

## Öğretmenlerin İstenmeyen Yönetici Davranışlarına Yönelik Tepkileri: Bilgi Uçurma Mı? Sessiz Kalma Mı?<sup>1</sup>

### Teachers' Reactions towards Undesirable Behaviors of Administrators: Whistle- blowing or Keeping Silent?

Asiye TOKER GÖKÇE<sup>2</sup>, Hürriyet ALATAŞ<sup>3</sup>

#### Öz

Bu araştırma, öğretmenlerin okullarda istenmeyen davranışlar karşısındaki tepkilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda öncelikle öğretmenlerin okullarda hangi istenmeyen yönetici davranışlarına tanık olduğunda bilgi uçurmayı tercih edecekleri sorgulanmıştır. İkinci adımda, öğretmenlerin olası tanık oldukları istenmeyen davranışlar karşısında bilgi uçurmayı tercih edip etmeyecekleri; tercih edeceklerse hangi tür hangi tür bilgi uçurmayı tercih edecekleri belirlenmeye çalışılmıştır. Son olarak da öğretmenlerin bilgi uçurmayı istemedikleri durumda olası sessiz kalma nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma nitel modelde gerçekleştirilen bu araştırma betimsel bir modelde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2013-2014 öğretim yılında Kocaeli ilinde Darıca ilçesinde bulunan bir ortaokulda görev yapmakta olan 20 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, katılımcıların tamamının çeşitli istenmeyen davranış durumlarında tepki gösterecekleri ortaya konmuştur. Fakat gösterilecek olan tepkilerin çoğunlukla ciddiyeti büyük olan istenmeyen davranışlara karşı olacağı saptanmıştır. Araştırmada katılımcılar çoğunlukla içe, formal yolla, kimliğini açıklayarak bilgi uçurmayı tercih edeceğini belirtmiştir. Araştırmadan elde edilecek sonuçların,

#### Abstract

This research aims to define teachers' attitudes towards undesired behaviours at school. Therefore, in which possible undesired administrative behaviours teachers would blow a whistle was examined. Second, whether the teachers would prefer whistle-blowing or and the kind of blowing was questioned. Lastly, the reason of keeping silence was examined. This research was designed as qualitative model. The research group was 20 teachers that work at a secondary school in Darica district of Kocaeli. The results revealed that it was put forward that all teachers would react in the case of various undesired behaviours. However it was determined that teachers would mostly react in the case of serious undesired behaviours. Teachers mostly stated that they would prefer to whistle-blow internally, formally and by identifying themselves. Findings of the research are thought to contribute to the literature in terms of revealing teachers' attitudes towards possible undesired behaviours at school.

**Key words:** whistle-blowing, undesired administrative behaviour, elementary school, teacher, organizational silence

DOI: 10.18009/jcer. 07641

<sup>1</sup> Bu çalışma EYFOR-V Eğitim Yönetimi Forumu'nda sunulmuştur.

<sup>2</sup> Doç. Dr. Asiye Toker Gökçe, Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, asi.gokce@kocaeli.edu.tr

<sup>3</sup> Arş. Gör. Hürriyet Alataş, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, hurriyetalatas@yyu.edu.tr



öğretmenlerin okullarda karşılaştıkları muhtemel istenmeyen davranışlara yönelik tutumlarını ortaya koyması bakımından alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi uçurma, istenmeyen yönetici davranışı, ortaokul, öğretmen, örgütsel sessizlik

## Giriş

Öğretmenler okullarda çeşitli istenmeyen yönetici davranışları ile karşılaşmaktadırlar. Yöneticilerin yolsuzluğa varan istenmeyen davranışlarına tanık olan öğretmenler ya söz konusu durum hakkında bilgi uçurmakta (whistle-blowing) veya sessiz kalmaktadırlar. Bilgi uçurma bir işgörenin çalıştığı örgüt içinde gözlediği veya haberdar olduğu yasa dışı veya etik dışı durumu, bu durumu düzeltebileceğine inandığı örgüt içindeki yöneticilere veya örgüt dışında birilerine haber vermesidir. Haber uçurma biçiminde de anılan bilgi uçurma yöneticiler tarafından istenmeyen davranış olarak kabul edilir. Örgütlerin nihai amacının topluma yarar sağlamak olduğu düşünüldüğünde, örgüt içinde ortaya çıkan ve sonuçları kamuya zarar veren eylemlerin sonuç olarak örgüte de zarar vereceği düşünülmelidir. Bu bağlamda bilgi uçurma, örgütün etkililiğini sağlamada önemli bir araçtır. Miceli ve Near (2005) örgüt içinde ortaya çıkan ve zararlı sonuçları olan eylemleri önlemede en etkili faktörün yine işgörenlerin kendisi olduğunu iddia eder. Söz konusu yazarlara göre işgörenler örgüt içinde kendilerine emredilen veya tanık oldukları etik dışı veya yasa dışı eylemlerin düzeltilmesi veya ortadan kaldırılması için kendilerini sorumlu hissedersen hareketlere geçerler ve böylece bu tür eylemlerin önü kesilmiş olur. Ancak bir işgörenin haberdar olduğu yasa/etik dışı eylem hakkında bilgi uçurması kolay değildir. Zira bilgi uçuranlar nadiren ödüllendirilmekte, sıklıkla cezalandırılmaktadır. Günümüzde bilgi uçurma Avustralya, Japonya, Güney Kore, Yeni Zelanda, Büyük Britanya ve ABD gibi birçok bölgede yasalarca güvence altına alınmıştır. Türkiye’de bu konuda yasal bir girişim bulunmamakla birlikte bilgi uçuranlar ya ‘köstebek’ gibi lakaplarla aşağılanıp dışlanmakta veya cezalandırılmaktadır (Toker-Gökçe, 2014). Dolayısı ile işgörenler örgüt içinde etik dışı veya yasa dışı eylemlere tanık olduklarında bazen sessiz kalmayı tercih ederler. Bu çalışmada okullarda ortaya çıkan etik dışı veya yasa dışı eylemler ile bu tür eylemlere tanık olan öğretmenlerin bilgi uçurmayı mı yoksa sessiz kalmayı mı tercih ettikleri belirlenmeye

çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilecek sonuçların, öğretmenlerin okullarda olası tanık olacağı istenmeyen yönetici davranışlarına yönelik tepkilerini ortaya koymasından dolayı katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## Kuramsal Çerçeve

### *Bilgi uçuurma*

Bilgi uçuurma örgüt içinde ortaya çıkan ve zararlı sonuçları olan eylemler hakkında, bu eylemleri düzeltereğine veya durduracağına inanılan bir otoriteye haber vermek (Miceli ve Near, 1985) anlamında kullanılır. Bilgi uçuuranlar (whistleblower), örgüt içinde kendisine emredilen eylemin insan haklarına aykırı olduğuna veya üçüncü kişilere zarar vereceğine inandığı için harekete geçerler (Near, Rehg, Scotter ve Miceli, 2004). Dolayısı ile bilgi uçuurma çeşitli yazarlarca (Dozier ve Miceli, 1985; Graham, 1986) prososyal (diğerlerinin yararını amaçlayan) bir eylem olarak görülür. Bu bağlamda alanyazında sözü edilen, etik dışı eylem, yasa dışı eylem, sapkın eylem, yolsuzluk gibi farklı isimlerle anılan tüm istenmeyen davranışlar hakkında bilgi uçuurulabilir. Bir işgören örgüt içinde tanık olduğu zararlı eylemin düzeltilmesi için, örgüt içinde bir yöneticiye gidebilir veya örgütün dışındaki bir başka örgüte başvurabilir.

Örgütlerde istenmeyen davranışlar önemsiz ve ciddiyeti büyük olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ayrıca bu tür davranışlar örgüte ve işgörelere yönelik olmak üzere sınıflandırılmıştır. Örgüte yönelik önemsiz istenmeyen davranışlar arasında işe geç gelme, işten erken ayrılma, mesai sırasında verilen araları uzun tutma, kasıtlı olarak işi yavaşlatma yer alır. Örgüte yönelik ciddiyeti büyük istenmeyen davranışlar arasında ise örgütün malına kasıtlı olarak zarar verme, rüşvet alma veya örgütün malını zimmetine geçirme yer alır. Örgütlerde işgörelere yönelik önemsiz istenmeyen davranışlar arasında kayırma, dedikoduculuk yer alırken, ciddiyeti büyük eylemler arasında cinsel taciz, çalışma arkadaşlarını tehlikeye sokma, yıldırma (mobbing) gibi eylemler yer alır (Robinson ve Bennett, 1995).

Çeşitli yazarlar istenmeyen davranışın türü ile bilgi uçuurma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örneğin Near ve arkadaşları (2004) ABD'de askeri bir birimde bilgi uçuurmayı araştırmıştır. Yazarlar öncelikle istenmeyen davranışları israf ve ayrımcılık, kanıtlanamadığı

için yasalarca cezalandırılmayan şiddet, kötü yönetim, cinsel taciz, hırsızlık, güvenlik sorunları biçiminde sınıflandırmıştır. Araştırma sonucunda kötü yönetimi, yasalar önünde kanıtlanamayacak biçimde gerçekleşen şiddeti ve cinsel tacizi gözleyen işgörenlerin, kaynakların boşa harcanması, hırsızlık veya ayrımcılık gözleyenlere göre daha fazla bilgi uçurduğunu ortaya koymuşlardır. Toker-Gökçe (2013, 2014a) de Türkiye’de eğitimcilerin makamını kişisel çıkarı için kullanmayı, okulu yönetmeliklere uygun olmayan biçimde yönetmeyi ve okulun ödeneğinden veya eşyasından çalmayı gözleyen eğitimcilerin bilgi uçurmayı tercih ettiğini belirlemiştir.

Bilgi uçurma dört farklı biçimde gerçekleştirilebilir. Bunlardan ilki, formal olarak bilgi uçurmadır. Formal bilgi uçurma gözlenen istenmeyen davranışı örgütün belirlediği kurallara göre rapor etmektir. İkincisi, informal bilgi uçurmadır. Bu tür bilgi uçurmada işgören gözlediği istenmeyen davranışı, güvendiği bir yakınına haber verir. Örgüt içinde istenmeyen davranış gözleyen işgören, bu durumu düzeltmeye yetkisi olan birilerine haber verirse içe bilgi uçurmuş olur. Diğer yandan eğer işgören gözlediği istenmeyen davranışı medya, meslek odaları gibi örgütün dışındaki bir yerlere bildirirse buna da dışa bilgi uçurma denir. Bilgiyi uçuran kişi gerçek adını kullanırsa veya kimliğini açıklayıcı bilgi verirse buna kimliği belirli bilgi uçurma adı verilir. Diğer yandan bilgi uçuran kişi takma isim kullanırsa veya kimliğini gizlerse, buna da anonim bilgi uçurma adı verilir (Park, Blenkinsopp, Oktem ve Omurgonulsen, 2008).

Bilgi iki ucu keskin kılıca benzer. Yani bilgi uçurmanın sonuçları her zaman aynı yönde olmaz. Bazı bilgi uçuranlar ödüllendirilirken, bazıları örgüt tarafından cezalandırılır. Bu nedenle örgüt içinde istenmeyen davranışlara tanık olanlar, bu durumu her zaman birilerine veya bir yerlere bildirmezler. Bu kişiler çeşitli nedenlerle sessiz kalmayı tercih ederler. Toker-Gökçe (2013, 2014a) öğretmenlerin bilgi uçurma durumlarını incelediği araştırmasında okul içinde istenmeyen ciddi eylemler gözleyen öğretmenlerin genelde ellerinden bir şey gelmeyeceğini düşünerek sessiz kalmayı tercih ettiğini ortaya koymuştur.

### *Örgütsel sessizlik*

İşgörenler inançlarını, değerlerini, düşünce biçimlerini, yargılarını ve davranış kalıplarını beraberinde örgüte taşırlar (Pehlivan-Aydın, 2001). Dolayısı ile örgüt içinde farklı değerlere, düşünce biçimlerine, yargılarına ve davranış kalıplarına sahip işgörenler bulunur.

Morrison ve Milliken'e (2000) göre, örgütlerde işgörenlerin değerleri, inançları, öncelikleri ve deneyimleri farklı olmasına rağmen, örgütsel işleyişe veya yönetime ilişkin dile getirilen bakış açısı genelde tek yönlü olmaktadır. Böyle örgütler işgörenler arasındaki farklılıklardan yararlanamazlar.

Birçok konuda birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerin çeşitli olaylara yönelik farklı bakış açılarına sahip olmaları beklenir. Oysa örgütlerde bu genelde gerçekleşmez. İşgörenler, örgütsel davranış sergilerken çeşitli nedenlerle ya örgüt içinde çoğunluğa uymayı veya sessiz kalmayı tercih ederler. Morrison ve Milliken'a (2000) göre geribildirim almaktan korkan yöneticiler, bu durumu işgörelere yansıtırlar. Bu tür yöneticiler genelde yönetim süreçlerinde işgörenler arasında ayrımcılık yaparlar. Aldıkları kararlara yönelik itirazları veya ortaya çıkan sorunların açıkça dile getirildiğini hoş karşılamadıklarını ifade ederler. Bu tür yöneticilerin bulunduğu örgütlerde, işgörenler kendilerini ilgilendiren kararlara yönelik eleştirilerini veya ortaya çıkan sorunları dile getirdiklerinde yönetimden olumsuz tepki alacaklarına inanırlar. Bu inanç, bu tür seslendirmelerin örgüt içinde hiçbir fark yaratmayacağına olan inancı da beraberinde getirir.

İşgörenler genelde olumsuz bilgileri paylaştıklarında örgüt içinde bir tehdit olarak algılanmaktan; sorun çıkan, şikâyetçi veya dedikoducu biçiminde adlandırılmaktan korkmaktadır. Çünkü böyle durumlarda genelde dışlanma, sorunlu biri olarak damgalanma, terfi edememe olasılığı vardır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Vokala ve Bouradas 2005). İşgörenlerde oluşan kişilerarası adaletsizlik duygusu (Somers, 2009) ile işgörenler örgütsel sorunlara ilişkin görüşlerini veya endişelerini dile getirmemeye başlar. Böylece örgütsel sessizlik ortaya çıkar.

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği açıklayan bir model geliştirmiştir. Bu modelde örgüt içinde sessizlik iklimine yol açan faktörler (1) örgütün yapısı/politikalar (İşgörenlerin karara katılmaması, yukarı doğru iletişimin engellenmesi gibi), (2) yönetim uygulamaları (muhalif görüşleri reddetme veya olumsuz karşılama gibi) ve (3) işgörenler ile üst yöneticiler arasındaki demografik farkın derecesi (cinsiyet, yaş, etnik köken gibi) biçiminde üçe ayrılmıştır.

Söz konusu modele göre sessizlik ikliminin yerleştiği bir örgütte ortaya çıkan sorunlar veya istenmeyen eylemler hakkında elde edilen bilgiler filtrelendir. Bu tür konularda

olumsuz geribildirim vermekten kaçınılır. Böylece sorunlar veya istenmeyen eylemler karşısında tepkisiz kalınır. Sonuç olarak da bu tür istenmeyen durumlar hasıraltı edilir. Örgütsel sessizlik sonucunda işgörenlerin görüşleri ile örgüte katkıda bulunmasının önü kapatılmış olur (Morrison ve Milliken 2000). Oysa Miceli ve Near (2005) örgüt içinde ortaya çıkan istenmeyen eylemlerle başa çıkmada işgörenlerin büyük etkisinin olduğunu belirtmiştir. Dolayısı ile sessizlik ikliminin olduğu örgütlerde kamuya zarar verecek eylemler ortaya çıktığında, bu tür eylemleri durdurmada veya engellemede en önemli adım olan bilgi uçurmanın gerçekleşmesi beklenemez. Park ve Keil (2009), örgütsel sessizlik ve bilgi uçurma arasındaki ilişkiyi irdelenmiştir. Söz konusu yazarlar araştırmalarında Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizlik modeli ile Dozier ve Miceli'nin (1985) bilgi uçurmaya karar verme modelini birleştirerek yeni bir model ortaya koymuşlardır. Dozier ve Miceli (1985) işgörenlerin örgüt içindeki yanlışları rapor etme sorumluluğunu hissettiren statüleri ile kendilerini örgütsel yanlışları bir yerlere bildirmeye sorumlu hissetmelerinin bilgi uçurmada etkili olduğunu belirtmiştir. Park ve Keil (2009), araştırmalarında yönetim uygulamalarının diğer iki faktörden çok daha fazla işgörenlerin algılanan sessizliğinde etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Söz konusu araştırmaya göre işgörenler kendilerine kötü haber verdiklerinde yöneticilerden olumsuz tepki aldıklarını görmekte; bunun sonucunda da örgüt içinde yüksek düzeyde sessizlik iklimi hissetmektedir. Algılanan örgütsel sessizliğin de işgörenlerin statüleri gereği örgüt içindeki yanlışları rapor etme sorumluluğunu hissetmelerini ve kendilerini örgütsel yanlışları bir yerlere bildirmeye sorumlu hissetmelerini doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur.

Bu araştırma öğretmenlerin okullarda istenmeyen yönetici davranışları karşısındaki tepkilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenler okullarda hangi tür istenmeyen davranışlara tanık olduklarında bilgi uçurulması gerektiğini düşünürler?
2. Öğretmenler olası tanık oldukları eylemler hakkında hangi tür bilgi uçurmayı tercih ederler?
3. Öğretmenlerin, olası tanık oldukları eylemler hakkında bilgi uçurmayı tercih etmediği durumda, sessiz kalma nedenleri nelerdir?

## Yöntem

### *Araştırma Modeli*

Nitel modelde gerçekleştirilen bu araştırmada algıların gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konabilmesi amacıyla olgu bilim deseni kullanılmıştır. Olgu bilim, farkında olduğumuz, ancak derinlemesine bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmamızı sağlar. Olgular olaylar, deneyimler, algılar gibi farklı biçimlerde karşımıza çıkar. Bu nedenle araştırma, nitel araştırma desenlerinden biri olan ve 'belli bir olguya ilişkin, bireysel algı ya da perspektiflerin ortaya çıkarılması ve yorumlanması' olarak tanımlanan olgu bilim (Yıldırım ve Şimşek, 2005) deseninde tasarlanmış ve yürütülmüştür.

### *Çalışma Grubu*

Araştırmanın çalışma grubu nitel araştırmanın amaçlı örneklem türlerinden uygun örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Uygun örnekleme araştırmacının koşullarına en uygun olan örneklemin seçilmesidir (Merriam, 2013). Dolayısı ile araştırmanın çalışma grubunu 2013-2014 öğretim yılında, Kocaeli ili Darıca ilçesinde yer alan bir kamu ortaokulunda görev yapmakta araştırmaya katılmaya gönüllü olan 20 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcıların 16'sı (%80) kadın, 4'ü (%20) erkektir. Öğretmenlerin yarıdan fazlası (%55) 30 yaşın altındadır. Katılımcıların tümü kadrolu branş öğretmeni olup 18'i (%90) lisans mezunu, ikisi (%10) yüksek lisans mezunudur. Öğretmenlerden 6'sı (%30) 1-5 yıl arası kıdeme sahipken, 12'si (%60) 6-10 yıl arası kıdeme sahiptir. Geri kalan 2 (%10) öğretmen 10 yıl üstü kıdeme sahiptir (Tablo 1).

**Tablo 1.** Çalışmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri

		f	%
Cinsiyet	Kadın	16	80
	Erkek	4	20
Yaş	20-30	11	55
	31-40	9	45
Eğitim durumu	Lisans	18	90
	Lisansüstü	2	10
Kıdem	1-5 yıl	6	30
	6-10 yıl	12	60
	11-15 yıl	2	10

### *Veri Toplama Aracı*

Araştırma için gereken veri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular alanyazın (Toker-Gökçe 2013; 2014a, 2014b) incelenmesinden sonra araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Geliştirilen taslak formun geçerliğini sağlamak için bir uzman görüşünden yararlanılmış ve ardından pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda formdaki sorularda gereken değişiklikler yapılmıştır. Görüşme formunda araştırmanın alt problemlerine cevap bulmak amacı ile üç soru yer almaktadır. Her bir soru bir alt probleme yönelik hazırlanmıştır. Birinci soruda, katılımcılara okullarında ne tür istenmeyen eylemlerle karşı karşıya kaldıklarında, söz konusu eylemin durdurulması veya düzeltilmesi gerektiğini düşündükleri soruldu. İkinci soruda, sözü edilen istenmeyen eylem ile karşılaştıklarında bu durumun düzeltilmesi amacıyla birilerine haber vermeyi düşünüp düşünmedikleri soruldu. İkinci soruya verilen cevaba göre araştırmanın üçüncü sorusu değişmektedir. Bu soruya olumlu cevap veren katılımcılara nereye veya kime nasıl bilgi uçuracakları soruldu. Görüşmenin bu aşamasında katılımcıların hangi tür bilgi uçurmayı (içe, dışa, formal, informal, kimliği belirli, anonim) tercih edecekleri sorgulandı. İkinci soruya olumsuz cevap veren katılımcılara ise sessiz kalma nedenleri sorulmuştur.

### *Veri Toplama Süreci*

Görüşmeler söz konusu okulda seçilen 20 gönüllü öğretmen ile yüz yüze yapılmıştır. Görüşmeler araştırmacılar ve görüşme yapılacak öğretmenin baş başa olduğu bir ortamda güven ve samimiyet içerisinde yapılmıştır. Görüşme öncesi öğretmenlerden randevu alınmış, uygun zamanlarında görüşme gerçekleşmiştir. Görüşme öğretmenlerin kendilerini rahat ve güvende hissetmeleri için kayıt altına alınmamış, görüşmeci tarafından not edilmiştir. Görüşmeler ortalama 15-20 dakika sürmüştür. Görüşmenin ilk bölümünde öğretmenlere görüşmenin amacı, verilerin ne için kullanılacağı hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir. Öğretmenlerin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, kıdem) not edilmiştir. İkinci adımda katılımcılara 'istenmeyen davranış' kavramı açıklanarak, nelerin 'istenmeyen davranış' olduğu hakkında alanyazından (Miceli ve Near, 1988; Near ve ark., 2004, Tokergökçe 2014a) yararlanarak oluşturulan genel bilgiler verilmiştir. Bu aşamada istenmeyen



davranışların listesi okunmuştur. Okulda karşılaşılabilecek istenmeyen davranışlardan kısaca söz edildikten sonra görüşmeye geçilmiştir.

### *Verilerin Analizi*

Araştırma verileri betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Yıldırım ve Şimşek'e (2005) göre betimsel analiz ile elde edilen bulgularda anlatılara sıklıkla yer verilir. Bu tür analizde amaç elde edilen bulguların düzenli ve yorumlanmış biçimde sunulmasıdır. Bu çalışmada katılımcılara Ö1, Ö2, ..... Ö20 biçiminde kodlar verilmiştir. Ayrıca güvenilirliği artırmak amacı ile bulgular başlığı altında yer yer doğrudan alıntı yöntemi kullanılmış, öğretmenlerin düşünceleri çalışma içinde sunulmuştur.

### **Bulgular**

#### *Öğretmenlerin hakkında bilgi uçurulması gerektiğini düşündükleri eylemlere yönelik bulgular*

Öğretmenlerin okullarda hangi tür istenmeyen davranışlarla karşılaştıklarında bilgi uçurulması gerektiğini düşündüklerini öğrenmek amacıyla öğretmenlere istenmeyen davranışlardan söz edildikten sonra ne tür istenmeyen davranışlarla karşılaşırlarsa bilgi uçurmayı tercih edecekleri soruldu. Katılımcıların düzletilmesi amacıyla bilgi uçurmayı tercih edebileceklerini belirttikleri istenmeyen eylemler Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Çalışmaya katılan öğretmenlerin tepki göstereceği istenmeyen davranışlar

<b>İstenmeyen Davranışlar</b>	<b>f</b>
Kanunların veya yönetmeliklerin ciddi biçimde ihlal edilmesi	20
Okulun ödeneğinden para çalınması	19
Okula ait pahalı olabilecek (bilgisayar gibi) bir/birkaç eşyanın çalınması	19
Cinsel taciz (öğretmenlere ve diğer iş görenlere) yapılması	19
Cinsel taciz (öğrencilere) yapılması	19
Rüşvet alınması	18
Kamunun sağlığını / güvenliğini tehlikeye sokacak bir uygulamaya göz yumulması	16
Okula ait çok pahalı olmayan (tornavida gibi) bir/birkaç eşyanın çalınması	11
Kişisel çıkar için makamın kullanılması	11
Bir müteahhit, danışman veya tedarikçiye, hak etmediği halde, yarar sağlanması	9

---

Okulun parasını boşa harcayacak biçimde, kişilerden yarar veya hizmet alınması	9
Yönetmeliklerin uygulanmasında kişilere / gruplara ayrımcılık yapılması	8
Kötü yönetilen bir program ile okulun kaynaklarının boşa harcanması	8
Gereksiz veya eksik yarar veya hizmet alınarak okulun parasının boşa harcanması	7
Komisyon alınması	7

---

Tablo 2'de görüldüğü gibi öğretmenlerin çoğu kanunların veya yönetmeliklerin ciddi biçimde ihlal edilmesi, okulun ödeneğinden para çalınması, okula ait pahalı olabilecek bir/birkaç eşyanın çalınması ve cinsel taciz gibi eylemleri gözledikleri durumda bilgi uçuracaklarını belirtmiştir. Diğer yandan, katılımcıların bir kısmı komisyon alınması, okulun parasını boşa harcayacak biçimde hizmet alınması, gereksiz ve ya eksik hizmet için okulun parasının boşa harcanması, kötü yönetilen bir program ile okulun kaynaklarının boşa harcanması, müteahhit, danışman ve ya tedarikçiye hak etmediği halde yarar sağlanması, yönetmelik uygulamada ayrımcılık yapılması gibi durumlarda sessiz kalacaklarını belirtmişlerdir. Görüşme sırasında elde edilen bir öğretmen görüşlerinden biri aşağıdaki gibidir:

*Ö8: "Eğer karşılaştığım istenmeyen davranış ciddi anlamda beni ve okuldaki diğer çalışanları, hatta öğrencileri etkileyecek kadar yanlış bir davranış ise kesinlikle sessiz kalmam. Fakat uzun yıllardır süregelen ve hiçbir zaman sesimizi çıkarmadığımız adam kayırma gibi davranışlara sessiz kalmaya alıştık."*

#### *Öğretmenlerin olası bilgi uçurma tercihinine yönelik bulgular*

Araştırmanın ikinci alt problemi, öğretmenlerin olası tanık oldukları istenmeyen davranış durumlarında hangi tür bilgi uçurmayı tercih edecekleri sorgulanmaktadır. Katılımcıların tercih edeceklerini belirttikleri bilgi uçurma biçimleri Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Çalışmaya katılan öğretmenlerin olası bilgi uçurma tercihleri

Bilgi Uçurma Biçimleri		f
İç	Okuldaki diğer çalışanlara rapor ederim	18
	Okulun bağlı olduğu il / ilçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bildiririm	2
Dış	Basına bildiririm	1
	Bildirirken silsileyi takip ederim	10
Formal	Bildirmek için resmi kanalları kullanırım	9
	Müdahale yetkisi olan bir otoriteye, sözlü olarak bildiririm	10
İnformal	Düzeltebileceğine inandığım birine, sözlü olarak bildiririm	3
	Gerçek adımlı ve çalıştığım okulu belirterek bildiririm	16
Anonim	İsimsiz, adresiz biçimde bildiririm	3

Tablo 3’de de belirtildiği gibi öğretmenlerin büyük çoğunluğu Robinson ve Bennet’in (1995) sınıflamasında ciddiyeti büyük biçiminde adlandırılan istenmeyen davranışlara tanık olduklarında (çoğu kanunların veya yönetmeliklerin ciddi biçimde ihlal edilmesi, okulun ödeneğinden para çalınması, okula ait pahalı olabilecek bir/birkaç eşyanın çalınması ve cinsel taciz...) sessiz kalmayacaklarını belirtirken, ciddiyeti büyük olmayan istenmeyen davranışlarla karşı karşıya kaldıklarında (komisyon alınması, okulun parasını boşa harcayacak biçimde hizmet alınması, gereksiz ve ya eksik hizmet için okulun parasının boşa harcanması, kötü yönetilen bir program ile okulun kaynaklarının boşa harcanması, müteahhit, danışman ve ya tedarikçiye hak etmediği halde yarar sağlanması, yönetmelik uygulamada ayrımcılık yapılması...) sessiz kalabileceklerini ifade etmişlerdir. Tablo 3’te karşılaştıkları istenmeyen davranış durumlarında tepki göstereceklerini belirten öğretmenlerin tepkilerini ne şekilde ortaya koyacaklarına dair verilere yer verilmiştir. Tablo 3’te de görüldüğü gibi, öğretmenlerin tümünün tanık olacakları herhangi bir istenmeyen davranış durumunda tepkilerini içe bilgi uçurarak gösterecekleri ortaya konulmuştur. Analiz sonucunda öğretmenlerin tepkilerini çoğunlukla öncelikle okulun içinde gösterecekleri, problemi öncelikle okuldaki diğer öğretmenlerle paylaşacakları, sonrasında gerekirse yöneticiyle birebir konuşacakları ortaya konulmuştur. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu istenmeyen eylemin devam etmesi durumunda, söz konusu eylemi Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde silsileyi takip edecek şekilde ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü’ne, il Milli Eğitim Müdürlüğü’ne, gerekirse Milli Eğitim Bakanlığı’na bildireceklerini ifade etmişlerdir.

Çalışma grubundan yalnızca bir öğretmen büyük bir istenmeyen davranışın yaşanması durumunda sorunu okulun dışına taşıyıp medyayı bilgilendireceğini ifade etmiştir. Öğretmenlerin 7'si (%35) direkt olarak formal yola başvuracaklarını belirtirlerken, 13'ü (%65) öncelikle problemi informal yollarla, sözlü olarak bildireceklerini ifade etmişlerdir. Bu öğretmenlerin 12'si (%60) sorun çözülmediği durumda, yani istenmeyen davranış ısrarla devam ettiğinde formal yola başvuracaklarını belirtmişlerdir. Şu durumda toplamda 19 (%95) öğretmen formal yollara başvuracağını belirtirken 1 (%5) öğretmen formal yola başvurmayacağını belirtmiştir. Formal yolla duruma tepki göstereceklerini belirten 19 (%95) öğretmenin 16'sı (%80) kimliğini de belirteceğini ifade ederken 3'ü (%15) kimliğini saklayacağını ifade etmiştir. Araştırmanın bulguları Toker-Gökçe'nin (2014b) ve Toker-Gökçe ve Oğuz (2015) bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

#### *Öğretmenlerin olası tanık oldukları eylemlerde sessiz kalma nedenlerine yönelik bulgular*

Araştırmanın son bölümünde, tanık oldukları istenmeyen eylemler karşısında hiç bir şey yapmayacaklarını belirten katılımcılara sessiz kalma nedenleri soruldu. Araştırma verilerine göre Tablo 2'den de anlaşılacağı üzere, öğretmenler ciddiyeti büyük istenmeyen davranışlar karşısında sessiz kalmayacaklarını ifade ederken, katılımcıların bir kısmı ciddiyeti büyük olmayan çeşitli istenmeyen davranış durumlarında sessiz kalacaklarını ifade etmişlerdir. Örneğin komisyon alınması durumunda öğretmenlerin 7'si sessiz kalmayacaklarını belirttikleri halde geri kalan 13'ü sessiz kalacaklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin okulda karşılaştıkları istenmeyen davranışlar karşısında sessiz kalma nedenlerinin öğretmenlerin kendilerinden yani kişisel özelliklerinden; yöneticilere olan güvensizlikten ve okul ortamında aidiyet duygusunu tehlikeye atma korkusundan olduğu ortaya konulmuştur. Bu yüzden öğretmenlerin sessiz kalma nedenlerine ilişkin araştırma bulguları 'Yönetici', 'Öğretmen' ve 'Okul Ortamı' boyutları açısından kategorize edilmiştir. Okul ortamından kaynaklanan sessizliklerin ana sebebi öğretmenlerin üyesi buldukları örgüte uyum sağlama ihtiyacıdır. Yöneticiden kaynaklanan sebepler ise yöneticiye olan güvensizlik, tepkinin sonuçsuz kalacağı düşüncesi, yöneticinin tepkisini toplama kaygısıdır. Öğretmenlerden kaynaklanan sebepler ise kişisel özellikler, dışlanma kaygısı, menfaat ve bencilliktir. Araştırmanın bu bulguları alanyazını (Morrison ve Milliken, 2003; Vokala ve

Bouradas, 2005, Toker-Gökçe, 2014a) destekler niteliktedir. Öğretmenlerin okulda karşılaştıkları istenmeyen davranışlar karşısında sessiz kalma nedenleri Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4.** Çalışmaya katılan öğretmenlerin istenmeyen davranışlara karşı sessiz kalma nedenleri

Sessiz Kalma Nedenleri	f
Öğretmen kaynaklı	9
Yönetici kaynaklı	4
Okul ortamı kaynaklı	1

Elde edilen verilere göre öğretmenlerin 6'sı (%30) hiçbir istenmeyen davranışa sessiz kalmayacağını belirtirken 14'ü (%70) çeşitli istenmeyen davranış durumlarında sessiz kalacaklarını belirtmişlerdir. Bunların 1 (%5) tanesi okul ortamı kaynaklı, 4 (%20) tanesi yönetici kaynaklı, 9 (%45) tanesi ise öğretmen kaynaklı olduğunu ifade etmişlerdir. Sessiz kalma nedenlerinin problem durumunda tepki gösterilse bile nitelikli bir sonuç elde edilmeyeceği düşüncesi olduğunu belirten öğretmen sayısının (4), sessiz kalmanın okul ortamından kaynaklandığını belirten öğretmen sayısından (1) fazla olması çarpıcı bir bulgudur. Örnek olarak, sessiz kalma nedeninin yöneticiden kaynaklandığını belirten öğretmenlerden (Ö2 ve Ö9) '*Hiçbir sonuç elde edemeyeceğimi, sorunun çözülmeyeceğimi bildiğim için sessiz kalırım*' şeklinde yanıt alınmıştır. Bu verilerden yola çıkılacak olunursa 'örgütsel sessizlik' kavramının yerini 'örgütsel güvensizlik' kavramının aldığı söylenebilir.

### Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma, öğretmenlerin okullarda istenmeyen davranışlar karşısındaki tepkilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda öncelikle öğretmenlerin okullarda ne tür istenmeyen davranışlara tanık olduğunda bilgi uçurmayı tercih edecekleri sorgulanmıştır. Analiz sonucunda öğretmenlerin öncelikle okulun ödeneğinden para çalınması, okula ait pahalı bir eşyanın çalınması, rüşvet alınması, kamunun güvenliğini tehlikeye sokacak şekilde uygulamalara göz yumulması, yönetmeliklerin ciddi biçimde ihlal edilmesi, öğretmene veya diğer işgörelere taciz yapılması durumlarında bilgi uçurmayı tercih edecekleri ortaya çıkmıştır. Söz konusu eylemler Robinson ve Bennet'in (1995) sınıflamasında ciddiyeti büyük biçiminde adlandırılan istenmeyen davranışlar arasında yer

almaktadır. Araştırmanın bu bulguları Toker Gökçe'nin (2014a) ve Toker Gökçe ve Oğuz'un (2015) bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin çoğunun komisyon alınması, okulun parasını boşa harcayacak biçimde hizmet alınması, gereksiz veya eksik hizmet için okulun parasının boşa harcanması, kötü yönetilen bir program ile okulun kaynaklarının boşa harcanması, müteahhit, danışman ve ya tedarikçiye hak etmediği halde yarar sağlanması, yönetmelik uygulamada ayrımcılık yapılması gibi durumlarda sessiz kalacakları belirlenmiştir. Bu sonuçlar ise Toker-Gökçe'nin (2014a) ve Toker-Gökçe ve Oğuz'un (2015) bulguları ile tutar değildir.

Araştırmanın ikinci alt problemine yönelik olarak katılımcıların çoğunun kimliğini açıklayarak formal yollarla kurum içine bilgi uçurmayı tercih edecekleri bulgusu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bu bulgusu Toker-Gökçe'nin (2014a) sonuçları ile tutarlı olmakla birlikte, Toker-Gökçe'nin (2013) ve Toker-Gökçe ve Oğuz'un (2015) bulguları ile kısmen tutarlılık göstermektedir.

Son olarak öğretmenlerin sessiz kalma nedenleri belirlenmeye çalışmıştır. Bu kapsamda da katılımcıların kişisel özellikleri, dışlanma kaygısı, menfaat ve bencillik nedeniyle öncelikle sessiz kalmayı tercih edecekleri belirlenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin üçte biri hiçbir istenmeyen eyleme sessiz kalmayacağını belirtirken, üçte ikisi çeşitli istenmeyen davranış durumlarında sessiz kalacaklarını belirtmişlerdir. Araştırmanın bu bulgusu alanyazında benzer bir araştırmaya rastlanmadığından karşılaştırılamamıştır.

Araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin önemli bir kısmı okulda karşılaştıkları istenmeyen eylemler karşısında sessiz kalacağını belirtmiştir. Araştırmanın bu bulgusu örgüt yöneticileri için önemlidir. Bu bulgu ışığında, örgüt yöneticilerine, örgüt içinde istenmeyen eylemlerin ortaya çıkarılmasını veya önlenmesini sağlamak amacıyla çeşitli önlemler alması önerilmektedir. Bu öneriler arasında örgüt içinde işgörenlerin etik dışı eylemleri yönetime iletmelerini sağlayacak iletişim kanalları açılabilir (Miceli ve ark., 2009, akt: Toker-Gökçe, 2014). Yöneticilere söz konusu eylemlere yönelik bilgi geldiğinde, bilgiyi getirene saldırmak yerine gelen bilgi araştırılmalıdır. Böylece bilgi uçurduğunda kendisi ile uğraşılmayacağını bilen işgören, haberdar olduğu bilgiyi daha çabuk uçurur. Türkiye'de bilgi uçurma, özellikle eğitim alanında yeterince irdelenen bir konu değildir. Dolayısı ile araştırmacılara

işgörenlerin bilgi uçurma tercihlerini ve sessizlik nedenlerini irdeleyen nicel ve nitel araştırmalar yapmaları önerilmektedir.

### Kaynaklar

- Dozier, J. B. & Miceli, M.P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. *Academy of Management Review*, 10 (4), 823-836.
- Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. *Research in Organizational Behavior*, 8,1-52.
- Merriam, S.B. (2013). Nitel araştırma. Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber. (Çev. Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Miceli, M. P. & Near, J. P. (1985). Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistle-blowing decisions. *Personel Psychology*, 38 (3), 525-544
- Miceli, M.P. & Near, J.P. (2005). Standing up or standing by: What predicts blowing the whistle on organizational wrongdoing?.*Research in Personnel and Human Resources Management*, 24, 95-136.
- Milliken, F.J.,Morrison, E.W. & Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. [http://www.threesquared.com/client\\_review/Novelis/LAC/Revised/assets/Milliken.Frances.pdf](http://www.threesquared.com/client_review/Novelis/LAC/Revised/assets/Milliken.Frances.pdf). 31 Temmuz 2004 tarihinde indirildi.
- Morrison, E. W. & Milliken, F.J. (2000).Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E., W. & Milliken, F., J. (2003). Speaking up, remaining silent: the dynamics of voice and silence in organizations, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1353-1358
- Near, J.P.,Rehg, M.T., Scotter, J.R.V., & Miceli, M.P. (2004). Does type of wrongdoing affect the whistle-blowing process? *Business Ethics Quarterly*, 14 (2), 219-242.
- Park, H.,Blenkinsopp, J., Oktem, M. K. & Omurgonulsen, U. (2008). Cultural Orientation and Attitudes Toward Different Forms of Whistle-blowing: A Comparison of South Korea, Turkey, andthe U.K. *Journal of Business Ethics*, 82, 929-939.
- Park, C.W. & Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model. *Decision Sciences*. 40(4), 901-918.
- Pehlivan-Aydın, İ. (2001). *Yönetmel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Somers, M. (2009). Thesounds of silence: a perspective on appliedresearch on organizational justice, *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 215-216.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995) A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.

- Toker-Gökçe, A. (2013). Relationship between whistle-blowing and job satisfaction and organizational loyalty at schools in Turkey. *Educational Research and Reviews*. 8(14), 1186-1197.
- Toker-Gökçe, A. (2014). Örgüt yönetiminde bilgi uçurma. İnyet Aydın ve Kürşad Yılmaz. *Eğitim Yönetimi Denetimi ve Politikası Yazıları* içinde (s.492-505). Ankara: Pegem Akademi.
- Toker-Gökçe, A. (2014a). Okullarda bilgi uçurma: İş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 22, 261-282.
- Toker-Gökçe, A. (2014b). Öğretmenlerin farklı bilgi uçurma tercihlerinde belirleyici olan değer yönelimleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 4(2), 1-11.
- Toker-Gökçe, A. ve Oğuz, E. (2015). Öğretmenlerin bilgi uçurma tercihleri ile kültürel değerleri arasındaki ilişki. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 5(1), 51-64.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



## Extended Summary

### Teachers' Reactions towards Undesirable Behaviors of Administrators:

#### Whistle blowing or Keeping Silent?

Asiye TOKER GÖKÇE, Hürriyet ALATAŞ

Teachers face widely different ethical cases at schools. When they observed or heard these kinds of cases, they have a dilemma: blowing a whistle or keeping silent. Whistle blowing is a process of giving information about the acts resulting in harm to third parties. The main purpose of this study was discovering to teachers' attitudes towards undesired behaviors at school. For this aim, the following three questions were examined:1) In which undesired behavior cases teachers thought whistle-blowing? (2) What kinds of modes do teachers prefer for whistle-blowing? (3) What are the reasons of teachers for keeping silent when they did not prefer whistle-blowing? This research is a descriptive, qualitative research. The research group involves 20 teachers that work at a secondary school in Darica district of Kocaeli in Turkey in 2013-2014 academic year. Of 20 participants, 80% were females and 20% were males. All of the participants were branch teacher. More than half (%55) of the participants were lower than 30 years old. The data were analyzed through qualitative analysis and the results were indicated using frequencies and percentages.90% had bachelor degree while the others were graduate teachers. Lastly, 6 of them had 1-5 year experience, 12of them had 6-10 year experience, and the last of them had more than 10 year work experience.

The data were gained through interviews. The participants were asked three questions each of which were aimed to answer the three research problems. Therefore, the first question examined teachers the wrongdoings or unethical behaviors that the participants would thought whistle-blowing related to them. The participants were asked to list wrongdoings or unethical behaviors that they would prefer for whistle-blowing in the

first. Then, they asked the kinds of modes (internally, externally, formally, informally, identified and anonym) they would prefer for whistle-blowing in the second question. Finally, they asked to explain the reasons for keeping silent when they did not prefer whistle blowing. The results revealed that all teachers would react in the case of various undesired behaviors. They would blow whistle when they observe violation of laws or regulations seriously, stealing of school fund, stealing of school stuff, and sexual abuse to the teachers, students, or the other staff. However it was determined that teachers would mostly react in the case of serious undesired behaviours. Teachers mostly stated that they would prefer to whistle-blow internally, formally and by identifying themselves. Findings of the research are thought to contribute to the literature in terms of revealing teachers' attitudes towards possible undesired behaviors at school. This study is supposed to contribute the literature by revealing the reasons of teachers who observed or heard about undesired behaviours for keeping silent at first. In addition, the results are supposed to help organization leaders to enhance information channels to support possible whistle blowers in their organization. Lastly, this study will be able to enhance the literature, and lead other researchers in these directions.

---

#### Citation Information

Toker-Gökçe, A. ve Alataş, H. (2015). Öğretmenlerin İstenmeyen Yönetici Davranışlarına Yönelik Tepkileri: Bilgi Uçurma Mı? Sessiz Kalma Mı? *Journal of Computer and Education Research*, 3(6), 99-116.