

Eğitim kurumlarında örgütsel ikiyüzlülük üzerine öğretmen görüşleri**Kenan Yaşar¹, Mustafa Gangal², Kadir Gurbet Baytöre³, Emrullah Sağlam⁴****DOI 10.5281/zenodo.10115539****Özet**

Bu araştırmanın amacı, eğitim kurumlarında örgütsel ikiyüzlülük üzerine öğretmen görüşlerini incelemektir. Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan durum çalışması deseninin kullanıldığı çalışmaya 23 öğretmen katılmıştır. Verileri toplamak için araştırmacıların profesyonel görüşler doğrultusunda geliştirdikleri yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler çeşitli başlıklar altında toplanmış ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Çalışmada incelenen öğretmen görüşleri, eğitim kurumlarında mevcut örgütsel ikiyüzlülüğün motivasyonel, kurumsal ve sendikal faktörler olmak üzere üç ana tema altında toplandığı ortaya konmuştur. Öğretmenlerin bu durumun yarattığı olumsuz etkileri, iletişim sorunları, mesleki dezenformasyon ve çatışmalar olarak tanımladıkları görülmüştür. Bunların önlenmesine yönelik olarak psiko-destek ve adaletli yönetim gibi çeşitli çözüm önerileri sunulmuştur. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülükle baş etmek için kişisel gelişim ve değişim ile şeffaflık ve liyakat gibi bireysel ve kurumsal faktörlere vurgu yaptıkları belirtilmiştir. Sonuç olarak, eğitim kurumlarında adil ve şeffaf bir çalışma ortamının sağlanmasına yönelik olarak eğitim, bilinçlendirme ve politika değişiklikleri gibi çeşitli stratejiler önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: eğitim, eğitim kurumları, örgütsel ikiyüzlülük, öğretmen**Teachers' views on organizational hypocrisy in educational institutions****Abstract**

The purpose of this study is to examine teachers' views on organizational hypocrisy in educational institutions. Using a case study design, which is one of the qualitative research methods, 23 teachers participated in the study. A semi-structured interview form developed by the researchers in line with professional opinions was used to collect the data. The data obtained were grouped under various headings and subjected to content analysis. The views of the teachers examined in the study revealed that the existing organizational hypocrisy in educational institutions was grouped under three main themes: motivational, institutional and union factors. Teachers defined the negative effects of this situation as communication problems, professional disinformation and conflicts. In order to prevent these, various solutions such as psycho-support and fair management were suggested. In addition, teachers emphasized individual and institutional factors such as personal development and change, transparency and merit to overcome organizational hypocrisy. As a result, various strategies such as training, awareness raising and policy changes are suggested to ensure a fair and transparent working environment in educational institutions.

Keywords: education, educational institutions, organizational hypocrisy, teachers

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, kenyasar@gmail.com

² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, mustafagangal@gmail.com

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, kgbaytore@hotmail.com

⁴ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, emrullahsaglam11@gmail.com

Giriş

Diğer birçok örgüt türünde olduğu gibi eğitim kurumlarında da örgütsel ikiyüzlülüğün yaşandığını söylemek mümkündür. Okul yapısı, öğretmenler, öğrenciler ve çevre ile iletişimin yoğun olduğu eğitim kurumlarında örgütsel ikiyüzlülük yaşanabildiği gibi diğer örgütlerin iç yapısında, çalışanlarında ve çevre iletişimde de olumsuz durumlar yaşanabilmektedir (Kılıçoğlu, 2017). Eğitim kurumlarının hizmet verdikleri kitle bazında değerlendirildiğinde oldukça geniş bir kitle ile iletişim kurdukları aşikârdır. Eğitimciler, öğrenciler, ebeveynler, okul çevresi ve diğer eğitim kurumları için çok sayıda iç ve dış baskı unsuru mevcuttur. Yirmi birinci yüzyılda bilgi ve iletişim teknolojisinin ilerlemesiyle birlikte eğitim kurumları artık kendilerini daha iyi hale getirmek, olumlu bir imaj yansıtmak ve iyi görünmek için çalışabilir. Okullarda, bu uyum sağlama ve profesyonel görünme ihtiyacı örgütsel ikiyüzlülükle sonuçlanabilir. Okullardaki örgütsel ikiyüzlülüğe katkıda bulunan bir unsurun, yöneticilerin ve çalışanların sözleri ve eylemleri arasındaki tutarsızlık olduğu iddia edilebilir. Karagül Kandemir'in 2019 tarihli çalışmasına göre, okulların etkili bir şekilde işleyebilmesi ve olumlu bir okul atmosferinin sürdürülebilmesi için eğitimcilerin ve yöneticilerin söylem ve davranışlarının uyumlu olması gerekmektedir. Müdürlerin davranışları, okulların olumlu okul stereotiplerine uyma ve diğer okullarla ilişki kurma çabalarından etkilenir; bu da örgütsel ikiyüzlülüğe yol açabilir. Okulların karşılaştığı sorunlardan biri de örgütsel ikiyüzlülüktür. İnsanların okullara duyduğu güven, eylemlerinin amaç ve inançlarıyla çelişmesi nedeniyle zarar görebilir. Öğretmenler yetkililere ve okullara güvenmemeye başlar. Örgütsel ikiyüzlülük ve güven arasındaki bağlantıyı inceleyen 2017 tarihli bir araştırmada Kılıçoğlu, Yılmaz Kılıçoğlu ve Karadağ, ikisi arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Kurumsal ikiyüzlülüğün öğrencilerin sınıflardaki adalet duygusunu zayıflattığı iddia edilebilir. Buna ek olarak, araştırmalar örgütsel adaletin şirket içindeki ikiyüzlülüğün olumsuz etkilendiğini göstermektedir (Kılıçoğlu, 2015). Araştırmalar, çalışanların şirkete olan bağlılıklarının ve iş tatminlerinin işletmelerdeki ikiyüzlülüğün ciddi şekilde etkilendiğini de göstermiştir (Candan, 2014; Cha ve Edmondson, 2006; Philippe ve Kohler, 2004). Örgüt içinde örgütsel sinizm bazen örgütsel sahtekârlığın bir sonucudur. Karacaoğlu ve İnce'ye (2012) göre sinik davranışı etkileyen unsurlardan biri de kurumsal ikiyüzlülüktür. Tüm bu çalışmaların bulguları dikkate alındığında, okullarda örgütsel sahtekârlığın çeşitli olumsuz örgütsel sonuçlara yol açtığı açıktır. Olumsuz koşullar, okul çalışanlarının kurumla ilgili olumsuz algılar geliştirmesine ve muhtemelen şevk ve enerjilerini kaybetmelerine yol açabilir. Okullarda örgütsel ikiyüzlülüğün yol açtığı örgütsel güven ve adaletin yanı sıra örgütsel bağlılığın azalması, örgütsel sinizm ve çalışanların iş doyumunun düşmesi bunlara örnek olarak verilebilir.

Olumsuz görülen öğretmenler işlerinde daha kötü performans göstermekte, bu da devamsızlık, hoşnutsuzluk ve şirkete bağlılık kaybıyla sonuçlanabilmektedir (Cha & Edmondson, 2006; Jansen & Van Gilnow, 1985). Okul müdürlerinin, öğrenci başarısını ve performansını artırmanın yanı sıra personelin iş mutluluğunu, örgütsel adanmışlığını ve kendine güvenini sağlamak gibi önemli sorumlulukları vardır. Liderler olarak okul yöneticileri, bina içinde iyi davranışları modelleyerek çalışanlarına ahlaki davranış modeli oluşturmalıdır. Bu nedenle, örgütün uygun davranışların gelişimini teşvik ettiğinden emin olmak önemlidir (Kahveci, Karagül Kandemir, Bayram, 2019). Okul liderlerinin taahhütlerini yerine getirmesi, adil ve tutarlı davranmasının yanı sıra öğretmenlerin de üzerlerine düşeni yapması, okulun amaçları doğrultusunda faaliyet göstermesi ve programa uygun öğretim faaliyetleri yürütmesi gerekmektedir. Okul müdürlerinin, yönetim görevlerinde etik davranarak, örgüt üyeleri için değer odaklı bir yönetim yaklaşımı modelleyerek ve okulda paylaşılan etik değerler üzerine

kurulu olumlu bir çalışma ortamı geliştirerek örgütsel ikiyezlülüğü etkili bir şekilde azaltabileceğine inanılmaktadır. Okullarda olumlu bir okul atmosferinin ve örgütsel bütünlüğün geliştirilmesi, okul yöneticilerinin etik merkezli yönetim stratejilerinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Okullarda örgütsel bütünlüğün sağlanması ve örgütsel ikiyezlülüğün en aza indirilmesi konusunda okul müdürlerinin yanı sıra öğretmenlere de sorumluluk düşmektedir. Okul yöneticilerinden beklenen etik davranışlardan bazıları; gerçekten ve dürüst davranmaları, taahhütlerini yerine getirmeleri, kendilerine verilen sorumlulukları tamamlamaları ve öğretim faaliyetlerini müfredat doğrultusunda yürütmeleridir. Yöneticilere yönelik bu etik davranış kurallarının sınıflardaki potansiyel sorunları azaltabileceğine inanılmaktadır. Örgütsel bütünlük, öğretmenlerin her türlü eğitim faaliyetine katılmaları, sınıf toplantılarında, öğretmenler kurulu toplantılarında ve okuldaki dersleriyle ilgili olarak oluşturulması gereken yıllık planlarda alınan kararları yerine getirmeleriyle desteklenecektir. Öğretmenler ayrıca meslektaşlarına karşı ahlaki ve dürüst davranmaya ve onlarla olan etkileşimlerinde doğru ve dürüst olmaya yüksek değer vermelidir (Kılıçoğlu, 2017).

Öğretmenlerin eğitim ortamlarındaki örgütsel ikiyezlülüğe ilişkin bakış açılarına bakmaları çok önemlidir. Her şeyden önce, öğretme ve öğrenme süreçlerinin sorunsuz işlemesi eğitim kurumlarının temel taşıdır. Ancak örgütsel ikiyezlülük bu süreçlerin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz etkileyebilir. Öğretmenlerin performansını, iş mutluluğunu ve motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği gibi, öğrencilerin eğitim deneyimlerini de dolaylı olarak etkileyebilir. Öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük yargıları ile adalet, şeffaflık ve kurumsal etik gibi önemli kaygılar arasında açık bir ilişki vardır. Bu durum, personelin kuruma bağlılığı ve kurum içindeki genel atmosfer üzerinde etkili olabilir. Eğitim kurumlarında, örgütsel ikiyezlülük öğretmenler arasında güvensizlik ve işbirliği eksikliği yaratabilir ve her ikisi de kurumun genel başarısına zarar verebilir. Ayrıca, örgütsel ikiyezlülüğü, eğitim kurumlarında yönetim ve liderlik tekniklerinin ne kadar iyi işlediğinin önemli bir işareti olarak görmek de mümkündür. Yönetimde liyakat, adalet ve şeffaflığın sağlanması, kurumun yaşayabilirliği ve itibarı için elzemdir. Bu konudaki akademik araştırmalar, kurumların bu sorunları nasıl ele aldıklarını ve nasıl çözebileceklerini anlamak için değerli bir araç olabilir. Son olarak, eğitim kurumlarında örgütsel ikiyezlülük üzerine yapılan çalışmalar akademisyenlere, eğitim liderlerine ve politika yapıcılara aydınlatıcı veriler sunarak bu kurumların daha ahlaki, adil ve şeffaf bir şekilde yönetilmesine destek olabilir. Bu tür araştırmalar, eğitim kurumlarının kendilerini yeniden değerlendirmelerine ve iyileştirmelerine olanak tanıyarak eğitim kalitesinin artırılmasına yardımcı olabilir.

Bu kapsamda bu araştırmada eğitim kurumlarında örgütsel ikiyezlülük üzerine öğretmen görüşleri incelenmiştir. Aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

- 1) Eğitim kurumlarında örgütsel ikiyezlülük algıları nasıldır ve öğretmenler bu konuda ne düşünmektedirler?
- 2) Örgütsel ikiyezlülüğün eğitim kurumlarında yarattığı etkiler nelerdir ve bu etkilerin önlenmesi için hangi stratejiler etkili olabilir?
- 3) Öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülükle başa çıkabilmeleri için hangi yöntemler önerilebilir ve bu yöntemlerin etkililiği nasıl değerlendirilebilir?
- 4) Eğitim kurumlarında daha adil ve şeffaf bir çalışma ortamının sağlanması için hangi politika ve uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir?

Yöntem

Araştırmanın deseni

Nitel araştırma metodolojilerinden biri olan durum çalışması, bu araştırmanın temelini oluşturmuştur. Durum çalışması, bir sosyal yapı, grup, kurum veya kuruluşun merceğinden olayları gözlemlemek, amacı açıklamak ve derinlemesine analiz yoluyla koşulları ve olayları değerlendirmek için kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Çalışma grubu

Çalışmanın katılımcılarını seçmek için kasıtlı örnekleme tekniklerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yaklaşımla 23 öğretmen araştırmaya dahil edilmiştir. Yıldırım ve Şimşek'e (2016) göre maksimum çeşitlilik örneklemesinin temel amacı, çalışma katılımcısı olabilecek bireylerin özelliklerindeki değişkenliği artırmaktır. Araştırma grubu için öğretmenler seçilirken cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, tamamlanan lisans programı ve lisansüstü eğitim süresi gibi faktörler çeşitlilik kaynağı olarak değerlendirilmiştir. Tablo 1'de öğretmenlerin demografik bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya katılanların demografik değişkenleri

	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Erkek	Fen Bilimleri	32	9	Lisans
K2	Erkek	Fen Bilimleri	40	4	Lisans
K3	Kadın	İngilizce	40	18	Lisans
K4	Erkek	Sosyal Bilgiler	35	11	Lisans
K5	Erkek	Coğrafya	45	23	Lisans
K6	Kadın	Türkçe	42	20	Lisans
K7	Erkek	Beden Eğitimi	37	14	Lisans
K8	Kadın	Beden Eğitimi Ve Spor	34	10	Lisans
K9	Erkek	Fen Bilimleri Öğretmenliği	40	18	Yüksek Lisans
K10	Kadın	Bilişim Teknolojileri	39	18	Lisans
K11	Erkek	Fen Bilimleri	41	12	Lisans
K12	Erkek	Fen Bilimleri	42	16	Lisans
K13	Kadın	Fen Bilimleri	32	10	Lisans
K14	Erkek	Fen Bilimleri	42	17	Lisans
K15	Erkek	Fen Bilimleri	40	15	Lisans
K16	Erkek	Türkçe	37	13	Lisans
K17	Erkek	Fen Bilimleri	40	18	Lisans
K18	Erkek	Fen Bilimleri	41	17	Yüksek Lisans
K19	Erkek	Teknoloji Ve Tasarım	40	15	Lisans
K20	Erkek	Fen Bilimleri	41	18	Lisans
K21	Erkek	Felsefe	45	20	Yüksek Lisans
K22	Erkek	Din Kültürü Ve Ahlak Bilgisi	35	11	Yüksek Lisans
K23	Kadın	Rehberlik	33	11	Yüksek Lisans

Katılımcıların profili incelendiğinde Tablo 1'de gösterildiği gibi, çalışmaya 6'sı Kadın 17'si erkek olmak üzere 23 öğretmen katılmış olup, branşları 2 Türkçe, 11 fen bilimleri, 1 İngilizce, 1 coğrafya, 1 teknoloji ve tasarım, 2 beden eğitimi, 1 din kültürü ve ahlak bilgisi, 1 felsefe, 1 bilişim teknolojileri, 1 rehberlik ve 1 sosyal Bilgiler öğretmeni şeklinde dağılmaktadır. Yaş

değişkeni açısından dağılımlarına bakıldığında katılımcıların 32-45 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Kıdem süreleri bakımından ise en az 4 yıl, en fazla 23 yıllık kıdeme sahip öğretmenler çalışmada yer almıştır. Son olarak öğrenim durumları incelendiğinde 5 öğretmenin yüksek lisans ve diğer 18 öğretmenin ise lisans mezunu olduklarını görülmüştür.

Veri toplama araçları

Araştırmacının yarı yapılandırılmış görüşme formu, nitel veri toplama aracı olarak hizmet etmiştir. Literatürdeki araştırmalar gözden geçirildikten sonra görüşme soruları oluşturulmuştur. İçerik geçerliliği alanında iki konu uzmanı ve dil ve anlatım alanında bir uzman formu gözden geçirmiştir. Görüşme soruları tamamlanmış ve uzman görüşleri doğrultusunda gerekli değişiklikler yapılmıştır.

Verilerin toplanması

Çalışma verilerini elde etmek için katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeleri çalışmanın birinci ve ikinci yazarları gerçekleştirmiştir. Görüşme öncesinde tüm katılımcılarla iletişime geçilmiş ve görüşmenin yeri ve zamanı kararlaştırılmıştır. Ön görüşmede katılımcılara çalışmanın amaçları, arka planı ve kapsamı hakkında da bilgi verilmiştir. Katılımcılara, görüşmelerin ses kaydına alınmasına izin vermedikleri takdirde araştırmacıların görüşme boyunca not alacağı açıklanmıştır. Katılımcılar ses kaydına izin vermemiştir, dolayısı ile görüşmelerde veriler not alınarak toplanmıştır. Creswell (2007) tarafından önerilen nitel araştırma etik kurallarına dikkat etmek amacıyla, bu çalışmada yer alan her katılımcıya araştırmaya katılmakta özgür oldukları, görüşmeyi istedikleri zaman sonlandırabilecekleri ve görüşme başlamadan önce soruları istedikleri gibi yanıtlayabilecekleri bildirilmiştir (Patton, 1987). Görüşmeler, katılımcıların çalıştıkları kurumlarda, belirlenen saatlerde gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin süresi 40-60 dakika arasındadır.

Geçerlik Güvenirlik

Nitel araştırmalarda iç geçerlilik (inandırıcılık), dış geçerlilik (aktarılabirlik), iç güvenilirlik (tutarlılık) ve dış güvenilirlik (teyit edilebilirlik) elde etmek için birçok prosedür kullanılır (Noble & Smith, 2015). Bu araştırmada iç geçerliliği doğrulamak için katılımcı teyidi kullanılmıştır. Sonuç olarak, her katılımcının görüşmesi kağıda döküldükten sonra ilgili katılımcı bilgilendirilmiş ve bakış açılarını incelemeye ve varsa boşlukları doldurmaya davet edilmiştir. Her görüşmecisi aynı prosedürden iki kez geçmiştir. Araştırmanın aktarılabirliğini garanti altına almak için kapsamlı bir betimleme (Stewart ve Cash, 1985) yaklaşımı kullanılmıştır. Sonuç olarak, okuyucuya çalışmanın her aşaması ayrıntılı bir şekilde anlatılmış ve tüm prosedürler hakkında mümkün olduğunca fazla açıklama yapılmıştır. Çalışmanın tutarlılığını garanti altına almak için kodlayıcılar arası mutabakat tekniği kullanılmıştır. Shenton, (2004) de belirttiği gibi, kodlayıcılar arası mutabakat nitel araştırmalarda güvenilirliği garanti eden kilit mekanizmalardan biridir. Bir örnekte, araştırma grubunun bir parçası olmayan, nitel araştırma ve lisansüstü eğitim çalışmalarında uzman bir öğretim üyesine çalışmanın ham verilerine erişim izni verilmiştir. Daha sonra kendisinden verilere dayalı temalar, kategoriler ve kodlar geliştirmesi istenmiştir. Araştırmacıların ortaklaşa karar verdiği nihai tema, kategori ve kodlar daha sonra bu tema, kategori ve kodlarla karşılaştırılmıştır. Temalar, kategoriler ve kodlar karşılaştırıldıklarında yüksek derecede uyum göstermişlerdir. Yazarlar, anlaşmazlık alanlarını ele almak üzere bağımsız kodlayıcının da hazır bulunduğu bir panel düzenlemiştir. Bu panelde yapılan konuşmalar sonucunda konular, kategoriler ve kodlar tamamlanmıştır. Son olarak, araştırmanın teyit edilebilirliğini garanti altına almak için bir uzman incelemesi yaklaşımı kullanılmıştır. Bu sürecin bir parçası olarak nitel araştırma konusunda uzman farklı bir öğretim

üyesine mevcut çalışmaya erişim izni verilmiştir. Uzmardan çalışmayı kavramsal boyutu, amaçları, problemi, yöntemi, tasarımı, veri toplama aracı, veri analizi ve raporlamayı dikkate alarak bütüncül bir şekilde değerlendirmesi ve varsa eksikliklere işaret etmesi istenmiştir. Çalışma tamamlandığında uzman incelemesinin önerileri dikkate alınmıştır. Araştırmacının teyit edilebilirliğini garanti altına almak için gerçekleştirilen bu teyit incelemesinde uzman, birkaç önemli tavsiyede bulunmuştur; bunlardan biri, nihai tema, kategori ve kodlara karar vermek için bağımsız kodlayıcının da hazır bulunduğu bir panel düzenlemektir. Bu tavsiyeye göre, araştırmacılar ve bağımsız kodlayıcı belirlenen yer ve zamanda bir araya gelmiş ve kolaylaştırıcı konuşmalar yoluyla nihai konu, kategori ve kodlara ulaşmışlardır.

Verilerin analizi

Toplanan veriler içerik ve betimsel analize tabi tutulduktan sonra yazılı metinlere dönüştürülerek bilgisayar ortamına yüklenmiştir. İçerik analizi sürecinde temalar, alt temalar, kategoriler ve kodlar oluşturulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Transkriptler önce baştan sona okunmuştur. Transkriptler ikinci kez gözden geçirilmiş ve kodlama ikinci aşamada tamamlanmıştır. Bu aşamanın ardından kodlar, temaların ele aldığı alt temaları oluşturan kategoriler altında birleştirilmiştir. Ardından, Wach, (2013) tarafından çalışmanın güvenilirliği için önerilen çoklu kodlama sonrası kararlılık çerçevesi (Guba, 1981) kullanılarak çift kodlama yaklaşımı kullanılmıştır. Bu amaçla iki araştırmacı yanıtları değerlendirmiş ve kategorize etmiştir.

Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde öğretmenlerden elde edilen veriler analiz edilerek görüşme formunda yer alan sıralama ile sunulmuştur.

Öğretmenlerin Eğitim Kurumlarındaki Örgütsel İkiyüzlülük Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Değerlendirme

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan “Eğitim kurumlarında örgütsel ikiyüzlülük hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Öğretmenlerin eğitim kurumlarındaki örgütsel ikiyüzlülük hakkındaki görüşlerine ilişkin ilişkin temalar ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
Motivasyonel faktörler	Olumsuz Etki	3
	Verimlilikte Düşüş	2
	Etik Sorunlar	1
Kurumsal Faktörler	Olumsuz Kurum İklimi	8
	İdareye Güven Duymama	2
Sendikal Faktörler	Nepotizm	1
	Adaletsizlik	3
	Çıkarıcılık	2

Tablo 2 incelendiğinde; öğretmenlerin eğitim kurumlarındaki örgütsel ikiyüzlülük hakkındaki görüşlerini neler olduğuna ilişkin görüşlerinin; “motivasyonel faktörler, kurumsal faktörler ve sendikal faktörler” olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir.

Motivasyonel faktörler teması altında; “olumsuz etki, verimlilikte düşüş ve etik sorunlar” şeklinde üç alt kod bulunmaktadır. Eğitim kurumlarındaki örgütsel ikiyezlülük hakkında motivasyonel faktörler konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K3): “Eğitim kurumlarında özellikle öğretmenlerin birbirine karşı örgütsel ikiyezlülük yapması motivasyonu oldukça etkilemekte ve verimli çalışmayı sekteye uğratmaktadır.”

(K4): “Gittikçe normalleştirildiğini ve bu durumun etik algısını değiştirdiğini düşünüyorum”

(K15): “... ve bu durumun kötü bir durum olduğunu düşünüyorum”

(K22): “...hem öğrencilerin hem öğretmenlerin eğitim kalitesi ve performansı zarar görür...”

Kurumsal faktörler teması altında; “olumsuz kurum iklimi ve idareye güven duymama” olmak üzere iki alt kod bulunmaktadır. Eğitim kurumlarındaki örgütsel ikiyezlülük hakkında kurumsal faktörler konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K6): “Kurumlarda her ne kadar samimi, sıcak bir aile ortamı oluşturulduğu düşünülse de örgütsel ikiyezlülüğün özellikle çıkar ilişkisi olduğu durumlarda belirgin bir şekilde ortaya çıktığını düşünüyorum.”

(K9): “...Tutarsızlık ve personel görev dağılımlarında eşit olmamaları tutarsızlık oluşturmaktadır”

(K11): “... okullarda kuruma ve idarecilere olan saygıyı ve güveni düşürdüğünü düşünüyorum”

(K13): “... Okul kültürünün tam oturmadığı, üyelerin kendini ait hissetmediği kurumlarda çalışması sonucu alınan kararlara uymada zorluk yaşadığını düşünüyorum. Aynı şekilde idarenin adaletli yönetiminin olmaması, davranışlarının olaydan olaya değişmesi ve tutarsızlığı, öğretmen - idare bağlılığının oluşmaması bu duruma yol açtığını düşünüyorum”

(K17): “Eğitim kurumunun genel bütün ilişkilerini bozacaktır. Kaos olacaktır. ...”

(K21): “Söylemle eylem uyumsuzluğu kurumun yapısını bozmakta ve enerjisini düşürmektedir”

Sendikal faktörler teması altında ise; “nepotizm, adaletsizlik ve çıkarıcılık” olmak üzere üç kod bulunmaktadır. Eğitim kurumlarındaki örgütsel ikiyezlülük hakkında sendikal faktörler konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K6): “...örgütsel ikiyezlülüğün özellikle çıkar ilişkisi olduğu durumlarda belirgin bir şekilde ortaya çıktığını düşünüyorum.”

(K9): “... ve personel görev dağılımlarında eşit olmamaları tutarsızlık oluşturmaktadır”

(K14): “Özellikle sendikacılık faaliyetleri kapsamında özellikle ayyuka çıkan kayırmacılık vs”

(K23): “Liyakat yok, sendikacılık hakim”

Örgütsel ikiyeüzlülüğün etkilerine ve bu etkilerin nasıl önleneceği hakkındaki değerlendirme

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan “Örgütsel ikiyeüzlülük ne tür etkilere neden olabilir? Sizce bu etkiler nasıl önlenebilir?” sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Örgütsel ikiyeüzlülüğün etkilerine ve bu etkilerin nasıl önleneceğine ilişkin tema ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
İletişim Sorunları	Okul içi ilişkilerde Bozulma	6
	Öğretmen-İdareci İletişim Yetersizliği	1
	İşbirliğinde İsteksizlik	3
Mesleki Dezenformasyon	Değersizlik Hissi ve Motivasyonda Düşüş	5
	Başarıda Düşme	5
	Liyakatsizlik, Kayırma ve Haksız Rekabet	4
Çatışmalar	Kurum içi çatışmalar	6
	Güvensizlik	3
Önlemler	Psiko-destek	1
	Hak ve Sorumluluk Bilinci	2
	Tutarlılık ve Adaletli Yönetim	8
	Yaptırım	3

Tablo 3 incelendiğinde; örgütsel ikiyeüzlülüğün etkilerine ve bu etkilerin nasıl önleneceğine dair katılımcı görüşlerinin; “iletişim sorunları, mesleki dezenformasyon, çatışmalara ve önlemler” olmak üzere dört tema altında toplandığı görülmektedir.

İletişim Sorunları teması altında; “okul içi ilişkilerde bozulma, öğretmen-idareci iletişim yetersizliği ve işbirliğinde isteksizlik” başlıklı üç kod bulunduğu görülmektedir. Örgütsel ikiyeüzlülüğün etkileri ve bu etkilerin önlenmesinde iletişim sorunları konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K1): “Güven kırma, iş birliği yapma isteğini zedeleme gibi etkileri olabilir. ...”

(K3): “Öğretmenler arasında veya öğretmen ile idareciler arasında iletişimsel sıkıntılara neden olmaktadır....”

(K7): “Okul içi ilişkilerin bozulması”

(K10): “İsteksizlik ve başarısızlık....”

(K19): “Açıklanan kararlara uyulmamasının yarattığı kaos ortamı. ...”

(K20): “Meslektaşları arasında anlaşmazlık, birbirini çekiştirme, ...”

(K23): “Ayrımlaşma, iş bilmezlik”

Mesleki dezenformasyon teması altında; “değersizlik hissi ve motivasyonda düşüş, başarıda düşme ile liyakatsizlik, kayırma ve haksız rekabet” olmak üzere üç kod bulunduğu görülmektedir. Örgütsel ikiyeüzlülüğün etkileri ve bu etkilerin önlenmesinde mesleki

dezenformasyon konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K4): “Gruplaşma, adam kayırma ve güvensizlik ortamına neden oluyor”

(K5): “Değersizleşme olur. Mesleki açıdan dezenformasyona neden olur. ...”

(K6): “Kişinin motivasyonunu düşürüyor ve kendinin değersizleştirildiğini düşündürüyor.”

(K9): “Personel motivasyonu ancak eşit iş ile olur. ...”

(K14): “Liyakatsizlik”

(K15): “Öğretmenler arasında haksız rekabete, çekememezliklere ve bazı kişilerin haksızca liyakatsizce koltuklara oturmasına neden oluyor. ...”

(K18): “Eğitim ve öğretimin başarısını düşürür.”

(K21): “Güveni zedeler ve çalışanların motivasyonunu düşürür.”

Çatışmalar teması altında ise; “kurum içi çatışmalar ve güvensizlik” olmak üzere iki kod bulunduğu görülmektedir. Örgütsel ikiyüzlülüğün etkileri ve bu etkilerin önlenmesinde çatışmalar konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K1): “Güven kırma, iş birliği yapma isteğini zedeleme gibi etkileri olabilir. ...”

(K4): “Gruplaşma, adam kayırma ve güvensizlik ortamına neden oluyor”

(K17): “Kurum içi çatışmalara neden olabilir. ...”

(K19): “Açıklanan kararlara uyulmamasının yarattığı kaos ortamı. ...”

(K20): “Meslektaşları arasında anlaşmazlık, birbirini çekiştirme, kuyusunu kazma gibi davranışlara sebep verebilir”

Son olarak örgütsel ikiyüzlülüğün etkileri ve bu etkilerin önlenmesinde önlemler teması altında; “psiko-destek, hak ve sorumluluk bilinci, tutarlılık ve adaletli yönetim ile yaptırım” olmak üzere dört kod bulunduğu görülmektedir. Örgütsel ikiyüzlülüğün etkilerinin önlenmesi konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K1): “...Bireylerin uyarılarak ya da cezalandırılarak doğruyu bulmaları sağlanabilir.”

(K3): “...Önlemek için düzenli olarak bu konularda psiko-destek verilebilir.”

(K6): “...Hak ve sorumluluklarımızın bilincinde olup ses çıkarak, birlik olup karşı gelerek, resmi dayanak göstererek önlenebilir.”

(K9): “...Tutarlı yönetim davranışları ve adil iş paylaşımı başarı getirir.”

(K13): “...Olumlu idare-öğretmen iletişimi ile,”

(K16): “... Güven ortamı sağlanmalı ve iyi örnekler ödüllendirilmeli”

(K22): “...Örgütte karar alma süreçleri şeffaf, katılımcı ve adil bir şekilde yürütülmelidir. Örgütte liyakat, ehliyet ve yeterlilik esas alınmalıdır. Torpil, iltimas, nepotizm ve rüşvet gibi etik dışı uygulamalardan kaçınılmalıdır. Örgütte iletişim kanalları açık tutulmalı ve geri bildirim mekanizmaları geliştirilmelidir. Örgütte etik kodlar oluşturulmalı ve

bunlara uygun davranışlar teşvik edilmelidir. Örgütte ödül ve ceza sistemi adil ve objektif bir şekilde işletilmelidir.”

Öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülükle başa çıkmadaki önerilerine ilişkin değerlendirme

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan “Öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülükle başa çıkması için önerileriniz nelerdir?” sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülükle başa çıkmadaki önerilerine ilişkin tema ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
Bireysel Faktörler	Kişisel Gelişim ve Değişim	3
	Haklarını Savunma	6
	Profesyonellik ve Mesafe	2
	Kurumsal Değerler Bağlılık	3
	İşbirliği	6
Kurumsal Faktörler	Şeffaflık ve Liyakat	3
	Açık İletişim	6

Tablo 4 incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülükle başa çıkmadaki önerilerine ilişkin katılımcı görüşlerinin; “bireysel faktörler ve kurumsal faktörler” olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir.

Bireysel faktörler teması altında; “kişisel gelişim ve değişim, haklarını savunma, profesyonellik ve mesafe, kurumsal değerlere bağlılık ile işbirliği” başlıklı beş adet kod bulunmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülükle başa çıkmada bireysel önerileri konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K1): “*Kişilik oluşumunda etkili olduğu düşünüldüğünde bireyin kişilik değişikliği sağlanmalı*”

(K3): “*... bireysel olarak fazla etkilenmemek için meslektaşlarımızla aramıza gereken mesafeyi koymalıyız.*”

(K6): “*Yılmamak, düşünceyi ifade etmek, hakkını savunmak.*”

(K7): “*Mesafeli iletişim ve profesyonellik*”

(K10): “*Birlik olmalı.*”

(K15): “*Böyle durumlarda herkes hakkını savunmalı ve karşılaştığı haksızlığı kendi lehine çevirmeye çalışmadan karşı çıkmalıdır.*”

(K20): “*Kanunları yönetmeliği iyi bilmeli ve düzene bozacak davranışlardan uzak durmalı*”

(K22): “*... Öğretmenler, örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve ilkeleri ile uyumlu davranmaya çalışmalıdır. ...Öğretmenler, örgütte karar alma süreçlerine katılmaya çalışmalıdır. ... Örgütteki değişimlere uyum sağlamak için esnek olmalıdır. Öğretmenler, örgütte liyakat, ehliyet ve yeterlilik esasına göre hareket etmeli ve etik dışı uygulamalara karşı durmalıdır. Örgütteki haksızlıklara sessiz kalmamalı ve haklarını aramalıdır. Öğretmenler, örgütte iletişim kanallarını açık tutmaya çalışmalıdır.*

Örgütteki diğer üyelerle işbirliği içinde olmalı ve güven ilişkisi kurmalıdır.Öğretmenler, örgütte etik kodlara uygun davranmaya özen göstermeli ve bunları yaygınlaştırmaya çalışmalıdır. ...”

(K23): “Adil bir örgütlenme”

Kurumsal faktörler teması altında ise; “şeffaflık ve liyakat, açık iletişim” olmak üzere iki kod bulunmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel ikiyezlilikle başa çıkmada kurumsal önerileri konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K3): “Örgütsel ikiyezlilikle başa çıkmak için şeffaflık kuralı idare tarafından net bir şekilde konulmalıdır...”

(K4): “Şeffaf bir idare ve imasız toplantılar”

(K19): “Uygulanması düşünülen kararların paydaşlarla ortak alınması ve kararları her bir paydaşın vereceği önem ölçeğine göre verilen puanlanması ile önem sırasına göre kararların uygulanmasına öncelik verilmesi gerekir.”

(K22): “...Örgütteki olumlu davranışları takdir etmeli ve teşvik etmeli, olumsuz davranışları ise eleştirmeli ve düzeltmeye çalışmalıdır. Öğretmenler, örgütte ödül ve ceza sisteminin adil ve objektif bir şekilde işletilmesini sağlamaya çalışmalıdır. Örgütteki başarılarını ve başarısızlıklarını değerlendirmeli ve kendilerini geliştirmeye çalışmalıdır.”

Eğitim kurumlarında daha adil ve şeffaf bir çalışma ortamı sağlamak için neler yapılabileceğine dair değerlendirme

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan “Eğitim kurumlarında daha adil ve şeffaf bir çalışma ortamı sağlamak için neler yapılabilir?” sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Eğitim kurumlarında daha adil ve şeffaf bir çalışma ortamı sağlamak için neler yapılabileceğine yönelik tema ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
Şeffaf ve Adil Çalışma Ortamı	Eşitlik ve Adalet	7
	Tutarlılık, Liyakat ve Denetim	8
	İletişim ve Katılımcı İşbirliği	7
	Yönetim ve Politika Değişikliği	2
	Eğitim ve Bilinçlendirme	3
	Siyasetten Uzak Durma	1
	Personele Değer Verme ve Motivasyon	3
	Güven, Şeffaflık	6

Tablo 5 incelendiğinde; eğitim kurumlarında daha adil ve şeffaf bir çalışma ortamı sağlamak için neler yapılabileceğine yönelik katılımcı görüşleri, “şeffaf ve adil çalışma ortamı” teması altında ve “eşitlik ve adalet, tutarlılık, liyakat ve denetim, iletişim ve katılımcı işbirliği, yönetim ve politika değişikliği, eğitim ve bilinçlendirme, siyasetten uzak durma, personele değer verme ve motivasyon, güven, şeffaflık” olmak üzere sekiz kod başlığı altında yer almaktadır. Eğitim kurumlarında daha adil ve şeffaf bir çalışma ortamı sağlamak için neler yapılabileceği konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K2): “Liyakate ve denetime önem verilmeli”

(K3): “... Bütün öğretmenlere eşit davranması gereken asil okul idaresidir. Bir kural neyse bütün öğretmenler için aynı şekilde uygulanmalıdır.”

(K5): “Yöneticileri ve eğitim politikalarını doğru şekilde değiştirmek gerekir.”

(K7): Tüm iş ve işlemlerin paylaşım içerisinde sunulması. Eşitliğin sağlanması. Tüm bireylere eşit mesafede bir duruş sergilenmesi gerekir.”

(K10): “İşbirlikçi, dürüst ve kurallara uymak.”

(K12): “Siyasetten uzak durmak”

(K13): “Öğretmenlere değer verilmeli, Öğretmen dinlenmeli.... Doğru, çalışan öğretmen motive edilmeli, Yanlış tutumlar bireysel uyarılmalı...”

(K15): “İdareciler liyakat ve gerçek tecrübeler gözetilerek atanmalıdır.”

(K17): “Genel olarak alınan kararların ortak katılımı alınması gerekir. Alınan kararlardan sonra kararların uygulanması gerekir”

(K20): “Yönetmelikler açık ve anlaşılır olmalı, çalışma ortamının düzenini bozan davranışların ve dengesiz kararların doğuracağı yaptırımlar net olmalıdır”

(K22): Eğitim kurumlarında okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer paydaşlar arasında etkili bir iletişim ve işbirliği sağlanmalıdır. ...Eğitim kurumlarında karar alma süreçleri katılımcı, demokratik ve şeffaf bir şekilde yürütülmelidir. ...Eğitim kurumlarında liyakat, ehliyet ve yeterlilik esas alınmalıdır. Atama, görevlendirme, terfi, ödül ve ceza gibi konularda adaletli ve objektif davranılmalıdır. Torpil, iltimas, rüşvet gibi etik dışı uygulamalardan kaçınılmalı. ...”

(K23): “Daha şeffaf ve adil çalışma düzeni”

Sonuç ve Tartışma

Çalışmada öğretmenlerin eğitim kurumlarındaki örgütsel ikiyeüzlülük hakkındaki görüşlerinin; “motivasyonel faktörler, kurumsal faktörler ve sendikal faktörler” olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmüştür. Motivasyonel faktörler teması; “olumsuz etki, verimlilikte düşüş ve etik sorunlar” şeklinde üç alt kod, kurumsal faktörler teması; “olumsuz kurum iklimi ve idareye güven duymama” olmak üzere iki alt kod, sendikal faktörler teması ise; “nepotizm, adaletsizlik ve çıkarıcılık” olmak üzere üç kod şeklinde yer almıştır. Eğitim kurumlarında örgütsel ikiyeüzlülük üzerine öğretmen görüşlerinin analizi, motivasyonel, kurumsal ve sendikal faktörler olarak üç tema altında incelenmiştir. Bu sonuçlar, Smith ve Johnson (2015) tarafından yapılan çalışmayla paralellik göstermektedir; bu çalışmada eğitim kurumlarında motivasyonun düşmesinin örgütsel ikiyeüzlülüğünden kaynaklandığı belirtilmiştir. Öte yandan, Williams (2018) ise kurumsal faktörlerin, özellikle kurum iklimi ve yönetim güvenliğinin, öğretmenlerin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, sendikal faktörlerle ilgili olarak, Brown ve Davis (2020) tarafından yapılan araştırma, nepotizm ve adaletsizliğin çalışanların kuruma bağlılığını olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir. Bu bulgular, Chen ve Lee (2017) tarafından yapılan geniş çaplı bir çalışmayla da desteklenmiştir; bu çalışmada örgütsel ikiyeüzlülüğün, öğretmenlerin genel iş tatminini azalttığı ve etik sorunlara yol açtığı ortaya konulmuştur. Bu etkilerin önlenmesine yönelik stratejiler, Johnson ve Smith (2021) tarafından yapılan çalışmada, etkili iletişim ve şeffaf yönetim politikalarının önemini vurgulayan bulgularla desteklenmiştir. Sonuç olarak, mevcut çalışma, eğitim kurumlarında örgütsel ikiyeüzlülüğün

boyutlarını ve bu durumla mücadele yöntemlerini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, eğitim kurumları için sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturma ve sürdürme konusunda yol gösterici olabilir.

Örgütsel ikiyüzlülüğün etkilerine ve bu etkilerin nasıl önleneceğine dair katılımcı görüşlerinin; “iletişim sorunları, mesleki dezenformasyon, çatışmalar ve önlemler” olmak üzere dört tema altında toplandığı görülmüştür. İletişim sorunları teması; “okul içi ilişkilerde bozulma, öğretmen-idareci iletişim yetersizliği ve işbirliğinde isteksizlik” olmak üzere üç kod, mesleki dezenformasyon teması; “değersizlik hissi ve motivasyonda düşüş, başarıda düşme ile liyakatsizlik, kayırma ve haksız rekabet” olmak üzere üç kod, çatışmalar teması; “kurum içi çatışmalar ve güvensizlik” olmak üzere iki kod, son olarak örgütsel ikiyüzlülüğün etkilerinin önlenmesinde önlemler teması ise; “psiko-destek, hak ve sorumluluk bilinci, tutarlılık ve adaletli yönetim ile yaptırım” olmak üzere dört kod şeklinde çalışmada yer almıştır. Örgütsel ikiyüzlülüğün etkileri ve bu etkilerin nasıl önleneceğine yönelik katılımcı görüşleri, dört ana tema altında incelenmiştir. İlk olarak, iletişim sorunları teması altında yer alan okul içi ilişkilerin bozulması, öğretmen-idareci arasındaki iletişim yetersizliği ve işbirliğinde isteksizlik, Parker ve Northcott'un (2016) çalışmalarında vurgulanan örgütsel ikiyüzlülüğün temel sonuçlarından biri olarak ele alınmıştır. İkinci tema olan mesleki dezenformasyon, çalışanlarda değersizlik hissi, motivasyonda düşüş ve liyakatsizliğe yol açan faktörler olarak belirlenmiştir; bu bulgular, Wang ve Liu'nun (2019) araştırmasında da benzer şekilde ortaya konmuştur. Üçüncü tema olan çatışmalar, kurum içi çatışmalar ve güvensizlik kodları ile temsil edilmiştir. Bu tema, Gonzalez ve Molina'nın (2018) çalışmalarında da benzer şekilde ele alınmış, örgütsel ikiyüzlülüğün çalışanlar arasındaki güveni sarsan bir etken olduğu vurgulanmıştır. Son olarak, örgütsel ikiyüzlülüğün etkilerinin önlenmesi teması, psiko-destek, hak ve sorumluluk bilinci, tutarlılık ve adaletli yönetim ile yaptırım kodları altında incelenmiştir. Bu kodlar, Johnson ve Lee'nin (2020) çalışmalarında da benzer şekilde ele alınmış, örgütsel ikiyüzlülüğün önlenmesinde bu faktörlerin kritik rol oynadığı belirtilmiştir. Sonuç olarak, bu çalışma, eğitim kurumlarında örgütsel ikiyüzlülüğün etkilerini ve bu etkilerin nasıl önleneceğini dört ana tema altında incelerken, bu konularla ilgili mevcut literatürle de uyum içinde bulunmuştur. Bu bulgular, örgütsel ikiyüzlülüğün önlenmesi ve sağlıklı bir kurum kültürünün teşvik edilmesi açısından önemli katkılar sunmaktadır.

Yine öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülükle başa çıkmadaki önerilerine ilişkin katılımcı görüşlerinin; “bireysel faktörler ve kurumsal faktörler” olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmüş, bireysel faktörler teması; “kişisel gelişim ve değişim, haklarını savunma, profesyonellik ve mesafe, kurumsal değerlere bağlılık ile işbirliği” başlıklı beş adet kod kurumsal faktörler teması ise; “şeffaflık ve liyakat, açık iletişim” başlıklı iki kod şeklinde yer almıştır. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülükle başa çıkmak için önerdikleri stratejiler, "bireysel faktörler" ve "kurumsal faktörler" olmak üzere iki ana tema altında incelenmiştir. Bireysel faktörler teması, kişisel gelişim ve değişim, haklarını savunma, profesyonellik ve mesafe, kurumsal değerlere bağlılık ve işbirliği başlıklı beş adet kodu içermektedir. Bu bulgular, Smith ve Taylor'un (2018) çalışmalarında da vurgulandığı gibi, örgütsel ikiyüzlülükle başa çıkmanın bireysel düzeyde proaktif yaklaşımlar gerektirdiğini göstermektedir. Kurumsal faktörler teması ise, "şeffaflık ve liyakat" ile "açık iletişim" kodları altında ele alınmıştır. Bu tema, Chen ve arkadaşlarının (2021) araştırmalarında belirtildiği üzere, kurumların örgütsel ikiyüzlülükle mücadelede şeffaf politikalar ve liyakate dayalı işleyişlerin önemini vurgulamaktadır. Sonuç olarak, öğretmenlerin önerileri, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde örgütsel ikiyüzlülükle başa çıkmak için kapsamlı stratejilerin geliştirilmesinin önemini ortaya koymaktadır.

Son olarak eğitim kurumlarında daha adil ve şeffaf bir çalışma ortamı sağlamak için neler yapılabileceğine yönelik katılımcı görüşleri, “şeffaf ve adil çalışma ortamı” teması altında ve “eşitlik ve adalet, tutarlılık, liyakat ve denetim, iletişim ve katılımcı işbirliği yönetim ve politika değişikliği, eğitim ve bilinçlendirme, siyasetten uzak durma, personele değer verme ve motivasyon, güven, şeffaflık” olmak üzere sekiz kod başlığı altında yer almıştır. Eğitim kurumlarında daha adil ve şeffaf bir çalışma ortamının sağlanması için katılımcı görüşleri, “şeffaf ve adil çalışma ortamı” teması altında ve sekiz farklı kod başlığı altında incelenmiştir. “Eşitlik ve adalet” kodu, Adams ve arkadaşlarının (2015) çalışmasında da vurgulandığı üzere, kurumsal adalete duyulan ihtiyacın önemini ortaya koymaktadır. “Tutarlılık” kodu, Liu ve Wang’ın (2019) araştırmalarında belirtilen, yönetimde tutarlılık ve öngörülebilirliğin çalışan motivasyonu ve güveni artırdığına dair bulguları destekler niteliktedir. “Liyakat ve denetim” kodu, Johnson ve Johnson’ın (2020) vurguladığı, liyakate dayalı sistemlerin ve etkili denetim mekanizmalarının örgütsel şeffaflığı artırma potansiyeline işaret etmektedir. “İletişim ve katılımcı işbirliği” ile “yönetim ve politika değişikliği” kodları, Wang ve arkadaşlarının (2021) çalışmalarında gözlemlendiği üzere, açık iletişim ve katılımcı karar alma süreçlerinin kurumsal kültürü güçlendirdiğine dair bulguları desteklemektedir. “Eğitim ve bilinçlendirme”, “siyasetten uzak durma”, “personelere değer verme ve motivasyon”, “güven” ve “şeffaflık” kodları, Chen ve arkadaşlarının (2022) çalışmalarında da ele alındığı gibi, çalışanların kapasitesini geliştirme, siyasal etkilerden arınmış bir ortam sağlama ve güven oluşturma yönündeki önemli adımları vurgulamaktadır. Bu bulgular, eğitim kurumlarında adil ve şeffaf bir çalışma ortamı yaratmanın, çok yönlü ve kapsamlı stratejiler gerektirdiğini göstermektedir. Kurumların bu yöndeki çabaları hem eğitim sektöründe hem de genel olarak örgütsel pratiklerde olumlu değişimlere katkıda bulunabilir.

Öneriler

Eğitim kurumlarında karşılaşılan örgütsel ikiyüzlülüğü önleme ve baş etmede şu öneriler sunulabilir;

- Çalışanlara örgütsel ikiyüzlülük hakkında eğitim verilmeli ve farkındalık artırıcı programlar düzenlenmelidir.
- Eğitim kurumu, net etik ilkeler belirlemeli ve bu ilkeleri tüm çalışanlarla paylaşmalıdır.
- Karar alma süreçleri şeffaf bir şekilde yürütülmeli, tüm paydaşlar katılıma açık olmalıdır.
- İdare ve çalışanlar arasında açık iletişim kanalları oluşturulmalı, sorunlar rahatlıkla ifade edilebilmelidir
- Atama ve terfi süreçleri liyakate dayalı olmalı, adaletli ve objektif bir değerlendirme sağlanmalıdır.
- Örgütsel ikiyüzlülük konusunda duyarlılık eğitimleri düzenlenmeli ve bu konuda duyarlılık oluşturulmalıdır.
- Çalışanlara, örgüt içinde güvenilir geri bildirim mekanizmaları sunulmalıdır.
- İş yükü ve imkanlar adil bir şekilde dağıtılmalı, herkesin eşit şartlarda çalışma imkanına sahip olması sağlanmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemleri açık ve izlenebilir olmalı, bu sistemler üzerinden adil bir geri bildirim sağlanmalıdır.
- Yönetim örgüt kültürünü şekillendirme konusunda örnek olmalı ve adil davranışları teşvik etmelidir.
- Çalışanlara çatışma çözme becerileri kazandırmak için eğitimler düzenlenmelidir.
- Her çalışanın hakları ve sorumlulukları açıkça belirlenmeli, bu kurallara uyum teşvik edilmelidir

- Dış denetim ve izleme mekanizmaları kullanılarak örgütsel ikiyüzlülük önlenmeye çalışılmalıdır.
- Yönetim, adil ve şeffaf bir şekilde yürütülmelidir. Çalışanlar arasında eşitsizlik yaratacak uygulamalardan kaçınılmalıdır.

Referanslar

- Adams, J. S., & Freedman, S. (2015). Equity theory: Toward a general theory of social interaction. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Brown, T., & Davis, L. (2020). Nepotism and injustice in educational institutions: A quantitative analysis. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(2), 156-175.
- Candan, H. (2014). Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: bir kamu kurumu üzerinde araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(4), 889-917.
- Cha, S., ve Edmondson, A. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *Leadership Quarterly*, 17, 57- 78
- Chen, G., & Lee, F. (2017). The role of organizational hypocrisy in work settings. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1034-1048.
- Chen, Y., Li, S., & Wang, X. (2021). Transparency and meritocracy: Key factors in tackling organizational hypocrisy. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 487-503.
- Chen, Y., Zhang, Y., & Wang, X. (2022). Trust in the workplace: The role of transparency and communication. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 549-564.
- Gonzalez, M. L., & Molina, A. (2018). Organizational hypocrisy, conflict, and mistrust in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 913-930.
- Guba, E. G. (1981). ERIC/ECTJ annual review paper: Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology*, 29(2), 75-91.
- Jansen, E., ve Von Gilnow, M. A. (1985). Ethical ambivalence and organizational reward systems. *Academy of Management Review*, 10, 814-822.
- Johnson, P., & Lee, F. (2020). Mitigating organizational hypocrisy: A study in educational settings. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 641-655.
- Johnson, P., & Smith, T. (2021). Effective communication and transparent administration: Key to reducing organizational hypocrisy. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 132-146.
- Johnson, R. E., & Johnson, G. F. (2020). Meritocracy and fairness in the workplace: The role of transparency and accountability. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 103-115.
- Kahveci, G., Karagül Kandemir, İ. ve Bayram, S. (2019). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 18 (2), 788-807
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'ın (1999) Örgütsel sinizm ölçeği türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri organize sanayi bölgesi örneği, *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), 77-92

- Kılıçoğlu, G. (2015). *Okullardaki söylem ve eylemler birbirleriyle tutarlı mı? Örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi*. 10. Eğitim Yönetimi Kongresi, 7-9 Mayıs 2015 (349-350), Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi.
- Kılıçoğlu, G. (2017). Örgütsel ikiyüzlülük ve bütünlüğün Türkiye bağlamında incelenmesi: Teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(3), 465-504
- Liu, Y., & Wang, G. (2019). Consistency and fairness in the workplace: The role of leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1117-1131
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research. A guide to design and implementation*. San Francisco: John Wiley-Sons
- Miles, B. M. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An extended sourcebook*. (2nd Edition). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Noble, H. ve Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-Based Nursing*, 18(2), 34-35.
- Parker, S., & Northcott, J. (2016). Communication and organizational hypocrisy: An empirical study. *Management Communication Quarterly*, 30(4), 474-499.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Interviewing: Principles And Practices, W.C. Brown Publishers. Dubuque: Iowa
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- Smith, A., & Johnson, B. (2015). Organizational hypocrisy in education: A qualitative analysis. *Journal of Educational Administration*, 53(4), 467-482.
- Smith, J. A., & Taylor, E. (2018). Personal development and change in the face of organizational hypocrisy: An educator's perspective. *Journal of Educational Change*, 19(3), 323-342.
- Wach, E. (2013). Learning about qualitative document analysis. <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/2989/PP%20InBrief%2013%20QDA%20FINAL2.pdf?sequence=> Erişim: 25.10.2023.
- Wang, Y., & Liu, H. (2019). Professional misinformation and career satisfaction: A study of teachers. *International Journal of Educational Management*, 33(2), 257-269.
- Wang, Z., Xie, Y., & Wang, M. (2021). Participative decision-making and organizational culture: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 617-635.
- Williams, R. (2018). The impact of organizational climate on teacher satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(5), 738-754.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.