

# Okullarda Örgütsel İkiyüzlülük Üzerine Öğretmen Görüşleri\*

## Teachers' Views on Organizational Hypocrisy in Schools

Burcu ÇİMEN\*\*   
Engin KARADAĞ\*\*\* 

### Öz

Örgütlerde çalışan bireylerden söylemleri doğrultusunda hareket etmeleri beklenir. Ancak bu beklentinin karşılanmadığı, çalışanların ikiyüzlü davranışlar sergiledikleri durumlar ortaya çıkabilir. Örgütsel ikiyüzlülük davranışları hem kişisel hem de örgütsel sorunları beraberinde getirmektedir. Çalışmanın amacı, eğitim kurumlarında örgütsel ikiyüzlülük davranışına ilişkin öğretmen görüşlerinin tespit edilmesidir. Çalışmada öğretmenlerin, okullarında örgütsel ikiyüzlülük davranışına ilişkin tecrübe ettikleri olayları ve bu olaylara yükledikleri anlamı ortaya çıkarmak için olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni ile örgütsel ikiyüzlülüğün verilen sözlerin tutulması, okulun iç yapısının çevreyle uyumu ve uygulamalardaki tutarlılık şeklindeki boyutlarına göre öğretmenlerin görüşlerinin yorumlanması amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinde tercih edilen amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt olarak öğretmenlerin en az üç senedir aynı okulda görev yapmaları şartı aranmıştır. Çalışmanın verileri, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Toplanan veriler, nitel veri analiz yöntemlerinden içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları; okul yönetiminin vaat edilen sözleri tutması ve uygulamalardaki tutarlılık ile okulun iç yapısı ve çevre arasındaki uyum olmak üzere iki tema altında incelenmiştir. Okul yönetiminin verilen bazı sözleri yerine getiremediğine, okulun toplumun değerlerini yansıttığı ancak öğretmenlerin okulun amaçlarına göre düzenlenen öğretim programlarına uyumlu uygulamalar yapmadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel ikiyüzlülük, eğitim kurumları, nitel araştırma.

\* Bu çalışma 26-28 Ekim 2019 tarihleri arasında düzenlenen 2. Uluslararası Eğitimde Yeni Arayışlar Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Dr, Milli Eğitim Bakanlığı, E-posta: fen.burcu@gmail.com, Orcid ID: 0000-0001-5304-7505

\*\*\* Prof. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Bölümü, E-posta: engin.karadag@hotmail.com, Orcid ID: 0000-0002-9723-3833

### Abstract

The organizational behavior of hypocrisy in educational institutions should be questioned and conceptual understanding related to this behavior should be established. In this context, the aim of the study is to determine teachers' opinions about organizational hypocritical behavior in educational institutions. This study uses the phenomenology pattern to reveal the events teachers have experienced in their schools related to organizational hypocrisy and the meaning they attribute to these events. The aim of using the phenomenology pattern is to interpret teachers' opinions with respect to the dimensions of organizational hypocrisy in terms of keeping promises, harmony of the school's internal structure with the environment, and consistency in practices. The study uses the criterion sampling method, a purposive sampling method preferred in qualitative research. One criterion is that the teachers are required to have worked in the same school for at least three years. The study data have been collected using the semi-structured interview technique, which are then analyzed using the method of content analysis, a qualitative data analysis method. The study examines teachers' perceptions of organizational hypocrisy by dividing them into the two themes of promises made by school management, consistency in practices, and harmony between the school's internal structure and environment. The results show school management to not fulfill their given promises, schools to reflect the values of the society, and teachers to not implement the programs that had been arranged in accordance with school aims.

**Keywords:** Organizational hypocrisy, educational institutions, qualitative research.

## Summary

### Introduction

Organizational hypocrisy refers to the conflicts in an organization in terms of its discourse, decisions, and actions (Weaver, 2008). Organizational failure to fulfill its promises to employees and related parties, as well as its practices that contradict its discourses are all results of organizational hypocrisy (Krasner, 1999). Here are two examples of the undesired results of organizational hypocrisy: individuals in the organization behave hypocritically (Christensen, Morsing, & Thyssen, 2011) and the lack of organizational justice based on fairness (Kahveci, Kandemir, & Bayram, 2019) reduces organizational reliability. When analyzing organizational hypocrisy, employees' inconsistencies in theory and practice are taken into account in terms of differences among discourse, decisions, and actions (Fernando & Gross, 2006). Kılıçoğlu, Yılmaz-Kılıçoğlu, and Karadağ (2017) conducted one of the earliest studies on organizational hypocrisy in educational institutions and focused on three distinct elements of organizational hypocrisy: keeping promises, harmony between the internal structures and the environment, and inconsistencies in practices.

Organizational hypocrisy in educational institutions has been reported to produce the following negative behaviors: lack of inter-employee communication, reduced organizational commitment and justice, decreased job satisfaction and motivation, organizational silence, and organizational cynicism (Cha & Edmondson, 2006; Kahveci, Kandemir & Bayram, 2019; Kılıçoğlu, Yılmaz, & Karadağ, 2014; Kılıçoğlu & Kılıçoğlu, 2018, Philippe & Koehler, 2005). Inconsistencies that occur within institutions generally go unnoticed as overtime these become routine. Employees'

awareness regarding organizational hypocrisy is seen as a way to overcome conflict by reflecting on inconsistencies between decisions and actions (Brunsson, 2009). Therefore, this study aims to reveal teachers' views concerning organizational hypocrisy in educational institutions.

## Method

The study uses the phenomenological design to reveal the events teachers experience regarding organizational hypocrisy in their schools and the meaning they attribute to these events. The study uses the criterion sampling method, a purposive sampling method preferred in qualitative research, for choosing the participants. Patton (2018) stated the criterion sampling method to enable researchers to examine situations based on pre-determined criteria. This study uses the criterion of teachers being required to have worked at the same school for at least three years. Similar answers taken from different participants indicate data saturation to have been reached (Glaser & Strauss, 1967). Qualitative research aims to dig deeper into differences rather than make generalizations (Patton, 2018). Therefore, the study has chosen to form a sample group of teachers working at private and public schools with different dynamics.

The study obtained its data from interviews in order to reveal teachers' in-depth feelings and thoughts regarding their school's organizational hypocrisy. The study has developed an item pool (Bogdan & Biklen, 1992) consisting of general-to-specific one-dimensional questions that are easy to understand and are based on the dimensions of keeping promises, harmony between internal structure and environment, and inconsistency in practices, as covered in the Organizational Hypocrisy Scale Kılıçoğlu, Yılmaz-Kılıçoğlu, and Karadağ (2017) developed. We the authors have transcribed the interview recordings without any changes and analyzed the data using content analysis. Content analysis brings certain themes together, and we developed codes and themes in accordance with the conceptual framework.

Because qualitative research is not expressed with numerical data, different concepts are used in place of validity and reliability. Qualitative research commonly employs the concept of trustworthiness (Noble & Smith, 2015). In this context, we have performed our analyses in accordance with the criteria of internal and external validity as well as internal and external reliability (Guba, 1981).

## Findings

In line with the teachers' views, the study analyzes the components of organizational hypocrisy (i.e., school administration's keeping their promises and being consistent in practices, and harmony between the school's internal structure and environment) by separating these into themes. The participants expressed their views, some stating the school administration to keep their promises as much as possible, others stating the administration to not keep their promises as well as inconsistencies in practice. The participants generally view the school administration to not keep promises, especially in regard to course allocation. Teachers working at private schools claimed

school administrators to have forgotten the promises they had made during the contract phase and to have deceived the teachers.

The study also analyzes the participants' views on the harmony between internal structure and environment with regard to the school's mission and goals by reflecting on the social norms and values, how teachers serve the school's goals, and the appropriateness of the educational programs' content with their classroom activities. First we examined whether the participants' views reflect the values of the environment in the process of achieving the school's goals or not. According to the majority of participants' views, schools attempt to reflect social values by adopting a values-based approach. We examined their views on the harmony between internal structure and environment in relation to the appropriateness of educational program content with classroom activities and whether they serve the goals of the schools through in-class and extracurricular practices. We asked the participants whether the annual plans and lesson plans they had prepared on the aims of the school are compatible with their classroom activities. The majority of the participants reported that these plans prepared by considering the goals of the school and classroom activities are not compatible.

## **Discussion**

The participants mostly stated school administrations to not keep their promises and to follow a policy of deceiving employees; although administrators had stated they would solve a problem at school, they did not settle it and most of the decisions made at meetings remained on paper. Kılıçoğlu, Yılmaz-Kılıçoğlu and Karadağ (2017) reported similar findings. They found participants to have the opinion that a medium level of organizational hypocrisy existed regarding school administrations fulfilling their promises and having inconsistent practices. However, Kılıçoğlu (2017a) and Karagül-Kandemir (2019) found teachers to have perceptions of low organizational hypocrisy at schools. Although organizational hypocrisy is not considered very important in organizations because its imagined and real effects are unclear, hypocritical behaviors from organization managers negatively affect employees (Philippe & Koehler, 2005).

School administrations' promises are found to not be kept, especially regarding preparations for weekly course plans. Teachers working at private schools stated school administrators to have told teachers they would not have lesson schedules for more than a certain number of course hours during the contract phase but to have implemented practices contrary to what they had said. Yılmaz's (2009) study on private education institutions found teachers to not trust the institution they work for or their school administrators. According to the majority of participants' opinions, schools attempt to reflect social values through a values-based approach. Kılıçoğlu (2017a) argued the values-based decision-making method in forming organizational integrity, which is defined as the opposite of organizational hypocrisy in schools, to be a voluntary practice that involves establishing organizational values to produce consistency in organizational decisions and actions. Whether the annual plans and lesson plans teachers prepared based on school goals were compatible with the classroom activities they implemented was also examined. Most participants think the plans and classroom activities they developed in consideration of school goals to not be compatible. Similar to

the present findings, Karagül-Kandemir (2019) concluded teachers to have low participation levels regarding the item “implementing goals in the educational programs” and to not completely deliver the educational programs. Teachers working at public schools were observed to not adhere to the plans they had prepared for in-class activities. Teacher accountability for implementing educational programs is important (Türkoğlu & Aypay, 2015). Schools using public resources are expected to provide children with an education that follows the planned curriculum in line with school aims just like in private education institutions (Ladd, 2012).

School administrators are expected to be opener and fairer towards teachers and to prevent organizational hypocrisy within the framework of sincerity. Schools can establish bodies that supervise and guide the work of school administrators. For researchers, investigating the concepts thought to be related to organizational hypocrisy can be suggested with different methods.

## Giriş

Örgütler ortak bir amacı ortaklaşa faaliyetler ile gerçekleştirmek üzere bir araya gelen kişilerden oluşan gruplardır (Giddens, 2008). Örgütlerin işleyiş ve kontrol mekanizmalarında söylem, karar ve eylem tutarlılığı hem örgüt üyeleri, hem de örgütün toplumsal imajı açısından önem taşımaktadır. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme sürecinde söylenenler, karar verilenler ve uygulananlar arasındaki çelişkiler, bir örgütsel davranış olan örgütsel ikiyüzlülüğü gündeme getirmektedir (Philippe ve Kohler, 2005). Örgütlerin söylemleri doğrultusunda hareket etmemeleri olarak nitelendirilen örgütsel ikiyüzlülük kavramının karmaşık yapısının anlaşılması için ikiyüzlülük kavramına odaklanılmıştır. Kökeni Yunanca “hypokrisis” kelimesi olan ikiyüzlülük tiyatroya dayalı olarak rol yapmak anlamındadır (Koşar ve Koşar, 2017). İkiyüzlülük kavramının “kişinin inandığı, düşündüğü gibi davranmama, özü ve sözü bir olmama, riyakarlık” şeklinde anlamları bulunmaktadır (TDK, 2020). Runciman (2008) ikiyüzlülüğü kişinin bildiği gerçekleri söylemek yerine karşısındaki kişiyi ve kişileri kandırmak, gerçekleri yansıtmayan maske takmak olarak ifade etmiştir. İkiyüzlülük bir çeşit tutarsızlık olarak kabul edilir, ancak ikiyüzlülükte kişinin kendi çıkarlarını ön plana alarak tutarsız davranışlar sergilemesi durumu söz konusudur (Alicke, Gordon ve Rose, 2012). Tam olarak tanımlanması güç olmasına karşın ikiyüzlü birey, güvenilir olmayan ve samimiyetsiz olarak nitelendirilir (Naso, 2010).

Örgütsel ikiyüzlülük bir örgütün söylemleri, kararları ve eylemleri arasındaki tutarsızlıkları açıklamaya odaklanır (Weaver, 2008). Örgütsel ikiyüzlülüğün kurumlarda olumsuz değişikliklere yol açtığı ve kapsamlı reformları tetiklediği söylenebilir (Hirschmann, 2012). Uzun bir sürece bağlı olarak örgütlerin dürüst ve samimi nitelikte olmayan davranışlar üreten kurumlara dönüştüğü görülebilir. Örgütün çalışanlarına ve çevrelerine verdiği sözleri yerine getirememesi, söylemlerinin aksine uygulamalar gerçekleştirme örgütsel ikiyüzlülüğün bir sonucudur (Krasner, 1999). Kurumsal yapıya ilişkin çalışanların verimliliği, işe devam etme istekleri, örgütsel güven, bağlılık ve adalet duygularında düşüş yaşanabilir (Cha ve Edmondson, 2006; Philippe ve Koehler, 2005). Fassin ve Buelens (2011) araştırmalarında örgütlerde iletişim sorunlarının ikiyüzlülük davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıktığını tespit etmişlerdir. Örgütlerde çalışanların ikiyüzlülük davranışları

örgütsel güvenilirlik, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm üzerine olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örgütteki bireylerin ikiyüzlü davranışları örgütlerin güvenilirliğini (Christensen, Morsing ve Thyssen, 2011) ve çalışanların örgütsel adalet duygusunu azaltmaktadır (Kahveci, Kandemir ve Bayram, 2019). Örgütteki ikiyüzlülük davranışları, çalışanların kuruma karşı negatif tutumlarını içeren örgütsel sinizm davranışlarını ise artırmaktadır (Kılıçoğlu, 2017a).

Örgütlerde çalışanlar arasında resmiyete dayanmayan görüşmeler olarak ifade edilen söylemlerin, örgütün misyon, vizyon ve stratejik planlamaları ile oluşturulan onaylı dökümanlar ve kararların, çalışanların sergilediği davranışlarla tutarlı olması beklenir (Perez ve Robson, 1999). Örgütsel ikiyüzlülük araştırmaları daha çok siyasal örgütler üzerine olsa da (Brunsson, 2009; Tunçel, 2016) eğitim kurumları da dahil olmak üzere tüm örgüt ve topluluklarda ikiyüzlü davranış gösteren bireylere rastlamak mümkündür (Kahveci, Kandemir ve Bayram, 2019). Eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin ve öğretmenlerin hem öğrencilere hem de okulun çevresine karşı sergiledikleri eylemleri ile söylemleri arasındaki tutarlılık, olumlu okul ikliminin oluşmasında ve toplumsal değerlerin yansıtılmasında büyük bir öneme sahiptir (Karagül-Kandemir, 2019). Okul yöneticileri ve öğretmenler birbirlerinin söz ve davranışlarına güvendikleri zaman olumlu bir okul iklimi oluşturabilirler (Tschannen-Moran, 2014).

Toplumun aynası olarak kabul edilen okullarda yaşanan ikiyüzlülük davranışlarının çok yönlü etkileri düşünüldüğünde önemi anlaşılacaktır. Öğretme ve öğrenmeye dayalı hizmet örgütleri olarak kabul edilen okullar çevreyle etkileşim içindedirler. Okulların resmi hedeflerinin öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak olarak algılansa da öğrencilerin karakter gelişimlerini destekleme, toplumsal değerlerin taşıyıcıları olmalarını sağlama gibi hedefleri olduğu kabul edilmektedir (Bolman ve Deal, 2013). “Yeni kurumsalcılık” bakış açısı ile değerlendirildiğinde okulların hedefleri toplumsal normlara ve değerlere dayalıdır (Fidan ve Öztürk, 2015). Okulların meşruiyetlerini kazanması, çevresiyle benzeşmesi ve gerekli kaynaklara ulaşması için bireysel ihtiyaçlar yerine toplumsal ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir (Meyer ve Rowan, 1991). Okullar açık bir toplumsal sistem olarak çevrelerine uyum sağlamak durumundalardır, toplumun okuldan beklentisi de bu yöndedir. Okul çeşitli uyum mekanizmaları ile dinamik dengeler oluşturarak toplumun beklentisi karşılar (Yalçınkaya, 2002). Ancak okulların meşruiyetlerini kazanma ve çevreyle benzeşme süreçlerinde okullarda uygulanan etkinliklerle okulların yönetsel görüşlerinin ve ideolojilerinin uyumlu olması beklenir. Süreçlerde yaşanan uyumsuzluklar ve tezatlıklar istenmeyen bir örgütsel davranış olan örgütsel ikiyüzlülüğü ortaya çıkarmaktadır.

Örgütsel ikiyüzlülüğün incelenmesinde çalışanların teori ve pratikteki tutarsızlıkları; söylemler, kararlar ve eylemlerindeki farklılıkları göz önünde bulundurulur (Fernando ve Gross, 2006). Eğitim kurumlarında örgütsel ikiyüzlülük davranışlarının boyutlarının ilk kez ele alındığı çalışmada Kılıçoğlu, Yılmaz-Kılıçoğlu ve Karadağ (2017) örgütsel ikiyüzlülüğün üç farklı bileşeni üzerinde durmuşlardır. Örgütsel ikiyüzlülüğün boyutları sözlerin tutulması, iç yapı-çevre arasındaki uyum ve uygulamalardaki tutarsızlıklar şeklindedir. *Sözlerin tutulması* boyutu, okul yönetiminin aldığı kararlar ile uyguladığı eylemler arasındaki ilişkiyi yansıtır. Okul yönetiminin yaptığı toplantılarda vaat edilen sözlerin hangi ölçüde hayata geçirildiği örgütsel ikiyüzlülüğün araştırılan boyutlarından biridir. Tutumlar ve davranışlar arasındaki tutarsızlıklar ikiyüzlülükte en çok rastlanan durumlar

arasında yer almaktadır (Koşar ve Koşar, 2017). *İç yapı ve çevre arasındaki uyum* ise okulların hedeflerinin toplumsal norm ve değerleri yansıtmasıdır. Okulun iç yapısı ve çevresi arasındaki ilişki karşılıklı konumlandırılmış aynalara benzetilmektedir. Okulların sosyal, politik ve ekonomik görevleri vardır. Okulun sosyal görevi; toplumsal kültürü, norm ve değerleri çocuklara aktarmaktır (Bursalıoğlu, 2000). Okul-çevre birbirinden ayrı tutulamayan bir uyum içerisinde olmalıdır (Yiğit ve Bayrakdar, 2006). Okul-çevre uyumunun ne ölçüde göz önünde bulundurulduğu örgütsel ikiyüzlülüğün incelenen boyutları arasındadır. Ayrıca öğretmenlerin uyguladıkları programın içeriğiyle sınıf içi etkinliklerin uyumu da iç yapı-çevre uyumu boyutuna dahil edilmesi uygun görülmüştür (Kılıçoğlu, Yılmaz-Kılıçoğlu ve Karadağ, 2017). *Uygulamalardaki tutarsızlıklar* bileşeni ise okul yönetiminin çalışanları kandırmaya yönelik davranışlarını içermektedir. Çalışanları bilinçli şekilde, doğru olmadığını bildiği halde doğruymuş gibi gösterilen yanıltıcı davranışlar ikiyüzlülüğün göstergesi olduğu gibi, aldatma niyeti içerdiği gerekçesiyle ahlak dışı nitelik de taşımaktadır (Alicke, Gordon ve Rose, 2012).

Okul yönetiminin bir konu hakkında söylemde bulunmasının ardından, eyleme dönüştürme, kararlar alma ve hizmette bulunma sırasında tutarsızlıklar yaşanmaktadır. Ancak okullarda örgütsel ikiyüzlülüğün sadece okul yönetiminden kaynaklanmadığı, ikiyüzlülük davranışlarını açığa çıkaran durumların; eğitim sistemi, çalışanların kişilik ve mesleki özellikleri, okulun yapısı ve bürokratik etkiler şeklinde geniş bir çerçeveye sahip olduğu düşünülmektedir (Kılıçoğlu, 2017b). Bu davranışların hem kişisel hem de örgütsel açıdan yıkıcı etkiler oluşturduğu ilgili literatürde yer almaktadır. Okul yönetiminin verilen sözleri tutmaması öğretmenlerde kişisel anlamda güvensizlik, mutsuzluk, öfke gibi davranışlar oluşturmaktadır. Örgütsel açıdan eğitim kurumlarında çalışanlar arası iletişimsizlik, örgütsel bağlılığın, örgütsel adaletin, iş tatmininin ve motivasyonun azalması, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışlarının ortaya çıkması örgütsel ikiyüzlülük davranışlarının sonuçları arasındadır (Cha ve Edmondson, 2006; Kahveci, Kandemir ve Bayram, 2019; Kılıçoğlu, Yılmaz ve Karadağ, 2014; Kılıçoğlu ve Kılıçoğlu, 2018, Philippe ve Koehler, 2005). Kılıçoğlu (2017a) araştırmasında örgütsel ikiyüzlülük davranışlarının artmasının okullarda örgütsel güveni ve adaleti azalttığı, örgütsel sinizmi ise arttırdığı sonuçlarına ulaşmıştır. Okullarda örgütsel ikiyüzlülüğün ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlar, ele alınması gereken bir kavram olduğunu göstermektedir.

İkiyüzlülük örgütsel olarak tüm kurumlarda ve topluluklarda görülmesi mümkün olan bir davranış olduğu için araştırmacılar tarafından dikkat çekici bir olgu olarak değerlendirilmiş ancak alanyazın incelendiğinde araştırmalarda sınırlı olarak ele alınmıştır (Alicke, Gordon ve Rose, 2012; Barden, Rucker ve Petty, 2005; Fernando ve Gross, 2006; Koşar ve Koşar, 2017, Kılıçoğlu, 2017a; Kılıçoğlu, Yılmaz-Kılıçoğlu ve Karadağ, 2017; Phillippe ve Koehler, 2005; Tunçel, 2016; Weaver, 2008). Brunsson'a (2009) göre ikiyüzlülük davranışlarına neden olan tutarsızlıklar rutinleştiği için fark edilemez. Ancak örgütsel ikiyüzlülük davranışına ilişkin farkındalığın oluşması, tutarsızlıklardan kaynaklanan çatışmaların üstesinden gelmenin bir yolu olarak görülmektedir. Alanyazında yeni bir kavram olarak ele alınan eğitim örgütlerinde örgütsel ikiyüzlülük davranışının sorgulanması ve bu davranışla ilişkili kavramsal çerçevenin oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, eğitim kurumlarında örgütsel ikiyüzlülük davranışına ilişkin öğretmen görüşlerinin tespit edilmesidir. Çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1- Öğretmenlerin, okul yönetiminin vaat ettikleri sözleri tutması konusundaki düşünceleri nelerdir?
- 2- Öğretmenlerin çalıştıkları okulun toplumun norm ve değerlerini yansıtması üzerine görüşleri nelerdir?
- 3- Öğretmenlerin uyguladıkları programın içeriğiyle sınıf içi etkinliklerinin uyumu üzerine görüşleri nelerdir?

## Yöntem

### *Araştırma deseni*

Çalışmada öğretmenlerin okullarında örgütsel ikiyüzlülük davranışına ilişkin tecrübe ettikleri olayları ve bu olaylara yükledikleri anlamı ortaya çıkarmak için olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni, belirli bir zamanda ve yerde olan kişilerin deneyimlerini inceler. Kişiler yaşadıkları olaylar karşısında bilinçlerinde olgular oluştururlar. Olgubilim deseni çalışmada konu edilen olguları yorumlama üzerine kuruludur (Bloor ve Wood, 2006; Willig, 2008). Örgütsel ikiyüzlülük ile ilgili bireysel deneyimlerle olgubilim deseni, bireylerin deneyimlerinin özünü tanımlayan bir betimleme yapılmasını sağlamıştır (Creswell, 2013). Araştırmada olgubilim deseninin tercih edilmesinin gerekçesi; örgütsel ikiyüzlülük olgusunun arkasında yatan deneyimlerin nasıl anlamlandırıldığını ortaya çıkarmaktır.

### *Katılımcılar*

Nitel araştırma yöntemlerinde tercih edilen amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Patton (2018) ölçüt örnekleme yönteminin önceden belirlenmiş ölçütleri taşıyan durumları gözden geçirmeyi sağladığını belirtmiştir. Çalışmada ölçüt olarak öğretmenlerin en az üç senedir aynı okulda görev yapmaları şartı aranmıştır. Çalışmanın konusu gereği okullardaki örgütsel ikiyüzlülük hakkında görüşlerin alınması sırasında öğretmenin okuldaki çalışanları, okul-çevre uyumunu gözlemlene ve değerlendirme yapması için gerekli bir zaman dilimi olduğu düşünülmüştür. Özellikle olgubilim desenlerinde tasarlanmış nitel çalışmalarda az sayıda örneklem ile detaylı veriye ulaşılması, örneklemin niceliğinden çok, verilerin niteliğinin önemsendiği gerekçeleriyle örneklem sayısı veri doygunluğuna göre belirlenmiştir (Neuman ve Robson, 2014). Ön görüşmeler sonucunda belirlenen çalışma grubunu, 2018-2019 Eğitim ve Öğretim yılında kamu okulunda ve özel okulda çalışan 19 öğretmen oluşturmuştur. Charmaz (2011) olgubilim desenlerinde en az on kişiden, Morse (1995) ise en az altı kişiden meydana gelen çalışma grubunun yeterli olacağını belirtmiştir. Farklı katılımcılardan benzer cevapların alınması veri doygunluğuna ulaşıldığının göstergesi olmuştur (Glaser ve Straus, 1967). Nitel araştırmalarda amaç, genelleme yapmaktan ziyade farklılıkların derinlerine inmektir (Patton, 2018). Bu gerekçeyle dinamikleri farklı olan özel okul ve kamu okulunda çalışan öğretmenlerin çalışma grubunu oluşturmalarına karar verilmiştir. Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlere ilişkin bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.



**Tablo 1.***Katılımcılara İlişkin Bilgiler*

Kod İsim	Cinsiyet	Kıdem	Branş	Çalıştığı kurum
Zerrin	Kadın	8	Matematik	Özel okulu
Yılmaz	Erkek	15	Matematik	Kamu okulu
Tarık	Erkek	10	Kimya	Kamu okulu
Şermin	Kadın	4	Fen bilimleri	Özel okulu
Senem	Kadın	18	İngilizce	Özel okulu
Sercan	Erkek	23	Tarih	Kamu okulu
Önder	Erkek	8	Edebiyat	Özel okulu
Nalan	Kadın	16	Türkçe	Kamu okulu
Nazlı	Kadın	5	Fen bilimleri	Özel okulu
Ayça	Kadın	12	Matematik	Özel okulu
Mustafa	Erkek	17	Müzik	Kamu okulu
Mehmet	Erkek	15	Edebiyat	Kamu okulu
İlgin	Kadın	12	Türkçe	Özel okulu
Gonca	Kadın	3	Fen bilimleri	Özel okulu
Fatma	Kadın	16	Kimya	Kamu okulu
Elif	Kadın	14	Matematik	Özel okulu
Berna	Kadın	13	Fen bilimleri	Kamu okulu
Billur	Kadın	3	Resim	Özel okulu
Ahmet	Erkek	18	Fizik	Kamu okulu

*Veri toplama aracı*

Öğretmenlerin okullarda örgütsel ikiyüzlülük davranışına ilişkin görüşlerinin derinlerinde yer alan duyguların ve düşüncelerin ortaya çıkarılması için çalışmanın verileri görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Görüşme, soruların açık ve esnek tutulduğu yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yapılmıştır (Merriam, 2013). Görüşme formunun hazırlanması öncesinde örgütsel ikiyüzlülük konusuna ilişkin yapılan araştırmalar incelenmiş, iki öğretmenle ön görüşme yapılmıştır. Kılıçoğlu, Yılmaz-Kılıçoğlu ve Karadağ (2017) tarafından geliştirilen “Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği” boyutları olan “vaat edilen sözleri tutma, iç yapı ve çevre arasındaki uyum, uygulamalardaki tutarsızlık” boyutları göz önüne alınarak genelden özele, anlaşılır ve tek boyutlu sorulardan oluşan soru havuzu oluşturulmuştur (Bogdan ve Biklen, 1992). Soru havuzundan amaçlarına göre sorular gruplandırılmış, net anlaşılmadığına karar verilen iki soru çıkarılarak taslak görüşme formu hazırlanmıştır. Taslak görüşme formu, alanında uzman üç kişinin görüşlerine sunularak gerekli düzenlemeler yapılmış, forma son şekli verilmiştir.

Görüşme formunda sorular; “(1) Çalıştığınız kurumunuzun okul yönetiminin toplantılarda veya bireysel görüşmelerinizde size veya diğer çalışanlara verdikleri sözleri yerine getirmesi hakkında ne düşünüyorsunuz? Açıklar mısınız? (2) Okul yönetiminin daha çok hangi konularda verdikleri sözleri tutmadığını düşünüyorsunuz? Neden? (3) Okulunuzun hedeflerini çevrenin norm ve değerlerini yansıtarak yerine getirdiğini düşünüyor musunuz? Örneklerle açıklar mısınız? (4) Öğretmenlerin okulun amacına hizmet etme durumlarını değerlendirir misiniz? (5) Öğretmenlerin müfredata bağlı

olarak yapılandırmacı yaklaşıma göre hazırladıkları programın içeriğiyle eğitim-öğretim sırasında sergilenen sınıf içi uygulamaları karşılaştırabilir misiniz? Sizce birbiriyle uyumlu mu?” şeklindedir.

Katılımcıların cinsiyet, çalıştıkları okul türü, kıdem ve branşlarına yönelik sorular da forma eklenmiştir. Gönüllülük esasına göre yapılan görüşmeler yaklaşık 25 dakika sürmüştür. Katılımcıların izniyle görüşmeler kayda alınmıştır.

### *Verilerin analizi*

Görüşmenin kayıtları araştırmacılar tarafından hiçbir değişiklik yapılmadan yazıya aktarılmıştır. Veriler içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizinde verilerin incelenmesi ile belirli temalar bir araya getirilerek kavramsal çerçeveye uygun olarak kod ve temalara ulaşılmıştır. Kod ve temalar katılımcıların görüşlerine başvurularak desteklenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Araştırmacılar tarafından ayrı ayrı yapılan analizler sonucunda elde edilen kodlardan yola çıkılarak araştırmanın alt amaçlarına göre kategoriler oluşturulmuştur. Bulguların sunumunda katılımcıların görüşmelerinin kaydedildiği görüşme dokümanlarından doğrudan alıntılarla betimsel analiz de kullanılmıştır.

### *Geçerlik ve güvenilirlik*

Nitel araştırmalar sayısal verilerle ifade edilmediği için geçerlik ve güvenilirlik ifadeleri yerine farklı kavramlar kullanılmaktadır. Alanyazında nitel araştırmalar için inandırıcılık (trustworthiness) ifadesi ön plandadır (Noble ve Smith, 2015). Bu kapsamda araştırmanın iç geçerlik, dış geçerlik, iç güvenilirlik ve dış güvenilirlik ölçütlerine uygun olarak çalışmalar yapılmıştır (Guba, 1981). Çalışmanın *iç geçerliği* için, (i) verilerin toplanması sırasında araştırmacıların önyargıları azaltılarak tarafsızlıkları sağlanmıştır, (ii) ses kayıt cihazı ile görüşmeler kayda alındıktan sonra katılımcı teyidi ile kontrol edilmiştir, (iii) araştırmacıların belirlediği kod ve temaların içsel homojenliği ve dışsal heterojenliği kriterlerine önem verilmiştir. Çalışmanın *dış geçerliği* için, başka çalışmalara aktarılabilirliği güçlendirmek önemlidir. Bu bağlamda katılımcıların ve veri toplama aracının ayrıntılı tanıtımı yapılmıştır (Başkale, 2016; Sharts-Hopko, 2002). Araştırmanın bulguları ve sonuçları detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Böylece benzer nitelikte araştırma yapacak araştırmacıların zihninde oluşan soruların nispeten cevaplanacağı öngörülmüştür. Çalışmanın güvenilirliği için tutarlılığı sağlama çalışmaları üzerinde durulmuştur. Tutarlık, araştırmanın benzer bir örneklem ile tekrar edilmesi durumunda benzer sonuçların ortaya çıkacağı anlamına gelir (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2015). Çalışmanın *iç güvenilirliği* için; (i) soruların hazırlanmasının ardından pilot uygulama yapılmıştır, (ii) veri analizi oluşturulan kodlar ve temalar araştırmanın alt amaçların uygun olarak belirlenmiştir, (iii) araştırmacılar tarafından ayrı ayrı yapılan analizler karşılaştırılmış, Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilmiş olan hesaplamalar sonucundan çalışmanın dış güvenilirliği için .91 uyumluluk sonucuna varılmıştır. Çalışmanın *dış güvenilirliği* için, (i) çalışma ile benzer çalışmalar yapılacak araştırmalara yönelik araştırma deseni, veri toplama süreci, görüşme formunun hazırlanması ve veri analizi ayrıntılı olarak açıklanmıştır, (ii) bulgular kısmında katılımcı alıntılarına yer verilmiştir.

## Bulgular

Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda örgütsel ikiyüzlülüğün bileşenlerinden; (i) okul yönetimin vaat edilen sözleri tutması ve uygulamalardaki tutarlılık, (ii) okulun iç yapısı ile çevre arasındaki uyum olarak temalara ayrılarak incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde temalarla ilgili alt temalar oluşturularak katılımcıların görüşleri doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

### *Okul yönetiminin vaat edilen sözleri tutması ve uygulamalarda tutarlılık*

Katılımcıların örgütsel ikiyüzlülüğün bileşenlerinden okul yönetiminin söylemleri, aldığı kararlar ve uyguladığı eylemler arasındaki uyumla ilişkili vaat edilen tutma ve okul yönetiminin paydaşlarına doğruyu söylemeyip kandırma eylemlerine yönelik uygulamalardaki tutarsızlıklar üzerine görüşleri sorgulanmıştır. Katılımcılar imkanlar dahilinde, okul yönetiminin verdikleri sözleri tuttuklarını düşüncelerinin yanında, çoğunlukla okul yönetiminin verilen sözleri tutmaması ve uygulamalarda tutarsızlıklar yaşandığı yönündeki görüşlerini açıklamışlardır.

Katılımcıların okul yönetimin verilen sözleri tutmaması yönündeki görüşlerinin gerekçeleri sorgulanmıştır. Bu gerekçelerden yola çıkılarak Tablo 2'de okul yönetiminin tutmadıkları sözlerin ilişkili olduğu konular verilmiştir.

**Tablo 2.**

### *Okul Yönetiminin Tutmadıkları Sözlerin İlişkili Olduğu Konular*

Kod	Katılımcı
Maaş ödemesi	Şermin, Senem, Nazlı
Gerekli eğitim araç-gereç ihtiyacının karşılanması	Sercan, Yılmaz, Tarık, Mustafa, Ahmet
Ders programlarının hazırlanması	Zerrin, Önder, Ayça, Gonca, Elif, Billur, Mehmet, Fatma, Nalan, İlgin
Nöbet ve servis kullanımı konusunda adalet	Nazlı, Ayça, İlgin, Gonca
Okul içi etkinlikler	Tarık, Nalan

Katılımcıların özellikle ders programlarının hazırlanması konusunda okul yönetiminin vaat ettikleri sözleri tutmadığı görüşüne sahip olduğu görülmüştür. Özel okulda çalışan öğretmenler, sözleşme dönemlerinde okul yöneticilerinin verdiği sözleri, dönem içerisinde hatırlamadıklarını ve öğretmenleri kandırdıklarını iddia etmişlerdir:

*Verdikleri sözlerin çoğunluğunun yerine getirilmediğini düşünüyorum. Sözleşme döneminde diyorlar ki siz 30 saat derse gireceksiniz ya da bu sene hocam size etüt vermeyeceğiz. Dönem içerisinde biz biliyoruz ki artık öğrendik bize etüt de veriliyor dersimiz 40 saati de bulabiliyor (Nalan).*

*Bana verilen sözler şimdiye kadar hiçbir zaman yerine getirilmedi. Mesela geçen yıl maaş konusu, sigorta konusu, gireceğim ders saati konusu en başta konuştuğumuz gibi hiç olmadı (Nazlı).*

*Ben özel okul öğretmeniyim ve bize çok farklı şeyler söylenebiliyor. Öğretmene imzayı attırana kadar güzel şeyler söyleniyor ama o şartların hiçbir şekilde yerine getirilmediğini ve çalışma şartlarımızın çok daha ağır olduğunu görüyoruz. Söyledikleri ve yaptıkları birbirine uymuyor, bazen kendileriyle çelişiyorlar. Ders programlarında kaldırılmayacak kadar fazla ders saatimiz oluyor, anlaşırken söyledikleri yaptıklarına uymuyor (Ilgın).*

Kamu okulunda çalışan öğretmenler özellikle gerekli eğitim araç-gereçlerinin karşılanması konusunda okul yönetiminin verdiği sözleri tutamadığı yönünde görüşlerini belirtmişlerdir. Okul yönetiminin gerçekçi hedefler koymadığı için öğretmenleri kandırması durumu söz konusudur. Ancak verilen sözlerin tutulmamasının gerekçesi olarak okulun bütçesinin kısıtlı olduğu vurgulanmıştır:

*Sene başında biraz idealist başlandığı için şunları da yapacağız, bunları da yapacağız deniliyor ama bu sözlerin tutulmadığını söylemeliyim ama okullarında idarenin de kurumların da bence eli kolu bazı konularda bağlı. Okulumuzun söz verip de tutmadığı birçok örnek vardır mesela ben proje yaptığım için proje sınıfı istemiştik hallederiz hallederiz dediler sürekli ama maalesef ki halletmediler (Sercan).*

*Bir bilgisayar odası veya öğretmenler odasına koltuk alınacağı söylenmişti veli toplantısında, bu karar alınmıştı ama bu sözler maalesef yerine getirilmedi. Olması gereken şeyleri yaparız diyorlar ama bunlar sadece teoride kalıyor pratikte çok fazla gerçekleştiğini düşünmüyorum. Bu da tabii ki devletin maddi yetersizliğinden kaynaklanıyor bana göre (Yılmaz).*

*Laboratuvar istemiştik geçtiğimiz senelerde okul yönetimimizden.”Tamam hocam, ne eksikse getirtiriz, alırsız, temin ederiz.” diye bana söz verilmişti. Üzerinden birkaç yıl daha geçmesine rağmen umudumu hala kaybetmedim, umarım okul yönetimi beni kandırmamıştır (Ahmet).*

### ***Okulun iç yapısı ve çevresi arasındaki uyumu***

Katılımcıların çalıştıkları okulun misyonuna, hedeflerine toplumsal norm ve değerleri yansıtarak ulaşması, öğretmenlerin okulların amaçlarına hizmet etmesi, uyguladıkları programın içeriğiyle sınıf içi etkinliklerinin uyumu ile ilişkili iç yapı ve çevre arasındaki uyum üzerine görüşleri sorgulanmıştır. Öncelikle katılımcıların okulun hedeflerine ulaşma sürecinde çevresinin değerlerini yansıtıp yansıtılmaması yönündeki görüşleri incelemiştir. Bu incelemeye yönelik katılımcıların görüşleri Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3.**

#### ***Okulun İç Yapısı ve Çevresi Arasındaki Uyuma İlişkin Görüşler***

<b>Kod</b>	<b>Katılımcı</b>
Okulların değer temelli yaklaşım ile toplumsal değerleri yansıtması	Zerrin, Şermin, Senem, Önder, Ilgın, Gonca, Ahmet, Billur
Okullarda bireysel çıkarların toplumsal değerlerin önüne geçmesi	Berna, Fatma, Mehmet
Okulların teknolojik gelişmelerle değerlerden uzaklaştığı	Tarık, Elif
Değerlerin yansıtılması için emek sarf edilmemesi	Nazlı, Mehmet, Sercan

Katılımcıların çoğunluğunun görüşlerine göre, okullar değer temelli yaklaşım ile toplumsal değerleri yansıtma çabası içindedir. Katılımcılar okullarının hedeflerini ahlaki ilkelerle uyumlu olarak ve çevresel değerleri yansıtarak gerçekleştirme eğilimde olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir:

*Bulduğum kurum geleneksel değerlere çok fazla önem veriyor. Okulun hedefleri düzenlenirken bile karakter eğitimi değerlerine çok fazla önem veriliyor. Akademik başarının yanında bunlara daha fazla önem verildiğini düşünüyorum (Zerrin).*

*Çalıştığım okul toplumun değerlerini yansıtıyor. Toplumun örf ve adetlerine, ülkemizin geleneklerine bağlı olarak öğrencilerimizi yetiştiriyor. Oturup kalkmasına, konuşmasına, üslubuna kadar her türlü karakter eğitimi veriliyor (Şermin).*

*Toplumun değerlerini yansıttığını düşünüyorum. Çocukların akademik başarısından çok ahlaklı, saygılı ve karakterinin düzgün olmasını daha çok istiyoruz. Toplumsal değerlere çok önem veriyoruz kurum olarak (Gonca).*

*Toplumun içinde bir okuluz öğrencilerimize baktığımızda toplumumuzda gördüğümüz iyi ve kötü yanları öğrencilerimizde görebiliyoruz. Toplumla barışık bir okuluz diye düşünüyorum sokağa çıktığımızda insanların davranışları nasılsa öğrencilerimizin davranışları da sokaktaki insanların davranışlarından çok farklı değil (Ahmet).*

Okulun hedeflerine ulaşırken çevrenin değerlerini yansıtmadığı yönündeki görüşlerini dile getiren katılımcılar toplumsal değil kişisel değerlerin ön planda olduğunu, okulların teknolojik gelişmelerle değerlerden uzaklaştığını, okullarda bütünsel olarak değerlerin yansıtılması için emek sarf edilmediğini savunmuşlardır:

*Benim özel okullarda şimdiye kadar gördüğüm, toplumdaki daha çok kişilerin kendini düşündüğü yönünde. Mesela fen lisesine kaç tane öğrenci gönderebilirim, kaç tane öğrencim sınavlardan tam puan alabilir yani kendileri için reklam ve para ön planda. Toplumsal değerlerin ön planda olduğunu hiç hissetmedim bizim okulumuzda ve çalıştığım diğer özel okullarda (Nazlı).*

*Okulda çevrenin değerlerini yansıtamıyoruz. Çünkü çocuklar teknolojinin etkisiyle toplumdaki soyut yaşamaktalar. Okulumuzun çalışanları da toplumsal değerlerden çok haberdar değil. Bunun nedeni teknolojinin hızla hayatımıza girmesi (Mehmet).*

*Okul paydaşlarının gerekli önemi vermemesinden hem toplumla uyumlu hem de toplumu geliştirecek duygu dünyasına ve düşünce dünyasının bizim okulumuz olduğunu düşünmüyorum (Sercan).*

Öğretmenlerin ders içi ve ders dışı uygulamalarla okulların amaçlarına hizmet edip etmedikleri, uyguladıkları programın içeriğiyle sınıf içi etkinliklerinin uyumu ile ilişkili içyapı ve çevre arasındaki uyum üzerine görüşleri sorgulanmıştır. Öğretmenlerin okulun amaçlarına göre hazırladıkları yıllık planların ve ders planlarının yaptıkları sınıf etkinlikleriyle uyumlu olup olmadığı sorulmuştur.

Öğretmenlerin okulun amaçlarına göre hazırladıkları planlarının yaptıkları sınıf etkinlikleriyle uyumuna ilişkin görüşler Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.**

*Öğretmenlerin Okulun Amaçlarına Göre Hazırladıkları Planlarının Yaptıkları Sınıf Etkinlikleriyle Uyumuna İlişkin Görüşler*

Kod	Katılımcı
Hazırladığım plana bağlıyım	Şermin, Senem, Ayça, Fatma, Zerrin, Önder, Nazlı, Ilgın
Hazırladığım plana bağlı değilim	Ahmet, Mehmet, Yılmaz, Tarık, Sercan, Mustafa, Berna, Nalan, Billur, Elif, Gonca

Katılımcıların çoğunluğunun cevaplarına göre, öğretmenler okulun hedeflerinin göz önünde bulundurularak hazırlanan planlarla sınıf içi etkinliklerinin uyumlu olmadığını düşünmektedir. Görüşmeler sırasında özel okulda çalışan öğretmenlerin haftalık olarak denetimden geçirildiği gerekçesiyle, sınıf içi etkinliklerle hazırlanan planların uyumlu olmasına dikkat ettikleri anlaşılmıştır. Kamu okulunda çalışan öğretmenlerin ise sınıf içi etkinliklerde hazırladıkları planlara bağlı kalmadıkları görülmektedir.

*Evet bağlı kalmak zorundayız. Çünkü zaten özel okul dendiği zaman başında veli denetimi ve idare denetimi oluyor. Mesela sen verilen müfredattan iki üç hafta geriysen ve bunu fark etmezsen bile veli bunu sana yansıtıyor. Zaten bunlara maruz kalmamak için ister istemez tedbirli, planlı ve programlı çalışıyoruz. Öğretmenler verdiği sözü yerine getirmiş oluyor (Şermin).*

*Planlara günü gününe uyuyoruz. Özel okulda uymak zorundayız. Zaten önceden plan yapıyoruz. Dolayısıyla planlı projeye birlikte gittiğimiz için nerede, ne zaman, ne yapacağımızı daha önceden bilmemiz o dersi planladığımız için bence güzel oluyor (Senem).*

*Dönem başlamadan müfredat konularını teker teker inceleyip kazanım sayılarına dikkat edip her kazanıma uygun konu anlatımları ve soruları hazırlıyoruz. Kurucularımız bunları dikkatle inceliyorlar müfredata uygun olup olmadığını (Ayça).*

*Çalıştığım özel okul kurumsal bir yer olduğu için bütün ülkedeki kampüslerinde aynı anda aynı program uygulanıyor. Dolayısıyla bu programların arkasında kalamıyoruz, önüne geçemiyoruz. Onun dışında başka bir uygulama yapamıyoruz. O saatte belirtilen kazanımı, etkinliği vermek zorundayız (Fatma).*

*Benim müfredat dışına çıktığım zamanlar bazen oluyor müfredat sürekli değişiyor ama sonuçta çocukların bir üniversite sınavı gerçeği var. Planlara bağlı kalmıyoruz, yapılandırmacı yaklaşım yapamıyoruz ama sonuçta çocukları sınava hazırlıyoruz (Ahmet).*

*Müfredatın ve planlarımızın dışına çıkıyoruz. Bunu biraz da öğrencinin seviyesine göre sınıf içinde karar veriyoruz. Önceden planlamıyoruz. Zaten denetlenmiyor bu durum kamu okullarında. Eğer anlattığımız konu derste bitiyorsa müfredat dışına çıkıp ekstradan bir şeyler anlatıyorsunuz yani ben bunu yapıyorum (Mehmet).*

## Sonuç ve Tartışma

Çalışma ile eğitim kurumlarında örgütsel ikiyüzlülüğe ilişkin öğretmen görüşleri sorgulanmıştır. Örgütsel ikiyüzlülüğün radikal değişimler içerisindeki eğitim sisteminde çevresel baskılar altında olan eğitim kurumlarında varlığı, öğretmenlerin yaşadıkları deneyimlerin, olaylara yükledikleri anlamların incelenmesi ile ortaya çıkarılmıştır. Örgütsel ikiyüzlülüğün bileşenlerinden *vaat edilen sözleri tutma ve uygulamalardaki tutarsızlık* birlikte değerlendirilmiştir. Okul yönetimi tarafından vaat edilen sözlerin tutulup tutulmadığı, alınan kararların uygulanıp uygulanmadığı araştırılmıştır. Katılımcılar çoğunlukla okul yönetiminin verdikleri sözleri tutmadığını, çalışanları kandırma politikası içinde olduklarını, okuldaki bir problemi çözeceğini ifade edip çözmediklerini ve toplantılarda alınan kararların büyük bir kısmının kağıt üzerinde retorik ifadeler olarak kaldığını ifade etmişlerdir. Çalışmanın sonucuyla benzer olarak; Kılıçoğlu, Yılmaz-Kılıçoğlu ve Karadağ (2017) çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarının okul yönetiminin verdiği sözleri tutması ve uygulamalardaki tutarsızlık boyutlarına ilişkin olarak orta düzeyde örgütsel ikiyüzlülüğün olduğunu tespit etmişlerdir. Kılıçoğlu (2017a) ve Karagül-Kandemir (2019) ise eğitim kurumlarında örgütsel ikiyüzlülük kavramına yönelik yaptıkları çalışmalarında okullarda öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarının düşük düzeyde olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır. Kurguları ve gerçek etkileri açık olmadığı için kurumlarda örgütsel ikiyüzlülük çok önemsenmemesine rağmen, kurum yöneticilerinin ikiyüzlülük davranışları, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturmaktadır (Philippe ve Koehler, 2005).

Katılımcıların özellikle ders programlarının hazırlanması konusunda okul yönetiminin vaat ettikleri sözleri tutmadığı anlaşılmıştır. Özel okulda çalışan öğretmenler, sözleşme dönemlerinde okul yöneticilerinin öğretmenlere belirli bir ders saatinin üzerinde ders programlarının olmayacağını söyleyip, söylediklerinin aksine uygulamalarda bulduklarını belirtmişlerdir. Yılmaz (2009) özel eğitim kurumları üzerine yaptığı çalışmada, öğretmenlerin çalıştıkları kuruma ve kurum yöneticilerine güvenmediklerini tespit etmiştir. Okul yönetiminin ikiyüzlülük davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel güven durumlarını etkileyebileceği düşünülmektedir. Okul yönetiminin bir şey söylerken, başka bir şeye karar vermesi ve hayata geçirmesi yani eylem ve kararlarındaki tutarsızlıklar okul yönetimine karşı güveni olumsuz yönde etkilemektedir (Kılıçoğlu, 2017a). Kamu okulunda çalışan öğretmenler ise özellikle gerekli eğitim araç-gereçlerinin karşılanması konusunda okul yönetiminin verdiği sözleri tutamadığı yönünde görüşlerini belirtmişlerdir. Toplantılarda okul yönetimi tartışmadan kaçındığı için öğretmenlere bazı gerçekçi olmayan vaatlerde bulunup gerçekleştirmediği düşünülmüştür. İkiyüzlülük bazı durumlarda tartışmalardan kaçınmanın en iyi yollarından biridir, ancak geçici bir çözüm olduğu gerçeğini unutmamak gerekir (Brunsson, 2009). Okul yönetiminin gerçekçi hedefler koymadığı için öğretmenleri kandırması durumu söz konusudur. Ancak verilen sözlerin tutulmamasının gerekçesi olarak okulun bütçesinin kısıtlı olduğu vurgulanmıştır. Okul yönetiminin okul bütçesini göz önünde bulundurarak retorik söylemlerden kaçınması beklenmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları okulun misyonuna, hedeflerine toplumsal norm ve değerleri yansıtarak ulaşması, öğretmenlerin okulların amaçlarına hizmet etmesi, uyguladıkları programın içeriğiyle sınıf içi etkinliklerinin uyumu ile ilişkili içyapı ve çevre arasındaki uyum üzerine görüşleri sorgulanmıştır.

Öncelikle katılımcıların okulun hedeflerine ulaşma sürecinde çevresinin değerlerini yansıtıp yansıtması yönündeki görüşleri incelemiştir. Katılımcıların çoğunluğunun görüşlerine göre, okullar değer temelli yaklaşım ile toplumsal değerleri yansıtma çabası içindedir. Kılıçoğlu'na (2017a) göre, okullarda örgütsel ikiyüzlülüğün karşısı olarak tanımlanan örgütsel bütünlüğün oluşmasında değer temelli karar verme yöntemi, örgütün kararlarında ve eylemlerinde tutarlılık oluşmasında örgütün değerlerinin gönüllü olarak uygulanmasıdır.

Öğretmenlerin ders içi ve ders dışı uygulamalarla okulların amaçlarına hizmet edip etmedikleri, uyguladıkları programın içeriğiyle sınıf içi etkinliklerinin uyumu ile ilişkili içyapı ve çevre arasındaki uyum üzerine görüşleri sorgulanmıştır. Öğretmenlerin okulun amaçlarına göre hazırladıkları yıllık planların ve ders planlarının yaptıkları sınıf etkinlikleriyle uyumlu olup olmadığı incelenmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun cevaplarına göre, öğretmenler okulun hedeflerinin göz önünde bulundurularak hazırlanan planlarla sınıf içi etkinliklerinin uyumlu olmadığını düşünmektedir. Çalışmanın sonucuyla benzer nitelikte, Karagül-Kandemir (2019) öğretmenlerin öğretim programlarındaki hedefleri uygulamaya düşük düzeyde katılım gösterdikleri ve öğretmenlerin müfredat programını uygulamadıkları sonucuna ulaşmıştır. Müfredatların güncellenmesi ile uygulamaya konulan yeni yaklaşımların okullarda ne ölçüde uygulanabildiği araştırılması gereken konular arasındadır. Türk eğitim sisteminde radikal ve sık değişimlere maruz kalan çoktan seçmeli merkezi sınavlar ile güncellenen müfredatlarda yer alan öğretim yöntemlerinde uyumluluk olmaması (Arslan, Orhan ve Kırbas, 2010), öğretmenleri de ikiyüzlülük davranışları sergilemeye yöneltmiş olabilir. Görüşmeler sırasında özel okulda çalışan öğretmenlerin hazırladıkları planlara bağlı kalıp kalmadıkları haftalık olarak denetimden geçirildiği gerekçesiyle sınıf içi etkinlikle hazırlanan planların uyumlu olmasına dikkat ettikleri anlaşılmıştır. Kamu okulunda çalışan öğretmenlerin ise sınıf içi etkinliklerde hazırladıkları planlara bağlı kalmadıkları görülmektedir. Öğretmenlerin programları uygulamada hesap verebilirlikleri önem arz etmektedir (Türkoğlu ve Aypay, 2015). Kamu kaynaklarını kullanan okulların da özel eğitim kurumları gibi çocuklara planlanan ve okulun amaçlarına uygun olan programlar ile eğitim vermeleri beklenmektedir (Ladd, 2012). Öğretmenlerin okulun amaçlarına, öğretim programlarının hedeflerine yönelik davranışları sergilemeleri, okulun toplumun normlarını yansıtması örgütsel ikiyüzlülük bağlamında önem taşımaktadır (Kılıçoğlu, 2017a). Bu tür süreçlerin hesap verebilirlik ve kontrol mekanizmalarının tekrar gözden geçirilip düzenlemelerin yapılması önerilebilir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı daha açık ve adil davranışları samimiyet çerçevesinde, örgütsel ikiyüzlülük davranışlarının önüne geçmesi beklenmektedir. Okullarda, okul yöneticilerinin çalışmalarını denetleyen ve onlara rehberlik eden okul birimlerinin kurulması sağlanabilir. Araştırmacılara yönelik olarak örgütsel ikiyüzlülük kavramının ilişkili olduğu düşünülen değişkenlerle ve farklı yöntemlerle araştırılması önerilebilir.

## Kaynakça

- Alicke, M., Gordon, E. & Rose, D. (2012). Hypocrisy: What counts? *Philosophical Psychology*, 1-29.
- Arslan, A., Orhan, S. & Kırbas, A. (2010). Türkçe dersinde yapılandırıcı öğrenme yaklaşımının uygulanmasına ilişkin yönetici görüşleri. *Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 85-100.



- Barden, J., Rucker, D. & Petty, R. (2005). Saying one thing and doing another: Examining the impact of event order on hypocrisy judgements of others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(11), 1463-1472.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28
- Bloor, M. & Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bolman, L. G. & Deal, T.E. (2013). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak*. (A. Aypay, A. Tanrıoğen, Çev.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Brunsson, N. (2009). *Reform as routine: Organizational change and stability in the modern world*. USA: Oxford University Press.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlemek*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cha, S. & Edmondson, A. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17, 57-78. doi:10.1016/j.leaqua.2005.10.006
- Charmaz, K. (2011). Grounded theory methods in social justice research. *The Sage handbook of Qualitative Research*, 4, 359-380.
- Christensen, L., Morsing, M. & Thyssen, O. (2011). The polyphony of corporate social responsibility: Deconstructing accountability and transparency in the context of identity and hypocrisy. In G. Cheney, S. May & D. Munshi (Eds.). *The handbook of communication ethics*, 467-474.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma nitel araştırma ve araştırma deseni* (M. Bütün, S. B. Demir, Çev. Ed.) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Fassin, Y. & Buelens, M. (2011). The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decision making: A model of corporate social responsibility and business ethics practices. *Management Decision*, 49(4), 586-600. doi: 10.11108/002.517.41111126503.
- Fernando, M. & Gross, M. (2006). Workplace spiritually and organizational hypocrisy: The holy water-gate case. *Faculty of Commerce-Paper*, 1-19.
- Fidan, T. & Öztürk, İ. (2015). The relationship of the creativity of public and private school teachers to their intrinsic motivation and the school climate for innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 905-914.
- Giddens, A. (2008). *Sosyoloji*. (C. Güzel, Çev.). İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Glaser B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. New York: Aldine de Gruyter.
- 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.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B. & Taşğın, S. (2015). *Sosyal Bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. İstanbul: Seçkin.
- Hirschmann, G. (2012). Peacebuilding in UN peacekeeping exitstrategies: Organized hypocrisy and institutional reform. *International Peacekeeping*, 19(2), 170-185. Doi:10.1080/13533.312.2012.665686
- Kahveci, G., Kandemir, İ. & Bayram, S. (2019). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Elementary Education Online*, 18(2), 788-807. doi: 10.17051/ilkonline.2019.562061.
- Karagül-Kandemir, İ. (2019). İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.

- Kılıçoğlu, G., Yılmaz, D. & Karadağ, E. (2014, September). *Organizational hypocrisy in educational organizations: Do talk and decisions lead to inconsistent actions in schools?* Presented at European Conference on Educational Research, Porto, Portugal.
- Kılıçoğlu, G. & Kılıçoğlu, D. (2018, Kasım). *Eğitim örgütlerinden örgütsel ikiyüzlülüğünün üstesinden gelme yolları*. 9. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu, Antalya.
- Kılıçoğlu, G. (2017a). Organizational hypocrisy and integrity in Turkish context: A theoretical analysis. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(3), 465-504, doi: 10.14527/kuey.2017.016.
- Kılıçoğlu, G. (2017b). Consistency or discrepancy? Rethinking schools from organizational hypocrisy to integrity. *Management in Education*, 31(3), 118-124.
- Kılıçoğlu, G., Yılmaz-Kılıçoğlu, D. & Karadağ, E. (2017). Do schools fail to “walk their talk”? development and validation of a scale measuring organizational hypocrisy, *Leadership and Policy in Schools*. doi: 10.1080/15700.763.2017.1371762
- Koşar, D. & Koşar, S. (2017). Örgütsel ikiyüzlülük. S. Özdemir ve N. Cemaloğlu (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetimi* (s. 595-618). Ankara: Pegem Akademi.
- Krasner, S. (1999). *Sovereignty: Organized hypocrisy*. Princeton, NJ: Princeton University.
- Ladd, H. F. (2012, October). *School accountability: To what ends and with what effects?* Keynote address for conference on “Improving education through accountability and evaluation: Lessons around the world” sponsored by the Association for Public Policy Analysis and Management, INVALSI, and the University of Maryland School of Public Policy, Rome, Italy.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (S. Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademi.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Ed.). *The New Institutionalism In Organizational Analysis* içinde (s. 41-62). Chicago: University of Chicago Press.
- Miles, B. M. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An extendedsourcebook*. (2nd Edition). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Morse, J. M. (1995). The significance of saturation. *Qualitative Health Research*, 5, 147-149.
- Naso, R. C. (2010). *Hypocrisy unmasked: Dissociation, shame, and the ethics of inauthenticity*. United Kingdom: Jason Aronson, Inc.
- Neuman, W. L. & Robson, K. (2014). *Basics of social research*. Toronto: Pearson Canada.
- Noble, H. & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in quanlitative research. *Evidence-Based Nursing*, 18(2), 34-35.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri* (M. Bütün & S.B. Demir, Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Perez, L. F. & Robson, K. (1999). Ritual legitimation, de-coupling and the budgetary process: managing organizational hypocrisy. *SAM Advanced Management Journal*, 70(2), 13-20.
- Phillippe, T. W., & Koehler, J. W. (2005). A factor analytical study of perceived organizational hypocrisy. *SAM Advanced Management Journal*, 70(2), 13-20.
- Runciman, D. (2008). *Political hypocrisy: The mask of power, from Hobbes to Orwell and beyond*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Sharts-Hopko, N. C. (2002). Assessing rigor in qualitative research. *Journal of the Association of Nurses In Aids Care*, 13(4), 84-86.
- TDK (2020). Türk Dil Kurumu sözlükleri. Erişim: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 12.06.2020 tarihinde elde edilmiştir.

- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trustmatters: Leadership for successful schools* (2nd ed.). San Francisco, CA: JosseyBass.
- Tunçel, Ö. B. (2016). Siyasal ikiyüzlülüğün eleştirisi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Türkoğlu, M. E. & Aypay, A. (2015). Özel okul öğretmenlerinin öğretmen hesap verebilirliğine dair düşünceleri. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 4(1), 7-32.
- Weaver, C. (2008). *Hypocrisy trap the world bank and the poverty of reform*. New Jersey: Princeton University Press.
- Willig, C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology* (2nd ed.). Berkshire: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Yalçınkaya, M. (2002). Açık sistem teorisi ve okula uygulaması. *G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 103-116.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 471-490.
- Yiğit, B. & Bayrakdar, M. (2006). *Okul-çevre ilişkileri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.