for organizational member voice, dissent and resistance. *Management Communication Quarterly, 20(1)*, 63-90.
- Göze, A. (1986). *Siyasal Düşünceler ve Yönelimler*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gözler, K. (2004). *Anayasa Hukukuna Giriş*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior, 8*, 1-52.
- Gözübüyük, A. Ş.(2003). *Anayasa hukuku*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Gözüm, S. ve Aksayan, S. (2003). Kültürlerarası ölçek uyarlaması için rehber II: Psikometrik özellikler ve kültürlerarası karşılaştırma. *Hemşirelik Araştırma Dergisi, 1(5)*, 3-14.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. B. M. Staw, L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior, 8*, 1-52.
- Gregg, R. T. (1957). *Administrative behavior in education*. New York: Harper & Brothers.
- Guirdham, M. (1995). *Interpersonal skills at work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gülmez, M. (2000). *Tüm insanlar... İnsan hakları eğitimi için elkitabı (Çev.)*. Ankara: Unesco/Tihak Yayını.
- Gülmez, M. (2001). *İnsan hakları ve demokrasi eğitimi*. Ankara: İlksan Matbaası.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hakyemez, Y. Ş. (2003). Çoğunlukçu demokrasi anlayışı, rousseau ve türk anayasaları üzerindeki etkisi. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 52(4)*, 69-92.
- Haque, M. S. (2000). Threats to public workplace democracy. *Peace Review, 12(2)*, 237-241.
- Harlos, K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management Journal, 20*, 331-369.
- Harmon, M. M. (1974). Social equity and organizational man: Motivation and organizational democracy. *Public Administration Review, 34(1)*, 11-18.
- Harris, W. (2013). Use of employee voice in reporting organizational misconduct. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. The University of South Dakota.

- Harrison, J.S. (2003). Mutlu Çocuk (Çev. M. Sağlam). İstanbul: Dharma Yayınları.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E. (2004). Is organizational democracy worth the effort? *The Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and dissent conditions in organizational rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18, 141-152.
- Hekimler, A. (2006). *Avrupa birliği ve birlik üyesi ülkelerde yönetime katılım*. İstanbul: Legal Yayıncılık.
- Heywood, A. (2012). *Siyaset* (Çev. Kollektif). Ankara: Adres Yayınları.
- Hollingsworth, P. M. ve Kenneth, H. H. (1999). İlköğretimde öğretim yöntemleri. *Ankara Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları*, 214.
- Hotaman, D. (2010). Demokratik eğitim: Demokratik bir eğitim programı. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 3 (1), 29-42.
- Hoy, W. K. ve Miskel C. G. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yafın Dağıtım.
- Höffe, O. (2008). *Felsefenin kısa tarihi* (Çev. O. Nemlioğlu Aytolu). İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Huntington, S. P. (1993). *The third wave: Democratization in the late twentieth century*. Norman and London: University of Oklahoma Press.
- Imber, M. ve Duke, D. L. (1984). Teacher participation in school decision making: A framework for research. *The journal of Educational Administration*, 22-1, 25-33.
- Ishiyama, J. T. (2012). *Comparative politics: Principles of democracy and democratization*. New Jersey: Wiley-Blackwell Publication.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İşçi, M. (2011). *Siyasi Düşünceler Tarihi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Jennings, S.I. (1964). *The queen's government*. London: Pelican Publisher.
- Kadı, A. ve Beytekin, Ö.F. (2015). Okul kültürü ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin mesleki değerler aracılığıyla araştırılması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 71-97.
- Kağnıcıoğlu, D. (2006). Avrupa sosyal modelini oluşturma sürecinde bir endüstriyel demokrasi aracı olan yönetime katılmanın rolü. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 271-296.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalleberg, A. L., Nesheim, T. ve Olsen, K. M. (2009). Is participation good or bad for workers?: Effects of autonomy, consultation and teamwork on stress among workers in norway. *Acta Sociologica*, 52(2), 99-116.

- Karaköse, T. (2006). Eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamaları. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi. Nisan 2019'da alınmıştır.
- Karakütük, K. (2001). *Demokratik ve laik eğitim çağdaş toplum olmanın yolu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karasar, N. (1979). Bireysel ve toplumsal gerginliğin giderilmesinde problem çözme alışkanlığı. *Çağdaş Eğitim*, (39), 15-20.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (24. baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2000). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-70.
- 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. (2001). From the looks of things: Assessing perceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442-470.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, J. W. (2005). Speaking up competently: A comparison of perceived competence in upward dissent strategies. *Communication Research Reports*, 22(3), 227-234.
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees expression of dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 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. (2011). Stressing out about dissent: Examining the relationship between coping strategies and dissent expression. *Communication Research Reports*, 28(3), 225-234.
- Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2001). Examining the association of job tenure, employment history and organizational status with employee dissent. *Communication Research Reports*, 18(3), 264-273.
- Kassing, J. W. ve 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.
- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.

- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the organization as it relates to control expectancies. *Communication Research Reports*, 18(2), 118-127.
- Kassing, J. W. ve Di Cioccio R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120.
- Kassing, J.W. ve Kava, W. (2013). Assessing disagreement expressed to management: Development of the upward dissent scale. *Communication Research Reports*, 30(1), 46-56.
- Kassing, J. W. ve McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about what's fair: Exploring the relationship between perceptions of justice and employee dissent. *Communication Research Reports*, 25(1), 34-43.
- Kassing, J. W. ve Piemonte, N. M., Goman, C. C. & Mitchell, C. A. (2012). Dissent expression as an indicator of work engagement and intention to leave. *Journal of Business Communication*, 49(3), 237-253.
- Kavak, O. ve Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 04(01), 33-51.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143.
- Kaya, Y.K. (1991). *Eğitim yönetimi: Kuram ve türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kepenekçi, Y. (2003). Demokratik okul. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11, 44-53.
- Kerr, J. L. (2004). The limits of organizational democracy. *Academy of Management Executive*, 18(3), 81-95.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasi ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatminine etkilerinin incelenmesi: Perakende sektöründe bir alan çalışması. *International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 19, 83-89.
- Kıncal, R.Y. (2002). *Vatandaşlık bilgisi*. Ankara: Mikro Yayınları.
- Klaas, B. S. ve De Nisi, A. S. (1989). Managerial reactions to employee dissent: The impact of grievance activity on performance ratings. *Academy of Management Journal*, 32(4), 705-717.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kongar, E. (2005). *Demokrasi ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Korkmaz, A. (2019). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuçuradi, İ. (1998). Yirmi birinci yüzyılın eşiğinde demokrasi kavramı ve sorunları. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi. Cumhuriyetimizin 75. Yılı Özel Sayısı*: 21-27.
- Kuzgun, Y. (2000). *Sınıfta Demokrasi*. (Eds. A. Şimsek), Ankara: Eğitim-Sen Yayınları.

- Kuzu, B. (1992). Demokrasi resmi ideoloji sivil toplum. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 47.
- Küçüköncü, Y.H. (2009). Müzik eğitiminin demokrasi eğitime etkileri. Kıncal, R. (Ed.). *International Symposium On Democracy Education In Europe Proceedings*, 363–373. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Landier, A., Sraer, D. ve Thesmar, D. (2009). Optimal dissent in organizations. *Review of Economic Studies*, 76(2), 761-794.
- Lansbury, D. R. (2009). Workplace Democracy And The Global Financial Crisis. *Journal of Industrial Relations Sage Publications*, 51(5), 599-616.
- Levin, B. (1998). The educational requirement for democracy. *Curriculum Inquiry*, 28(1), 57-79.
- Levine, D. I. ve Tyson, L. A. (1990). Participation, productivity and the firm's environment. A. S. Blinder (Ed), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*. 32(4), 183-244.
- Lijphart, A.(1986). *Çağdaş demokrasiler*. (Çev. E. Özbudun ve E. Onuldan). İstanbul: Türk Demokrasi Vakfı ve Siyasi İlimler Derneği Ortak Yayını.
- Luhman, J. T. (2006). Theoretical postulations on organization democracy. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 168-185.
- Lyon, B. (1960). *A constitutional and legal history of medieval england*. New York: Hardcover-Import.
- Mackie, K. S., Holahan, C. K. ve Gottlieb, N. H. (2001). Employee involvement management practices, work stress, and depression in employees of a human services residential care facility. *Human Relations*. 54(8), 1065-1092.
- Matteson, İ. (2002). *Organizational behavior and management*. McGraw Hill.
- McPike, L. (1987). Shared decision making at the school site: Moving toward a professional model. *American Educator*, 10-17, 46.
- MEB. (1949). IV. Milli eğitim şurası.
- MEB. (1973). Milli eğitim temel kanunu.
- MEB. (1982). Milli eğitim bakanlığı ortaöğretim kurumları yönetmeliği.
- MEB. (1985). Milli eğitim bakanlığı okul aile birliği yönetmeliği
- Metin, Y. (2007). Siyasal muhalefetin uluslararası insan hakları sözleşmelerinde korunması. *Erzincan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 6(3-4), 63-104.
- Meyer, G.W. ve Barley, S.R. (1988). Cultures of culture. *Academics, Practitioners And The Pragm Administrative Science Quarterly*, 33(1), 24.
- Miceli, M. P. ve J. P. Near. (2002). What makes whistle-blowers effective? *Three field studies*. *Human Relations*. 55(4), 455–479.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.

- Moore, T. W. (1982) *Philosophy of Education: An Introduction*. Londra: R. K. Paul L.T.D.
- Morphet, E.L. (1982). *Educational organization and administration*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior. *Integration and Directions for Future Research. The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, K. A. (2008). Democratic classrooms. *Promises and Challenges of Student Voice and Choice. Educational Horizons*, 87(1), 50-60.
- Nas, R. (2000). *Hayat bilgisi ve sosyal bilgiler öğretimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Neuman, W. L. (2014). *Toplumsal araştırma yöntemleri: Nicel ve nitel yaklaşımlar I*. (Çev. S. Özge). Ankara: Yayınodası.
- Nevins, A. ve Commager, S. (2013). *ABD tarihi*. (Çev. Halil İncalık). Ankara: Doğubatı Yayınları.
- Ng, T. W. H. ve Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior a meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Oğuzkan, T. (1981). *Educational systems*. İstanbul: Boğaziçi University Printing Office.
- Okutan, M. Ç. (2007). Radikal demokrasi ya da demokrasiyi derinleştirme umudu. *Demokrasi Platformu Dergisi, Çağdaş Demokrasi Tartışmaları*, 3(10), 99- 115.
- Okutan, M. (2009). Türk eğitim sisteminde demokrasi eğitimi. Kıncal, R. (Ed.), *International Symposium On Democracy and Democracy Education In Europe Proceedings*, 196–202. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Oral Ataç, L. (2015). *Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi*. (Doktora Tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How american business can meet the japanese challenge*. Mass: Addison-Wesley.
- Ozankaya, Ö. (1984). *Toplumbilime giriş*. Ankara: S Yayınları.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Önder, D. G. (2012). Kuşak değişiminin profesyonel yaşama etkisi. *İstanbul Proje Yönetim Derneği*.
- Ötken, A. B. ve Cenkci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme yönetimi*. Ankara: Nisan Kitabevi.
- Özbudun, E. (1990). *Tarihsel gelişim içinde demokrasi ve eğitim*. Demokrasi için eğitim (s. 3-11). Ankara: TED Yayınları.
- Özbudun, E. (1991). *Türk anayasa hukuku*. Ankara: Yetkin Yayınevi.
- Özdamar, K. (2015). *SPSS ile biyoistatistik*. Ankara: Nisan Kitabevi Yayınları.

- Özdemir, G. (2013). Farklılıkların kesiştiği coğrafyalar için bir öneri: Radikal demokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(1), 73-93.
- 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. (2011). Lise yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1895-1908.
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 38(168), 113-128.
- Özpolat, A. (2004). Öğrenci meclislerinin demokrasi kültürüne etkisi. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 74.
- Paksoy, H.M. (2000). İşletmelerde işçilerin yönetime katılımına ilişkin bir yaklaşım önerisi: Not alma ve düşünme odası ve şanlıurfa'da faaliyet gösteren sanayi işletmeleri yöneticileri ve işçileri ile karşılaştırmalı bir anket çalışması. *Sekizinci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 25-27 Mayıs, Nevşehir.
- Pateman, C. (2002). Self-ownership and property in the person: Democratization and a tale of two concepts. *The Journal of Political Philosophy*, 10(1), 20-53.
- Paul, R.J. ve Townsend, J.B. (1996). Don't kill the messenger! Whistle-blowing in america-a review with recommendations. *Employee responsibilities and right journal*, 9(2), 149-161.
- Pausch, M. (2013). Workplace democracy: From a democratic ideal to a managerial tool and back. *The Innovation Journal, The Public Sector Innovation Journal*, 19(1), 1-19.
- 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. ve Hastings, S.O. (2013). Expressions of dissent in email: Qualitative insights into uses and meanings of organizational dissent. *The Journal of Business Communication*, 50(3), 309-331
- Peters, R. S. (1971). *Modern philosophies of education*. J. P. Strain (Eds.), New York: Random House.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982) *In search of excellence: Lessons from america's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Peterson, R. S., Owens, P. D., Tetlock, P. E., Fan, E. T. ve Martorana, P. (1998). Group dynamics in top management teams: Groupthink, vigilance, and alternative models of organizational failure and success. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 73(2-3), 272-305.
- Pettigrew, A. (1979) On Studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570-581.
- Platon. (2012). *Devlet*. (Çev. S. Eyüboğlu-M. A. Cimcoz). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Polat, T. (2003). Güçlü demokrasi ve okul. *Eğitim Yönetimi ve Üniversitelerde Demokratik Yapılanma Sempozyumu*, Ankara: Eğitim-Sen yayınları.
- Polit, D. F. ve Beck, C. T. (2006). The content validity index: Are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in Nursing&Health*, 29, 489-497.
- Powley, E. H., Fry, R. E., Barret, F. J. ve Bright, D. S. (2004). Dialogic democracy meets command and control: Transformation through the appreciative inquiry summit. *Academy of Management Executive*, 18(3), 67-80.
- Roskin, M. G. (2012). *Çağdaş devlet sistemleri: Siyaset, coğrafya, kültür*. (Çev. B. Seçilmişoğlu). Ankara: Adres Yayınları.
- Ravitch, D. (1991). Democracy: What it is and how to teach it. *Social Studies*, 82 (2), 50.
- Ruhi, M. E. (2005). Platon'un devletin kökenine ilişkin görüşü ve yansımaları. *Atatürk Üniversitesi Erzincan Hukuk Fakültesi Dergisi*, 1(1-2), 241-278.
- Russel, B. (1995). *Sorgulayan denemeler*, (Çev. N Arık). Ankara: Basım Matbaacılık.
- Sabuncuğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Sander, O. (2011). *Siyasi tarih ilkçağlardan 1918'e*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sarkar, S. P. (2009). The dance of dissent: Managing conflict in healthcare organizations. *Psychoanalytic Psychotherapy*, 23(2), 121-135.
- Sartori, G. (1996). *Demokrasi teorisine geri dönüş*. (Çev. T. Karamustafaoğlu-M. Turan). Ankara: Yetkin Yayınları.
- Saruhan, S.C. ve Yıldız, M.L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. Ankara: Beta Yayıncılık.
- Savcı, B. (1953). Türkiye'de insan haklarının gelişmesi ile ilgili hareketler: 1952 yılında. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 8(01), 179-184.
- Schmidt, M. G. (2002). *Demokrasi Kuramlarına Giriş*. (Çev. E. Köktaş). Ankara: Vadi Yayınları.
- Schein, E. H. (1989). Planned change theory. In R. McLennan (Ed.), *Managing organizational change*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1991). What is culture? In Frost, P. J., Moore, I. F., Louis, M. R., Lunberg, C. C. & Martin, J. (Eds.), *Reframing organizational culture*. Newbury Pak: Sage.
- Schmitter, P. C. ve Karl, T. L. (1995). Demokrasi nedir, ne değildir? L. Diamond, M.F. Plattner (Eds.), *Demokrasinin Küresel Yükselişi*. (Çev. İ. Sezal-F. Dilber), (67-82). Ankara: Yetkin Yayınları.
- Schmitter, P.C. ve Karl, T.L. (1999). Demokrasi nedir ve ne değildir? (Çev. L. Gönenç). A. Yayla (Eds.), *Soyal ve siyasal teori-Seçme yazılar*, (s.3-15). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Schnapper, D. (1998). *Yurttaşlar cemaati modern ulus fikrine dair*. (Çev. Ö. Okur). İstanbul: Kesit Yayıncılık.

- Scholl, R. W. (2003). Organizational culture-The social inducement system. *University of Rhode Island, April 12*.
- Schumpeter, J. A. (2003). *Capitalizm, sosyalizm ve demokrasi*. London and New York: Routledge.
- Schumpeter, J. A. (2012). *Kapitalizm, sosyalizm ve demokrasi*. (Çev. H. İlhan). Ankara: Alter Yayınları.
- Scott, J. (1988). *Social network analysis: A handbook*. London: Sage
- Selvi, K. (2004). İlköğretim programlarında demokrasi ve insan hakları eğitimi. *XII. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri*, Ankara.
- Shahinpoor, N. ve Matt, B. F. (2007). The Power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior*. New York: The Free Press.
- Sitembölükbaşı, Ş. (2005). Liberal demokrasinin çıkmazlarına çözüm olarak müzakereci demokrasi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(10), 139-162.
- Smircich, L. ve Calás, M. B. (1987). Organizational culture: A critical assessment' in Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H. and Porter, L. W. (eds.). *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sönmez, V. (2013). *Eğitim bilimine giriş. (13. Baskı)*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Stanley, J. D. (1981). Dissent in organizations. *Academy of Management Review*, 6(1), 13-19.
- Slavec, A. ve Drnovsek, M. (2012). A perspective on scale development in entrepreneurship research. *Economic and Business Review*, 14(1), 39-62.
- Sprague, J. A. ve Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.
- Stewart, L. P. (1980). Whistle blowing: Implications for organizational communication. *Journal of Communication*, 30, 18-23, 90-101.
- Şaylan, G. (1981). *Çağdaş siyasal sistemler*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Şaylan, G. (1998). *Demokrasi ve demokrasi düşüncesinin gelişmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Şenel, A. (1999). *Siyasi düşünceler tarihi: Tarih öncesinde, ilkçağda, ortaçağda ve yeniçağda toplum ve siyasi düşünüş*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Şenol, Ş. (2012). *Araştırma ve örnekleme yöntemleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü: Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

- Tanrılı, H. (2007). Demokrasi ve insan hakları eğitimi ile ilgili konuların ilköğretim kurumlarında okutulmakta olan ders kitapları içerisindeki yerinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tavşancıl, E. (2014). Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi. Ankara: Nobel Yayınları.
- TDK. (2015). *Türkçede batı kökenli sözcükler sözlüğü*. Ankara: TDK Yayınları.
- TDK. (2019). *Büyük türkçe sözlük*. Ankara: TDK Yayınları.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tezbaşaran, A. A. (1996). *Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu*. Ankara: Psikologlar Derneği Yayınları.
- Tezbaşaran, A. A. (2004). Likert tipi ölçeklere madde seçmede geleneksel madde analizi tekniklerinin karşılaştırılması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(54), 77-87.
- Tezbaşaran, A. A. (2008). *Likert tipi ölçek hazırlama kılavuzu*. Ankara: Psikologlar Derneği Yayınları.
- Tezgel, R. (2008). Demokrasi eğitimi ve okul meclisleri. *TBMM Kültür, Sanat ve Yayın Kurulu Kararları*, 118.
- Topuz, H. (1990). *Demokrasi için eğitim* (s. 37-45). Demokrasi Eğitiminde Boyutlar ve Sorunlar Paneli, Ankara: TED Yayınları.
- Tosun, K. (1978). Yönetime katılmanın düşünsel temelleri. *Yönetim Dergisi*, 2(7), 312.
- Touraine, A. (2011). *Demokrasi nedir?* (Çev. O. Kunal). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Trafford, B. (2003). *School souncils. School democracy, school improvement: Why, what, how*. Leicester: Secondary Heads Assaciation.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures throughritesand ceremonials, *Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.
- Tunç, H. (1997). *Parlamento içi muhalefet*. Konya: Günay Ofset.
- Tunç, H. (1999). *Anayasa hukukuna giriş*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tunç, H. (2008). Demokrasi türleri ve müzakereci demokrasi kavramı. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12(1-2), 1113-1132.
- Turan, K. (1973). *İşçilerin yönetime katılması ve türkiye uygulaması*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Turan, S. ve Güler, M. (2009). Demokratik okul ve sınıfı yeniden düşünmek. *Eğitime Bakış Dergisi*, 5(13), 47-52.
- UDHR. (1948). Universal declaration of human rights.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Ural, Ş. (1988). Demokrasi kavramı, toplumsal değerler ve birey. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 40(1), 451-459.

- Uvalic, M. (1996). People's capitalism: Profit sharing and financial participation in capitalist enterprises. In U. Pagano, R. Rowthorn (Eds.), *Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise*. London: Routledge.
- Ünal, S. (2004). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.
- Ünsal, A. (1980). *Siyaset ve anayasa mahkemesi: Siyasal sistem teorisi açısından türk anayasa mahkemesi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBF Yayınları No. 443.
- Varış, F. (1994). *Eğitim bilimine giriş*. Konya: Atlas Kitabevi.
- Varış, F. (1996). *Eğitimde program geliştirme: teori ve teknikler*. Ankara: Alkim Yayıncılık.
- Vural, B. A. (2003). *Kurum kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. ve Schmid, B. E. (2009). The influence of organizational democracy on employees socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1127-1149.
- Wyett, J. L. (1998). John Dewey and Earl Kelley: Giants in democratic education. *Education*, 119 (1), 151-161.
- Yanıklar, C. ve Elyıldırım, Ü. Y. (2004). Demokrasi eğitimi ve uygulamalar. *Çoluk Çocuk Dergisi*, Ankara: Kök Yayıncılık.
- Yavuz, B. (2009). Çoğulcu demokrasi anlayışı ve insan hakları. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 13(1-2), 283-302.
- Yeşil, R. (2009). *Okul ve ailede insan hakları ve demokrasi eğitimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 8(6), 853-879.
- Yılmaz, A. (2000). *Modern demokrasi gelişimi ve sorunları*. Ankara: Yeni Türkiye Yayınları.
- Yılmaz, T. (1996). *Demokrasi ve eğitim*. (Çev.). İzmir: E. Ü. Basımevi.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2010). *Meslek yüksekokulları için davranış bilimleri ve örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- YÖK. (1981). 2547 Sayılı Yüksek Öğretim Kanunu, md. 4/5.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zipp, J. F., Luebke, P. & Landerman, R. (1984). The social bases of support for workplace democracy. *Sociological Perspectives*, 27(4). 395-425.
- 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: Ölçek Kullanım İzinleri

Kimden: Tahsin Geçkil <tahsingeckil@gmail.com>

Tarih: 10 Mart 2019 15:15:05 GMT+3

Kime: Ibrahim Erdal <ibrahimerdall@gmail.com>

Konu: Ynt: ARAŞTIRMA

Sakınca yok kullanabilirsiniz. Kaynak olarak amme idaresi dergisinde yayımlanan ölçek makalesini kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

10 Mar 2019 Paz 00:04 tarihinde Ibrahim Erdal <ibrahimerdall@gmail.com> şunu yazdı:

Hocam merhabalar. Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Programı öğrencisiyim. Geliştirmiş olduğunuz "Örgütsel Demokrasi Ölçeğini" tez çalışmamda kullanmak arzusundayım. Kullanmamda bir sakınca var mıdır? Teşekkürler, kolaylıklar...

Kimden: abidin dagli <dagli@dicle.edu.tr>

Tarih: 1 Mart 2020 22:07:20 GMT+3

Kime: Ibrahim Erdal <ibrahimerdall@gmail.com>

Konu: Ynt: Tez

Sevgili Ibrahim ERDAL,
Taraflımızdan Türkçeye uyarlanan Örgütsel Muhalefet Ölçeğini çalışmalarınızda kullanmanızda bir sakınca yoktur. İyi çalışmalar diliyorum. Sevgilerimle...
Doç. Dr. Abidin DAĞLI

1 Mar 2020 Pzr 20:25 tarihinde Ibrahim Erdal <ibrahimerdall@gmail.com> şunu yazdı:

Hocam merhabalar. Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Programı öğrencisiyim. Türkçe'ye uyarladığınız "Örgütsel Muhalefet Ölçeğini" tez çalışmamda kullanmak arzusundayım. Kullanmamda bir sakınca var mıdır? Teşekkürler, kolaylıklar...

Ek-2: Kişisel Özellikler Bilgi Formu

YÖNERGE

Değerli Katılımcı;

Aşağıdaki soru formu, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı’nda yürütülmekte olan yüksek lisans tezi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma, okullarda “*Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet*” kavramlarının birbiriyle ilişkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla ayrı ayrı hazırlanmış olan “Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet” ölçeklerini doldurmanız istenmektedir.

Maddeler, kurumunuz içinde yaşamış olduğunuz durumlarla ilgilidir. Cevaplar “*doğru*” ya da “*yanlış*” şeklinde değildir. Bu bakımdan lütfen her maddeyi dikkatlice okuyup, kendinize uygun olanı cevaplamaya özen gösteriniz. Bu araştırma bilimsel bir çalışma olup verilerin güvenilirliği önem arz etmektedir. Verdiğiniz cevaplar üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır...

Katılımınız ve çalışmama verdiğiniz destekten dolayı çok teşekkürler ederim...

İbrahim ERDAL

Marmara Üniversitesi

Eğitim Yönetimi ve Denetim

Ana Bilim Dalı

E – Posta: ibrahimerdall@gmail.com

Tel: 0 537 513 56 24

KİŞİSEL ÖZELLİKLER BİLGİ FORMU

Aşağıda kişisel bilgilere yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun gelen seçeneğin karşısına (X) işareti koyunuz...

1. Cinsiyetiniz

() Erkek () Kadın

2. Medeni durumunuz?

1. () Evli

2. () Bekâr

3. Yaş aralığınız?

1. () 20 – 25

2. () 26 – 30

3. () 31 – 35

4. () 36 – 40

5. () 41 ve yukarısı

4. Mezun olduğunuz okul türü?

() Öğretmen okulu veya lisesi

() Eğitim Yüksek Okulu (2 yıllık)

() Yüksek Öğretmen Okulu (3 / 4 yıllık)

() Eğitim Fakültesi

() Fen – Edebiyat Fakültesi

() Diğer (Lütfen Belirtiniz):

5. Meslekteki kıdeminiz?

() İlkokul

() Ortaokul

() Lise

6. Meslekteki kıdeminiz?

1. () 1 – 5 yıl

2. () 6 – 10 yıl

3. () 11 - 20 yıl

6. () 21 ve yukarısı

Ek-3: Örgütsel Demokrasi Ölçeği

BOYUTLAR	İFADE NO	ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ÖLÇEĞİ İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Katılım – Eleştiri	1.	Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.					
	2.	Kurumsal karar almada çoğunluğun kararı dikkate alınır.					
	3.	Kurumumda kararlar alınırken o karardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.					
	4.	Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.					
	5.	Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.					
	6.	Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.					
	7.	Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.					
	8.	Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.					
Şeffaflık	9.	Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.					
	10.	Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.					
	11.	Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.					
	12.	Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.					
	13.	Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.					
	14.	Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.					

BOYUTLAR	İFADE NO	ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ÖLÇEĞİ İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Adalet	15.	Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.					
	16.	Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.					
	17.	Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.					
	18.	Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.					
	19.	Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.					
Eşitlik	20.	Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.					
	21.	Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.					
	22.	Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.					
	23.	Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.					
	24.	Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.					
	25.	Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.					
Hesap Verebilirlik	26.	İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir.					
	27.	Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.					
	28.	Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.					

Ek-4: Örgütsel Muhalefet Ölçeği

MADDELER		Hiç Katılmıyorum(1)	Çok Az Katılıyorum(2)	Orta Düzeyde Katılıyorum(3)	Büyük Oranda Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1.	Okulumda soru sormaktan veya karşıt fikirler sunmaktan <u>çekinirim.</u>					
2.	Okulumdaki yetersizlikleri herkesin yanında eleştiririm.					
3.	Okul yönetimini <u>sorgulamam.</u>					
4.	Okul politikalarını sorgulamaktan <u>çekinirim.</u>					
5.	Diğer öğretmenler okuldaki örgütsel değişiklikleri sorguladıklarında onların yanında yer alırım.					
6.	Bu okula ilişkin eleştirilerimi diğer öğretmenlerle açıkça paylaşıyorum.					
7.	Okul politikalarından memnun olmadığımda bunu herkese bildiririm.					
8.	Okulda alınan kararlara katılmadığımda bu durumu müdüre <u>söylemem.</u>					
9.	Diğer öğretmenlerle bu okulda işlerin yapılış şekline ilişkin duygularımı paylaşıyorum.					
10.	Okulda alınan kararları sorgulamak istediğimde bu durumu müdür ya da müdür yardımcısıyla konuşurum.					
11.	Okulumu diğer öğretmenlerin yanında <u>elestirmem.</u>					
12.	Okuldaki yetersizlikleri gidermek için müdür ya da müdür yardımına önerilerde bulunurum.					
13.	Yönetimle anlaşılamadığımız konuları kendilerine <u>bildirmem.</u>					
14.	Öğretmenlere adil davranılmadığına inandığımda bunu yönetime bildiririm.					
15.	İş arkadaşlarımla okuldaki rahatsızlık verici konuları rahatça konuşurum.					