

ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK

Prof. Dr. Münevver ÇETİN

Doç. Dr. Semih ÇAYAK

Tuğba GÜRSOY

Gizem DAK



ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK

Prof. Dr. Münevver ÇETİN¹

Doç. Dr. Semih ÇAYAK²

Tuğba GÜRSOY³

Gizem DAK⁴

¹Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul-Türkiye, ORCID: 0000-0002-1203-9098, e-posta: meetin@marmara.edu.tr.

²Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul-Türkiye, ORCID: 0000-0003-4360-4288, e-posta: semihcayak@gmail.com

³Yüksek Lisans Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul-Türkiye, e-posta: tugbagursoy0204@gmail.com

⁴Doktora Adayı, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul-Türkiye, ORCID: 0000-0002-9505-3724, e-posta: gizemdak@gmail.com



Örgütsel İkiyüzlülük

Prof. Dr. Münevver ÇETİN, Doç. Dr. Semih ÇAYAK

Tuğba GÜRSOY, Gizem DAK

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek

Kapak ve Sayfa Tasarımı: Duvar Design

Baskı: Ekim 2025

Yayıncı Sertifika No: 49837

ISBN: 978-625-5698-59-9

© Duvar Yayınları

853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir

Tel: 0 232 484 88 68

www.duvar yayinlari.com

duvarkitabevi@gmail.com

ÖNSÖZ

Örgütsel ikiyüzlülük, kurumların ifade ettikleri değerler ile uygulamada sergiledikleri davranışlar arasındaki tutarsızlıkları tanımlayan önemli bir olgudur. Bu durum, yalnızca etik açıdan bir sorun değil; aynı zamanda çalışanların motivasyonu, kuruma duyulan güven ve örgütsel bağlılık üzerinde yıkıcı etkiler yaratan yapısal bir mesele olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim örgütlerinde ise söylem ve eylem arasındaki fark, öğretmenler, yöneticiler ve paydaşlar tarafından doğrudan deneyimlenmekte ve kurum kültürünü derinden etkilemektedir. Bu bağlamda kitapta, örgütsel ikiyüzlülük ve onunla ilişkili olan diğer kavramsal çerçeve detaylı bir şekilde sunulmaya çalışılmış, ardından son bölümde eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenler ile örgütsel ikiyüzlülüğe yönelik bir araştırmaya ve bu araştırmadan elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, eğitim kurumlarında örgütsel ikiyüzlülüğün öğretmenler nezdinde yalnızca söylem-eylem uyumsuzluğu değil, aynı zamanda güven, aidiyet ve etik değerlere yönelik ciddi bir kırılma noktası olarak algılandığını ortaya koymuştur. Yöneticilerin söylemleri ile uygulamaları arasındaki tutarsızlıkların öğretmenlerde motivasyon kaybı, örgütsel sessizlik ve sinizm yarattığını göstermektedir. Bu doğrultuda, eğitim kurumlarının sürdürülebilir güven ve samimiyet inşa edebilmesi için etik liderlik, şeffaf yönetim ve katılımcı karar mekanizmalarını güçlendirmeleri önerilmektedir. Bu kitap, örgütsel ikiyüzlülüğün eğitim kurumlarına yansımalarını ayrıntılı biçimde ele alarak, daha nitelikli ve sürdürülebilir öğrenme ortamları oluşturma konusunda katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Kitabın, öğretmenlere, okul yöneticilerine, araştırmacılara ışık tutması dileğiyle...

Prof. Dr. Münevver ÇETİN

Doç. Dr. Semih ÇAYAK

Tuğba GÜRSOY

Gizem DAK

Kadıköy, 2025

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	3
İÇİNDEKİLER	4
GİRİŞ	7
ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK KAVRAMI	8
İkiyüzlülük Tanımı.....	8
Örgütsel İkiyüzlülük	10
Örgütsel İkiyüzlülüğün Çelişki Boyutları.....	12
Örgütsel İkiyüzlülük Olgusunun Benzer Kavramlardan Ayırıştırılması.....	14
ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK ÜZERİNE KURAMSAL	
TEMELLER VE YAKLAŞIMLAR	18
Neo-Enstitüsal Kuram Çerçevesinde Örgütsel İkiyüzlülük.....	18
Sembolik Eylem Teorisi Ve Örgütsel Görünüş Yönetimi	19
Örgütsel İkiyüzlülük Üzerine Meşrulaştırma Stratejileri.....	19
Örgütsel İkiyüzlülük Üzerine Sürdürülebilirlik İkilemi	20
EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK	
GÖSTERGELERİ	22
Politika Belgeleri İle Okul Düzeyindeki Uygulamalar Arasındaki	
Uyumsuzluk	22
İdeal Eğitim Değerleri İle Pratikteki Yönetimsel Tutumlar	
Arasındaki Fark	22
Vizyon, Misyon Ve Etik Bildirgeleri İle Gerçek Uygulamalar	
Arasındaki Çelişkiler	23
Örgütsel İkiyüzlülüğün Nedenleri	24
Kurumsal Baskılar, Politik Yönlendirmeler ve	
Hesap Verebilirlik Sorunları	24
Performans Kültürü Ve Bürokratik Zorlamaların Etkisi.....	25
Liderlik Yetersizlikleri Ve Normatif Çatışmalar	25
ÖĞRETMEN, YÖNETİCİ VE DIŞ PAYDAŞ PERSPEKTİFİNDEN	
ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK.....	27
Öğretmenlerin Algıları Üzerinden İkiyüzlülük Olgusunun Analizi.....	27

Yönetici Bakış Açısından Kurumsal Söylem-Pratik Farkları	28
Veli, Öğrenci Ve Toplum Gözünden Kurumsal Güven ve Algılanan Samimiyet	28
ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜĞÜN BİREYSEL VE KURUMSAL SONUÇLARI	30
Çalışan Motivasyonu, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkiler	30
Etik İklimin Aşınması Ve Güvenin Zedelenmesi	31
Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Ve Yabancılaşma İlişkisi	31
ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜĞÜ AZALTMADA ETİK LİDERLİK, ADALET VE ETİK İKLİMİN ROLÜ	33
Etik Liderlik Ve Şeffaf Yönetim Anlayışının Önemi	33
Adil Karar Alma Mekanizmalarının İkiyüzlülüğü Azaltmadaki Rolü	34
Güçlü Etik İklimin Kurum Kültürü Üzerindeki Yansımaları	34
ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜĞÜN AZALTILMASINA YÖNELİK STRATEJİLER	36
Politika-Eylem Tutarlılığını Sağlayacak Yönetimsel Reform Önerileri	36
Hesap Verebilirlik, Katılımcı Yönetim Ve Etik Kurulların Rolü	36
Hizmet İçi Eğitim Programlarında Etik Duyarlılığın Artırılması	37
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	38
Problem Durumu	38
Araştırmacının Amacı	40
Araştırmacının Önemi	41
Araştırmacının Sınırlılıkları	42
Araştırmacının Varsayımları	43
Yöntem	43
Araştırmacının Modeli	43
Araştırmacının Çalışma Grubu	44
Veri Toplama Araçları	45
Verilerin Toplanması	45
Verilerin Analizi	46

Araştırmanın Geçerlik Ve Güvenirliği	47
Bulgular	48
Örgütsel İkiyüzlülük Kavramına Yönelik Algı	50
Örgütsel İkiyüzlülüğün Duygusal Yansımaları	52
Yönetmel Uygulamalarda Algılanan Tutarsızlık Ve Güven Sorunları	53
İkiyüzlülük Davranışının Örgütsel Sonuçları	55
İkiyüzlülük Davranışına Yönelik Çözüm Önerileri	56
SONUÇ VE TARTIŞMA	57
Öneriler	60
KAYNAKÇA.....	62

GİRİŞ

Bireyler, toplumsal yaşamın gereği olarak örgütlü yapılar içinde varlıklarını sürdürmekte ve bu yapılar içerisinde sosyal roller üstlenmektedir. Özellikle eğitim kurumları, yalnızca bilgi aktarma işleviyle değil; aynı zamanda değer aktarımı, etik ilkelerin inşası ve duygusal bağlılık süreçleriyle de öne çıkan kompleks sosyal sistemlerdir (Aydın, 1994). Ancak bu yapılarda zamanla yönetsel söylemlerle eylemler arasındaki farklar belirginleşmekte ve bu tutarsızlıklar çalışanların örgüte duyduğu güveni ciddi şekilde zedelemektedir (Brunsson, 1989).

İkiyüzlülük kavramı günlük hayatta etik olmayan bir davranış olarak kabul edilir. Bu kavram bireyin kendi duygu ve düşüncelerini gizlemesi veya gerçekten farklı olması ile açıklanabilir. Bu bağlamda Mevlâna Celaleddin Rumî'nin 7. öğütü “Ya olduğun gibi görün ya görüldüğün gibi ol” kavramın özünü oluşturur (Rumî, 2007). Özünden farklı olan kişi kendini olduğundan daha iyi gösterebilir ve anlaşılması güç bir algı oluşturabilir (Runciman, 2008). Eğitim örgütlerinde etik ilkelere dayalı yönetişim, şeffaflık, hesap verebilirlik ve tutarlılık ilkeleri doğrultusunda bakıldığında, örgüt içindeki uyum ve verimlilik artmakta; tüm paydaşlar için kaliteli bir eğitim ortamı oluşmaktadır (Karagül Kandemir ve Kahveci, 2020). Ancak örgütte söylemle uygulama arasında gözlenen tutarsızlıklar, bu olumlu sürecin akışını bozabilir. Dolayısıyla örgütsel ikiyüzlülüğün eğitim kurumlarında nasıl biçimlendiği, hangi etkenlerden güç aldığını ve sonuçlarının ne olacağının kapsamlı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir (Kılıçoğlu, 2017).

Araştırma, eğitim örgütlerinde örgütsel ikiyüzlülük olgusunu kuramsal ve uygulamalı yönleriyle ele almayı amaçlamaktadır. Araştırmanın temel sorunsalı, eğitim örgütlerinde ifade edilen söylemlerle yapılan uygulamalar arasındaki tutarsızlığın nedenleri ve yansımalarıdır. Bu kapsamda, örgütsel ikiyüzlülüğün kavramsal çerçevesi çizilecek; ardından alan araştırması yoluyla eğitim örgütlerindeki yansımaları incelenecektir. Çalışma, örgütsel etik, kurumsal güven ve yönetişim ilkeleri açısından önemli katkılar sunmayı amaçlamaktadır.

ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK KAVRAMI

Bu bölümde, öncelikle bireysel düzeyde ele alınan ikiyüzlülük kavramı tanımlanacak, ardından kavramın kurumsal boyutu olan örgütsel ikiyüzlülük açıklığa kavuşturulacaktır. Kavramın tarihsel, kültürel ve etik temelleri üzerinde durularak, bireysel davranışlardan kurumsal süreçlere uzanan farklı yansımaları incelenecektir. Böylece, örgütsel ikiyüzlülüğün kapsamı, özellikleri ve diğer kavramlardan ayrıldığı noktalar sistematik bir şekilde ortaya konulacaktır.

İkiyüzlülük Tanımı

Örgütsel ikiyüzlülük kavramının tanımını yapmak için ikiyüzlülük kavramının anlaşılması gerekmektedir. İkiyüzlülük, aldatma niyeti içinde olan bir bireyin sözlerini tutmadığında göstermiş olduğu davranışının ikiyüzlü olarak algılanmasıdır (Crisp & Cowton, 1994). Türk Dil Kurumu'na (2025) göre "ikiyüzlülük" terimi, ikiyüzlü davranma durumu veya kişiliği anlamına gelir. Bu kavram, bireyi, farklı kişilerle veya şartlarda farklı tutumlar sergilemesini ifade eder. İkiyüzlü davranışlar gösteren insanlar genellikle içten davranmama, sadakat duygusundan yoksun olma ve menfaatçilik gibi olumsuz tutumlar sergilemektedir. İkili oynamak ya da gerçek düşüncelerini saklayarak başkalarına farklı davranmak şeklinde tanımlanabilir. İkiyüzlülük kavramı "gerçekte kendine ait olmayan ahlâkî normlara veya fikirlere sahipmiş gibi davranan bireyler" olarak tanımlanmaktadır (Oxford University Press, 2024). Bireyin gerçek his ve niyetlerini gizleyerek, dışa farklı bir tutum yansıtmaması durumunu tanımlar. Aynı zamanda samimiyetsizlik ve tutarsız davranışları da kapsamına alır. Kavram, tarihsel kökeni itibarıyla Antik Yunan tiyatrosuna dayanmaktadır; burada, oyuncuların sahne üzerindeki rol yapma pratikleri üzerinden şekillenmiş, zamanla mecazi bir anlam kazanmıştır. Antik düşünürler, “υποκρισία” (hypocrisy) toplumsal ilişkilerde etik dışı bir tutum olarak değerlendirmiş, bu tür davranışları eleştirel bir bakış açısıyla incelemişlerdir. “İkiyüzlülük” alan yazınında davranışların bütünlük içinde olmasının (kararlı, çelişkisiz, etik) tam

karşıtı olarak değerlendirilmesine rağmen öncelikle hareket, gösterim ve neticesinin kendi içinde tutarlı olmayan çelişen davranışlar olarak incelenmiştir. Dolayısıyla kişilerin sözleri ve eylemlerinin çatışması kişinin davranışının ikiyüzlülük olarak adlandırılabilir. Davranışın ikiyüzlülük olarak kabul edilmesi amacıyla izlenen davranışlar, bireyin ikiyüzlü olduğu gerçeğini yansıtan bir kanıt olarak gösterilebilir. Fakat izlenmiş olan tüm tutarsız ve uyumsuz davranış ikiyüzlülük olarak ele almak tam olarak bu kavramı karşılamayabilir (Özhan, 2024). İkiyüzlülük kavramını sadece tutarsızlık ve tezatlık olarak değerlendiren çalışmalara karşın Crisp ve Cowton (1994), dört farklı başlık altında incelemiştir.

Tutarsızlık: Söylemlerin davranışa dönüşmemesi hali olarak açıklanmaktadır.

Yapmacıklık: Yapmacık olma durumu bireyin özgün kimliğini örtbas ederek, gerçekte tecrübe ettiği ya da sahip olmadığı bir durumu gerçek gibi yansıtmayı; çoğu zaman dışsal ödüllere ulaşmak ya da istemediği sonuçlardan kaçınmak amacıyla sergilenen bir davranış biçimidir (Crisp ve Cowton, 1994).

Suçlama: Bireyin eksikleri olmasına karşın benzer eksiklikleri diğer insanlarda görüp onları yargılamak olarak açıklanabilir (Hale ve Pillow, 2015).

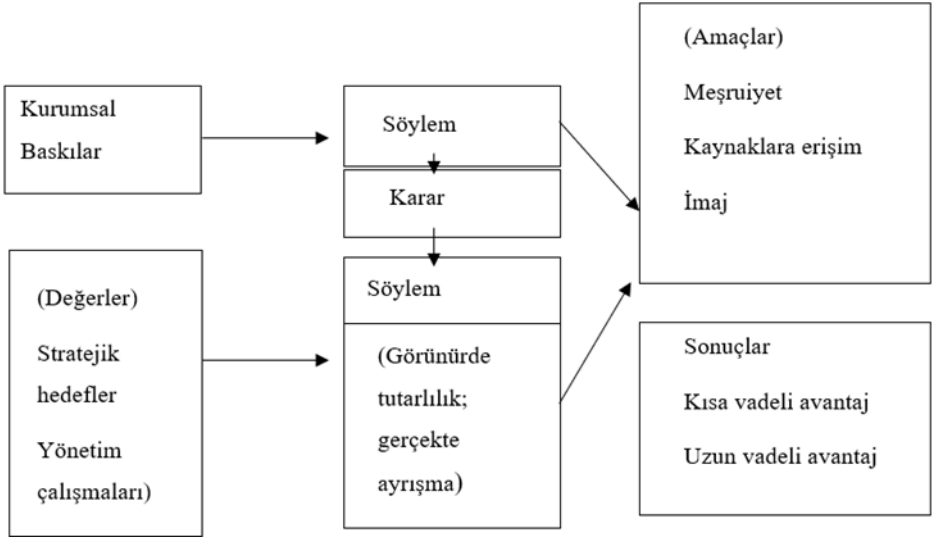
Kayıtsızlık: Savunduğu değerlere bağlı bir kişinin kendisi ile ilgili olumlu bir algı oluşturmak isterken hiç çaba göstermemesi ikiyüzlülük kavramına karşı kayıtsız olma anlamına gelir (Hale ve Pillow, 2015).

Araştırmalar ikiyüzlülüğün yalnızca söylem ve eylemlerin birbiriyle çelişkili olmadığını, çok boyutlu bir olgu olduğunu göstermektedir. İnsanlar bazen iç dünyalarındaki gerçeği gizlemek amacıyla yapay kimlik edinebilir. İkiyüzlülük ahlâkî ve etik yönden incelenmesi gereken bir kavramdır. Bu kavramı düşünürlerin de perspektifinde yer almıştır. Friedrich Nietzsche “İnsanlar her zaman ahlâkî değer taşıyan davranışlar yapmayıp; bunun yerine, toplumun dayattığı değerleri kendilerininmiş gibi benimserler” (Nietzsche 2006). Jean-Jacques Rousseau: “İnsanlar doğada özgürdürler, fakat her yerde zincire vurulmuşlardır” (Rousseau,2004). Mahatma Gandhi: “Dünya istediğin gibi olamaz, ama sen kendini değiştirebilirsin” (Gandhi, 2001). Immanuel Kant: “Ahlâkî eylem, yalnızca içsel bir özgürlüğe dayalı olmalıdır; yani, bu eylemi

herkesin aynı şekilde yapabileceği bir yasa haline getirmelidir” (Kant, 2012). Socrates: “İyi olmak için, bildiğin doğruyu yapmak gerekir” (Plâto, 2002). Bu kavram Moliere'in (2022) dünyaca bilinen yapıtı Tartuffe'ü kanıt göstererek açıklanmaktadır (Crisp & Cowton, 1994). Yapıtta kötü karakter Tartuffe, kendini dindar olarak göstermiş, gerçek niyeti zengin olmaya çalışan bir kişidir; varlıklı olan Orgon'un sevgisini, kendi kişiliğinde yer edinemeyen erdemli davranışlar sergileyerek elde etmeye çalışır. Bu bağlamda, görünüş itibarıyla kabul görmüş etik değerlerine bağlı olan kişilerin, çıkarları söz konusu olduğunda kendini herkesten ve her şeyden üstün tuttuğunu görmek kaçınılmazdır (Özhan, 2024).

Örgütsel İkiyüzlülük

Örgütler, dış çevreye karşı uygunluk, itibar ve rekabet baskıları karşısında stratejik olarak belirli normlara, ilkelere veya söylemlere yönelmektedir. Ancak bu söylemlerin ve politika belgelerinin, uygulama düzeyinde tutarlı bir biçimde hayata geçirilip geçirilmediği tartışma konusudur. Bu durum, alan yazınında “örgütsel ikiyüzlülük” (organizational hypocrisy) kavramı ile açıklanmaktadır. Kavram, örgütlerin “ne söyledikleri”, “ne yaptıkları” ve “neye inandıkları” arasındaki tutarsızlıklara işaret etmektedir (Brunsson, 1989). Bu çalışma, örgütsel ikiyüzlülüğün kuramsal temellerini ortaya koymakta; çelişki boyutlarını analiz etmekte ve benzer kavramlardan ayrımını sağlamaktadır. Örgütsel ikiyüzlülüğün dinamiği Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Örgütsel İkiyüzlülüğün Dinamiği (Brunson, 2003)

Şekil 1’de, örgütlerde görülen ikiyüzlü davranışların dinamik yapısını açıklamaktadır. Bu dinamik, örgütlerin dışsal ve içsel baskılar karşısında nasıl bir uyum stratejisi geliştirdiğini ortaya koyar. Model, üç temel süreci içerir: konuşma (söylem), karar ve eylem. Bu süreçler, çoğu zaman bir bütünlük içerisinde değil, bilinçli olarak ayrıştırılmış bir biçimde işletilir.

Brunsson (1989), örgütlerdeki ikiyüzlülüğü bir örgütün işlerini devam ettirebilmek amacıyla, yaşanan uyuşmazlıkları çözmek amacıyla başvurulan bir yöntem olarak açıklar. Örgütlerden beklenen, istikrarlı tutumlar sergilemeleridir (March, 1984); ancak bu beklentinin gerçekleştirilmesi her zaman mümkün olmayabilmektedir. Farklı değer yargılarına sahip paydaşları bir arada tutmaya çalışan örgütler bu amaç doğrultusunda geliştirdikleri stratejiler aracılığıyla çelişkili ifadeler, etik olmayan ve yanıltıcı unsurlar içeren davranışları ortaya koyan ihtiyaçlar olarak görülebilmektedir (Özhan, 2024). Örgütsel ikiyüzlülük, örgütlerin dış dünyaya verdikleri mesajlar (söylem), iç politikalar (değerler) ve gerçek uygulamalar (eylem) arasında süreklilik arz eden bir uyumsuzluğu tanımlar (Brunsson, 2003). Bu tutarsızlık, özellikle neo-enstitüsel kuram

çerçevesinde, örgütlerin meşruiyet sağlama arayışları doğrultusunda kaçınılmaz bir strateji olarak ele alınmaktadır (Meyer & Rowan, 1977).

Örgütler, çevresel talepler karşısında görünürdeki uygunluğu sağlamak amacıyla, gerçekte uygulanmayan politikaları benimsediklerini beyan edebilirler. Bu bağlamda ikiyeüzlülük, yalnızca etik bir sorun değil, aynı zamanda yönetsel ve kurumsal bir strateji olarak da değerlendirilmelidir. Bir örgütte ifadeler, kararlar ve davranışlar arasındaki çelişkili davranışlar örgütsel ikiyeüzlülük olarak ifade edilir (Brunsson 1989). Bu bağlamda bir örgütte yer edinen ikiyeüzlülük olgusu şematik olarak değerlendirildiğinde; konuşma, karar verme ve harekete geçme arasında yer edinen tutarsız davranışların yansımasıdır.

Örgütler, üç norma göre hareket edebilir. Konuşabilir, karar verebilir ve eylemde bulunabilir. Bu yapıda bir ikiyeüzlülük politik ve stratejik bir hamle olarak değerlendirilebilir. İkiyeüzlülük istendik ve plânlı olmayabilir. Davranış sonucunda yanıltılmak istenen kişi bu davranışın meydana çıkmasına neden olan kişide olabilir. Bu nedenle birey ikiyeüzlü bir davranış gösterir ve bu aldatıcı duruma kendisi de inanabilir (Kandemir, 2019).

Örgütsel İkiyeüzlülüğün Çelişki Boyutları

Örgütsel ikiyeüzlülük, söylem-eylem, politika-uygulama ve değer-karar çelişkileri üzerinden incelenerek kurumsal güven ilişkilerini zedeleyen yapısal bir sorun olarak değerlendirilir (Brunsson, 2003; Çelik, 2021). Söylem-eylem çelişkisi, örgütsel ikiyeüzlülüğün en belirgin görünümlerinden biridir ve bir örgütün dışa dönük söylemleri ile içsel uygulamaları arasında ortaya çıkan tutarsızlığı ifade eder. Bu çelişki, örgütün paydaşlara sunduğu beyanlar (örneğin, misyonu, görevleri ve kararları...) ile günlük pratikte gerçekleştirdiği eylemler arasında anlamlı bir fark bulunduğunda meydana gelir (Brunsson, 1989). Brunsson (2003), örgütlerin aynı anda hem söylem üretmesi hem karar alması hem de eylem gerçekleştirmesi gerektiğini; fakat bu üç alanın çoğu zaman birbirinden bağımsızlaştığını savunur. Bu ayrışma, örgütün çeşitli çevresel talepleri eş zamanlı olarak karşılamasına olanak tanırken, aynı zamanda örgütsel

ikiyüzlülüğün zeminini hazırlar. Örneğin, “bir okulun öğrenci görüşlerini almak için okul meclisi kurması ancak bunun somut uygulamasının olmaması” tipik bir söylem-eylem çelişkisine işaret eder (Christensen, vd., 2013).

Örgütsel ikiyüzlülüğün bir diğer görünümü politika- uygulama çelişkisidir. Bu durum, örgütlerin stratejik belgelerinde, resmi düzenlemelerinde ya da kurumsal politikalarında ilân ettikleri hedef ve standartların günlük pratiklerde karşılık bulmamasıyla ortaya çıkar. Meyer ve Rowan’ın (1977) klâsik kurumsalcı yaklaşımında vurgulandığı gibi, biçimsel yapılar çoğu zaman meşruiyet sağlamak amacıyla oluşturulur ve fiili uygulamalarla gevşek bağlara sahiptir. Brunsson (2003) ise örgütlerin “konuşma, karar ve eylem” alanlarını birbirinden ayırarak dış çevrenin çelişkili taleplerini aynı anda karşılamaya çalıştıklarını, bu ayrışmanın ise politikalara rağmen uygulamada tutarsızlık doğurduğunu belirtir. Christensen, vd. (2006) kamu sektöründe performans odaklı reformların çoğu zaman uygulamaya geçirilemediğini, dolayısıyla politika-uygulama arasında bir ayrım yaşandığını göstermektedir. Bu tür çelişkiler, örgütün paydaşlar nezdinde güvenilirliğini ve samimiyetini zedeleyen önemli bir ikiyüzlülük boyutudur.

Brunsson (2003), örgütlerdeki değer-karar çelişkisinin önemli bir boyutunu ele alır. Örgütler, resmi olarak belirledikleri değerlerle hareket etme taahhütlerinde bulunsalar da alınan kararlar genellikle bu değerlerle tam olarak uyuşmaz. Bu durumu açıklarken, bazı kararların sadece dışarıdan bakıldığında değerlerle uyumlu görünmesi için alındığını, ancak gerçekte bu kararların uygulanmadığını belirtir. Bu tür bir ikiyüzlülük, örgütlerin itibarlarını korumak ve dışsal baskılara yanıt vermek adına ortaya çıkar. Örneğin, bir örgütün resmî misyon belgesinde etik değerlere yer vermesi, bu değerlerin gerçekten günlük operasyonlarda nasıl uygulandığını gizleyebilir. Dolayısıyla, örgütler, toplumsal beklentilere ya da yasal gerekliliklere uyma isteğiyle, karar alma süreçlerinde ifade ettikleri değerlerden sapma gösterebilirler. Bu durum, yalnızca örgütün iç kültürüyle değil, aynı zamanda dış paydaşlarla olan ilişkileriyle de ilgilidir. Resmi değerlerin benimsendiği ancak karar süreçlerinin bu değerlerle çeliştiği durumlar, örgütün etik kimliğini zayıflatabilir. Sonuç olarak, çalışanlar ve diğer

paydaşlar arasında güven ilişkileri olumsuz yönde etkilenir; bu da örgütün genel performansını ve itibarı üzerinde uzun vadeli olumsuz sonuçlar doğurabilir. Brunsson (2003), çalışmaları, bu tür çelişkilerle başa çıkmanın ve etik karar alma süreçlerini güçlendirmenin önemine dikkat çeker.

Örgütsel İkiyüzlülük Olgusunun Benzer Kavramlardan Ayırıştırılması

Örgütsel ikiyüzlülük kavramı, çoğu zaman farklı yönetsel stratejilerle veya örgütsel davranış bozukluklarıyla karıştırılabilmektedir. Ancak, bu kavramın özgünlüğü; örgütlerin dış çevreye verdikleri mesajlar (söylem), iç politika ve değerleri ve gerçek uygulamaları (eylem) arasındaki sistematik ve süregelen tutarsızlığa dayanır (Brunsson, 1989). Bu bağlamda, örgütsel ikiyüzlülüğü benzer üç kavramla; örgütsel sapma, stratejik ikirciklilik ve sembolik yönetim ile karşılaştırmak, kavramsal açıklık açısından önemlidir. Örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel sapmanın ayrımı Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Örgütsel İkiyüzlülük ve Örgütsel Sapma Kavramlarının Temel Farkları

Ölçüt	Örgütsel Sapma	Örgütsel ikiyüzlülük
Normlara	Bilinçli olarak ihlâl söz	Söylemlere bağlı kalınır, uygulama da
Yaklaşım	konusudur.	farklılık gözlenir.
Meşruiyet	Genellikle yoktur. (Gizlidir.)	Vardır. Dışa dönük meşrulaştırma
Stratejisi		mevcuttur.

Kaynak: Brunsson, 1989.

Tablo 1’de görüldüğü üzere örgütsel sapma, bir örgüt ya da örgüt üyelerinin, toplumun, yasal düzenlemelerin ya da örgütün kendi iç normlarının belirlediği davranış standartlarından sistematik ve bilinçli biçimde sapmaları anlamına gelmektedir. (Vaughan, 1999). Stratejik ikirciklilik, örgütlerin belirsiz, çok anlamlı veya yoruma açık ifadeleri kullanarak farklı paydaşları aynı anda memnun etmeye çalıştıkları bir iletişim stratejisidir (Eisenberg, 1984). Örgütsel ikiyüzlülük ve stratejik ikirciklilik kavramlarının ayrımı Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Örgütsel İkiyüzlülük ve Stratejik İkirciklilik Kavramlarının
Temel Farkları

Ölçüt	Stratejik İkirciklilik	Örgütsel İkiyüzlülük
Amaç	Belirsizlik yoluyla uzlaşa sağlamak.	Çelişkili uygulamaları meşru kılmak.
Söylem Yapısı	Belirsiz ve birden fazla anlamı vardır.	Açık, net ve normatiftir.
Tutarsızlık	Farklı yorumlanabilir.	Söylem ve eylem çelişkisi yaratır.
Algı Yönetimi	Farklı grupların anlam türetmesine müsaade eder.	Söylemde etik bir pozisyon alır, uygulamada farklı davranır.
Etik Sorumluluk	Etik dışı değildir.	Etik olma durumu sorgulanır.

Kaynak: Lewis, 2000; Vaughan, 1999.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, örgütsel İkiyüzlülük, örgütün birden fazla beklenti ve çıkar grubunu aynı anda memnun etmeye çalıştığı stratejik davranışlar aracılığıyla somutlaşabilir. Örneğin, “öğrenci başarısını ve sosyal faaliyetleri önemseyen bir okul bunu değerlendirme ölçütü olarak belirlemiş olabilir.” Bu ifade hem akademik başarıya odaklanan velileri hem de öğrencilerin sosyal gelişimini önemseyen diğer grupları memnun etmeye dönük bir stratejidir. Bu tür çifte mesajlar, görünürde tutarlı olmakla birlikte, uygulamada farklı önceliklerin izlendiği bir İkiyüzlülük biçimidir (Turan, 2006).

Örgütsel İkiyüzlülük kavramı ve sembolik yönetim kavramlarının ayrımı Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Örgütsel İkiyüzlülük ve Sembolik Yönetim Kavramlarının Temel Farkları

Ölçüt	Sembolik Yönetim	Örgütsel İkiyüzlülük
Amaç	Dış çevreye olumlu bir imaj oluşturmak.	Söylem-eylem tutarsızlığı yoluyla meşruiyet sürdürmek.
Eylem Yapısı	Vitrin faaliyetleri dikkat çeker.	Söylem, eylem, karar arasında aktif çelişki vardır.
Gerçek Uygulama	Genellikle hiç yoktur ya da semboliktir.	Uygulama söylenin tersi yönündedir.
Tutarsızlık Biçimi	Eylem pasiftir ama söylemle örtüşür.	Eylem ve söylem çelişir.
Etik Sorun	Algı yönetimi gözlemlenir.	Güvensizlik aşılayabilir ve etik olma durumu sorgulanır

Kaynak: Zott & Huy, 2007.

Tablo 3'te görüldüğü üzere sembolik yönetim, örgütlerin dış paydaşlar (kamuoyu, devlet, yatırımcılar, müşteriler vb.) nezdinde olumlu bir imaj oluşturmak için gerçekte etkisi sınırlı ama görünürde dikkat çekici eylemler gerçekleştirmesidir (Zott & Huy, 2007).

İkiyüzlülük olgusu ile ilişkili kavramlar ve analizleri Tablo 4'te sunulmuştur:

Tablo 4. İkiyüzlülük Olgusu ile İlişkili Kavramlar e Analizleri

İlişkili Kavramlar	Araştırma Sentezi ve Bulgular
Örgütsel Özdeşleşme ve İkiyüzlülük	Özhan (2024), tarafından yapılan araştırma, öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarının düşük, özdeşleşme düzeylerinin ise yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ancak ikiyüzlülük arttıkça özdeşleşmenin azaldığı, bu iki değişken arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu saptanmıştır.
Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi	Kandemir ve Kahveci (2020), yaptığı çalışmada, ikiyüzlülük algısının düşük, bağlılık düzeyinin ise orta düzeyde olduğunu belirtmiş ve aralarında negatif, anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir.
İletişim Dinamikleri ve Sosyal Davranışlar	Çayak (2021), örgütsel sessizlik ve dedikodu eğilimleri ile ikiyüzlülük arasındaki ilişkiyi incelemiş; ikiyüzlülüğün bu değişkenlerle pozitif yönde ilişkili olduğunu ve sessizlik ile dedikodu arasında kısmi aracılık etkisi gösterdiğini belirlemiştir. Bu bulgu, örgütsel ikiyüzlülüğün işyeri iletişim kültürü üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koyar.
Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etki	Semerci (2023), üniversitelerde görev yapan akademisyenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel ikiyüzlülüğün bireylerin psikolojik iyi oluş düzeylerini negatif etkilediğini belirlemiştir. Bu da örgütsel tutarsızlıkların psikolojik sağlık açısından tehdit oluşturabileceğini göstermektedir.
Örgütsel Sinizm ile İlişki	Göçen, Uzun ve Kaya (2021), öğretmenlerin örgütsel sinizm ve ikiyüzlülük algılarını birlikte ele almış ve özellikle uygulamalardaki tutarsızlık boyutunun sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlerini anlamlı şekilde yordadığını tespit etmiştir.
Algı Yönetimi ve İşle Bütünleşme	Kılınç (2021a), yöneticilerin algı yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin ikiyüzlülük algıları arasındaki ilişkiyi incelemiş; algı yönetiminin düşük düzeyde pozitif etkisi olduğunu bulmuştur. İşle bütünleşmenin bazı boyutları da örgütsel ikiyüzlülük ile ilişkilidir.

ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK ÜZERİNE KURAMSAL TEMELLER VE YAKLAŞIMLAR

Örgütsel ikiyüzlülük olgusu, yalnızca bireysel tutarsızlıkların değil, aynı zamanda kurumsal yapıların işleyişinde ortaya çıkan normatif, kültürel ve yönetsel çelişkilerin bir yansıması olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda, farklı kuramsal perspektifler (örneğin neo-enstitüsal kuram, sembolik eylem teorisi ve meşruiyet teorisi) örgütlerin söylem, eylem ve değerler arasındaki ayrışmaları açıklamada önemli bir çerçeve sunar. Kuramsal yaklaşımların sistematik biçimde incelenmesi, örgütsel ikiyüzlülüğün nedenlerini, işlevlerini ve sürdürülebilirliğini anlamaya yönelik kapsamlı bir bakış açısı sağlamaktadır.

Neo-Enstitüsal Kuram Çerçevesinde Örgütsel İkiyüzlülük

Neo-enstitüsal kuram, örgütlerin sadece teknik rasyonalite ve verimlilik esasına göre değil, aynı zamanda kurumsal çevrenin normatif ve kültürel beklentilerine uyum sağlama gerekliliğiyle biçimlendiğini savunur (Meyer & Rowan, 1977). Bu bağlamda örgütler, toplumsal olarak meşru kabul edilen yapı ve pratikleri benimseyerek meşruiyet kazanmayı hedefler. Ancak, bu yapı ve pratiklerin günlük operasyonel faaliyetlerle her zaman uyumlu olması mümkün değildir. Bu durum, birbirinden farklı değer yargılarına sahip olan paydaşları bir arada tutmaya çalışan örgütlerin, bu amaç doğrultusunda geliştirdiği stratejiler çelişkili ifadeler, etik olmayan ve yanıltıcı unsurları içinde barındıran bir ihtiyaç gibi gösterilen davranışlara başvurmasına yol açabilir (Özhan, 2024).

Kılıçoğlu ve Karadağ'a (2017) göre örgütsel ikiyüzlülük; söylem ile eylem, politika ile uygulama ve değer ile karar arasındaki yapısal tutarsızlıklardan beslenir. Bu durum, kurumların dışa sunduğu ideal imaj ile iç işleyişleri arasında bir kopukluk yaratır. Özellikle eğitim örgütlerinde, bu tür çelişkiler güven duygusunu zayıflatarak kurumsal bağlılık ve işlevselliği olumsuz etkilemektedir.

Sembolik Eylem Teorisi ve Örgütsel Görünüş Yönetimi

Sembolik Eylem Teorisi, örgütlerin dış çevreye meşru görünmek adına anlam yüklü ama çoğu zaman yüzeysel uygulamalarda bulunmalarını açıklar (Pfeffer, 1981). Bu tür eylemler genellikle gerçek uygulamalardan çok “göstermelik” biçimde, dış paydaşlara belirli bir izlenim vermek için sergilenir. Meyer ve Rowan’ın (1977), kurumsallaşmış yapılarla ilgili olarak tanımladığı gibi, “örgütsel yapılar çoğu zaman törenseldir ve fiili faaliyetlerden ayrılmıştır.” Bu yaklaşım, örgütsel görünüş yönetimi kavramıyla doğrudan ilişkilidir. Görünüş yönetimi, örgütlerin dış paydaşlar nezdinde olumlu bir imaj oluşturmak adına bilinçli olarak benimsedikleri stratejileri kapsar (Elsbach & Sutton, 1992). Bu stratejiler, değer bildirileri, kurumsal sosyal sorumluluk kampanyaları, çevresel duyarlılık deklârasyonları gibi uygulamalarla dışa vurulur. Örgüt, bu araçlarla meşruiyetini ve güvenilirliğini artırmaya çalışır (Christensen, Morsing & Thyssen, 2020). Brunsson’un (1989), çalışmasında ifade ettiği üzere, örgütler çoğu zaman söyledikleri, karar verdikleri ve yaptıkları arasında sistematik tutarsızlıklar sergiler. Bu tutarsızlıklar, bazen bilinçli bir stratejiyle, bazen de çevresel baskılardan ötürü gelişir. Örgütler sembolik düzeyde çevresel sorumluluk veya etik yönetim ilkelerini savunurken, uygulamada bu ilkelerle çelişen kararlar alabilir.

Söylem-eylem, politika-uygulama ve değer-karar çelişkilerinin kesişim noktasında konumlanan örgütsel görünüm stratejileri, örgütlerin çevresel meşruiyet beklentilerine sembolik yanıtlar üretmesini sağlar. Ancak bu stratejiler, çoğu zaman kurumsal uygulamalara yansıtılmadığı için söylem ile gerçeklik arasında bir ayrışma ortaya çıkar. Bu bağlamda, örgütsel ikiyüzlülük yalnızca etik bir sapma değil, aynı zamanda kurumların sürekliliğini sağlamak ve toplumsal kabul görmek amacıyla başvurdukları meşruiyet üretim mekanizmalarından biri olarak değerlendirilebilir (Meyer & Rowan, 1977).

Örgütsel İkiyüzlülük Üzerine Meşrulaştırma Stratejileri

Kuruluşlar, ikiyüzlü uygulamalarını kamuoyuna kabul ettirebilmek maksadıyla çeşitli meşrulaştırma stratejileri geliştirmektedir. Bu stratejiler

genellikle söylem temelli yöntemlerle sürdürülür (Suchman, 1995). Stratejik planlarda yer alan sürdürülebilirlik ilkeleri ile fiili uygulamalar arasında ciddi farklar bulunduğunu ortaya koyarak bu durumu “söylem-eylem uyumsuzluğu” olarak tanımlanır. Özçelik (2021), ise üniversitelerdeki politika belgeleri ile gerçek yönetim pratikleri arasındaki boşluklara dikkat çekerek bu uyumsuzluğu kurumsal meşruiyet aracı olarak değerlendirir. Meşrulaştırma aynı zamanda sembolik eylemlerle de sağlanmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında yalnızca yüzeysel iyileştirmelere odaklandığını ve bu durumun içsel dönüşüm yerine dışsal algı yönetimini hedeflediğini belirtir (Cho, Laine, Roberts, & Rodrigue, 2015).

Örgütsel İkiyüzlülük Üzerine Sürdürülebilirlik İkilemi

Sürdürülebilirlik ilkeleri, örgütsel ikiyüzlülüğü hem besleyen hem de sınırlandıran bir rol oynar. Kamu kurumlarında, sürdürülebilirlik söyleminin yalnızca politika belgelerinde var olduğunu; ancak uygulamada kaynak yetersizlikleri, politik baskılar ve bürokratik engeller nedeniyle gerçek dönüşüm yaratmadığını vurgular (Christensen vd., 2011). Köybaşı Şemin (2022), özel sektörde sürdürülebilirlik ilkelerinin çoğu zaman yalnızca görünürlük sağlamak için kullanıldığını; bu bağlamda meşruluk arayışının, gerçek kurumsal değişimin önünde bir engel oluşturduğunu ifade eder. Bu durum, sürdürülebilirlik söyleminin sistematik olarak araç olduğunu gösterir. Kurumsal ikiyüzlülük yalnızca yönetsel bir araç değil, aynı zamanda ciddi bir etik sorun olarak da tartışılmaktadır. Örgütlerdeki ikiyüzlülük, çalışanların ahlâkî değerlerinden uzaklaşmasına ve kuruma olan bağlılıklarının azalmasına yol açar. Bu durum, çalışanların düşüncelerini ifade etmekten kaçınarak sessiz kalmalarına neden olur. Zamanla kurum içinde güven ortamını ciddi şekilde zedeler (Fernando ve Gross, 2006). Meşruiyet teorisi perspektifinden hareketle, Türkiye’de kurumların sürdürülebilirlik ve etik ilkeleri yalnızca dış paydaşları memnun etmek amacıyla sahiplendiğini, bu durumun da samimî dönüşüm potansiyelini ortadan kaldırdığını ileri sürmektedir (Koşar ve Koşar, 2017). Alan yazınında, örgütsel

ikiyüzlülüğün meşrulaştırılması ve sürdürülebilirliği konusu hem kamu hem de özel sektör perspektifinden geniş bir biçimde irdelemiştir (Durgun, 2024). Elde edilen bulgular, kurumsal ikiyüzlülüğün yönetsel bir araç olarak bilinçli biçimde kullanıldığını, meşrulaştırma stratejileri ile sürdürülebilirlik söylemlerinin çoğu zaman zemini sağlam olmayan sembolik araçlara dönüştüğünü göstermektedir. Bu bağlamda, gerçek dönüşümün sağlanabilmesi için yalnızca söylemlerin değil, örgütsel yapı ve kültürün de eş zamanlı olarak dönüştürülmesi gerekmektedir.

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK GÖSTERGELERİ

Eğitim örgütlerinde hazırlanan yönetmelikler, stratejik plânlar ve politika belgeleri genellikle idealist bir dille yazılmıştır. Ancak okul düzeyinde bu belgelerin uygulamaları çoğu zaman ya yüzeysel kalmakta ya da tamamen görmezden gelinmektedir. Bu durum, örgütsel ikiyeüzlülüğün temel bir göstergesidir (Çayak, 2021). Bu bölümde, örgütsel ikiyeüzlülüğün eğitim kurumlarında nasıl görünür hale geldiği üç ana gösterge etrafında incelenmektedir.

Politika Belgeleri ile Okul Düzeyindeki Uygulamalar Arasındaki Uyumsuzluk

Eğitim sisteminde hazırlanan stratejik plânlar, kalite belgeleri, performans göstergeleri gibi politika belgeleri çoğunlukla üst yönetim tarafından oluşturulmakta ve ideal durumları yansıtmaktadır. Ancak okul düzeyinde bu belgelerin uygulanma biçimi çoğunlukla yüzeyseldir. Uygulamalar ya sembolik kalmakta ya da tamamen biçimsel bir boyutta gerçekleştirilmektedir (Çayak, 2021). Bu durumu “*söylem düzeyindeki kurumsal meşruiyet arayışının, eylem düzeyinde içselleştirilmemesi*” olarak tanımlamış ve bunun örgüt içinde güven ilişkilerini zedelediğini belirtmiştir. Benzer şekilde Meyer & Rowan(1977), okul yöneticilerinin politika belgelerini çoğu zaman bir “*biçimsel zorunluluk*” olarak gördüğünü ve uygulamada bu belgelere sadık kalınmadığını ifade etmektedir.

İdeal Eğitim Değerleri ile Pratikteki Yönetmelik Tutumları Arasındaki Fark

Eğitim sisteminde temel değerler arasında yer alan katılımcılık, adalet, öğrenci merkezlilik ve demokratiklik; genellikle eğitim politikalarında ve yönetici söylemlerinde öne çıkarılmaktadır. Ancak uygulamada, bu değerlerle örtüşmeyen yönetmelik tutumların yaygın olduğu gözlemlenmektedir. Karar alma

süreçlerinde öğretmenlerin dışlanması, öğrenci görüşlerinin sembolik düzeyde dikkate alınması ve yukarıdan aşağıya kontrol odaklı yönetim biçimleri bu çelişkinin belirgin göstergeleridir (Kılıçoğlu ve Karadağ, 2017). Okul yöneticilerinin büyük bir kısmının demokratik yönetim anlayışını desteklediğini belirtmesine rağmen, uygulamada otoriter liderlik pratiklerinin daha baskın olduğunu saptamıştır. Bu tür bir değer-eylem uyumsuzluğu, öğretmenlerde kuruma karşı güvensizlik ve motivasyon kaybına neden olmaktadır. Eğitim örgütlerinde yönetsel pratiklerin ideal değerlerle tutarsız olması, sadece yönetsel performansı değil, aynı zamanda kurumsal bağlılığı da olumsuz etkilemektedir (Ertürk, 2021).

Vizyon, Misyon ve Etik Bildirgeler ile Gerçek Uygulamalar Arasındaki Çelişkiler

Eğitim kurumları genellikle kamuoyuna sundukları vizyon ve misyon belgelerinde etik ilkeler, sosyal adalet, kapsayıcılık ve şeffaflık gibi değerlere sıkça yer vermektedir. Ne var ki günlük uygulamalarda bu değerlerle çelişen çok sayıda örnek mevcuttur. Öğretmen atamalarında liyakatin göz ardı edilmesi, yöneticilerin etik dışı davranışlara tolerans göstermesi veya okul içi ayrımcı uygulamalar, bu çelişkilerin somut örnekleridir (Karagül Kandemir, 2019). Bu alandaki dikkat çekici çalışmalardan biri Aktan ve Turan (2006), tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma, okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun etik bildirgelere aşina olduğunu, ancak bunların uygulamaya dönüştürülmesinde ciddi eksiklikler yaşandığını ortaya koymuştur. Araştırmacılara göre, etik ilkelerin kurumsal belgelerde yer alması, ancak davranışlara yansımaması, örgütsel ikiyüzlülüğün açık bir göstergesidir.

ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜĞÜN NEDENLERİ

Örgütsel ikiyüzlülük, bir örgütün beyan ettiği değer, politika ve normlarla gerçek uygulamaları arasındaki tutarsızlık olarak tanımlanır (Ashforth & Anand, 2003). Bu tutarsızlıkların ardında çok katmanlı ve dinamik nedenler yer alır. Eğitim örgütleri gibi kamu yararına hizmet eden yapılarda bu nedenler daha belirgin ve çok boyutlu olabilir.

Kurumsal Baskılar, Politik Yönlendirmeler ve Hesap Verebilirlik

Sorunları

Kurumsal ikiyüzlülüğün en temel kaynaklarından biri dış çevreden gelen baskılar olmaktadır. Özellikle eğitim örgütleri; merkezi otoritelerin (bakanlıklar, müfettişlik kurumları, ulusal sınav sistemleri) dayattığı politika ve hedeflere biçimsel olarak uymak zorunda kalırken, iç uygulamalarda bu hedeflerden sapmalar görülür (Alicke, Gordon ve Rose, 2012). Bu durum, “yapıyormuş gibi görünme” davranışına neden olur (Vadera, Pratt & Mishra, 2013). Hesap verebilirliğin performans sonuçlarının nicel göstergelere indirgenmesi, okulların veya kurumların, görünüşte kurallara uyum sağlamasına neden olurken, asıl pedagojik amaçlardan sapmalarına yol açabilir. Bu durum, eğitim süreçlerinin kalitesini olumsuz etkileyebilir; çünkü davranış kazandırmaya odaklanan eğitim uygulamaları genellikle nicel ölçütlerle tam olarak değerlendirilemez. Böylece, kurumlar gerçek pedagojik hedeflerden uzaklaşırken, sadece sayısal verilere odaklanarak eğitimde yüzeysel bir başarı algısı oluşturabilirler. Bu bağlamda, eğitim politikalarının ve uygulamalarının niceliksel göstergelere dayalı hesap verebilirlik anlayışının, pedagojik değerlerin ve eğitimin gerçek amacının göz ardı edilmesine sebep olduğu söylenebilir (Charette, 2006). Bu bağlamda, özellikle “*görünürde başarı*” ile “*gerçek başarı*” arasındaki fark örgütsel ikiyüzlülüğü körükler (Brunsson, 1989).

Performans Kültürü ve Bürokratik Zorlamaların Etkisi

Neoliberal reformlarla birlikte eğitim sistemine yerleşen performans kültürü, eğitim kurumlarında liderlik biçimlerini ve örgütsel işleyişi köklü biçimde dönüştürmüştür. Performansa dayalı yönetim anlayışı, öğretmenlerin ve yöneticilerin çıktılar üzerinden değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu durum, pedagojik süreçlerden çok, ölçülebilir verilerin ve istatistiklerin ön plana çıkmasına neden olmaktadır (Ball, 2003). Okul yöneticileri, öğrenci başarı oranları, sınav sonuçları ve raporlama gereklilikleri üzerinden sürekli olarak merkezi otoriteye karşı hesap verme baskısı altındadır. Bu baskı, liderliği bürokratik bir denetim aracına indirgerken; yöneticileri, öğretimsel liderlikten uzaklaştırmakta ve teknik yönetime mahkûm etmektedir (Yılmaz, 2018). Bürokratik zorlamalar, sadece yönetsel yükleri artırmakla kalmayıp aynı zamanda karar alma süreçlerini de merkezi otoritenin çizdiği çerçeveye bağımlı kılar. Bu durum, okul liderlerinin yerel bağlama özgü esnek uygulamalar geliştirme kapasitesini sınırlar. Liderler, çoğu zaman pedagojik önceliklerden çok, performans göstergelerine göre hareket etmek zorunda kalır (Keddie, 2017). Bunun sonucunda, okul kültüründe güvensizlik, aşırı evrak yükü ve yüzeysel başarı hedefleri gibi yapısal sorunlar ortaya çıkar; gerçek öğrenme süreçleri arka plânda kalırken, kurumlar “iyi görünme” amacıyla sembolik, göstermelik ve ölçülemeyen uygulamalara yönelerek hem paydaşları yanıltır hem de eğitimde derinleşmeyi engelleyen bir kültürel ikiyezlülük üretir. Bu durum, öğretmenlerin motivasyonunu ve meslekî bağlılıklarını olumsuz etkileyerek, eğitim kalitesinin düşmesine zemin hazırlamaktadır (Ünsal ve Üstün, 2024).

Liderlik Yetersizlikleri ve Normatif Çatışmalar

Liderliğin örgütsel değerlerin taşıyıcısı olduğu kabul edilse de, liderlerin bu konuda yetersiz kalmaları ikiyezlülüğü doğrudan tetikler. Özellikle etik liderlik eksikliği, çalışanların davranışlarında normatif belirsizlik yaratır (Newstorm ve Davis, 1993). Bu durumda çalışanlar, örgütsel değerler ile kişisel etik arasında sıkışarak biçimsel davranışlara yönelir. Ayrıca örgüt içindeki normatif çatışmalar

başka bir ifadeyle örgütsel kültür ile uygulama arasındaki değer farkı, çalışanların içsel motivasyonunu zedeler ve onları rol çatışmasına sürükler. Bu da bireysel düzeyde ikiyeüzlü davranış biçimlerinin kurumsallaşmasına neden olmaktadır (Özkalp, 2003).

ÖĞRETMEN, YÖNETİCİ VE DIŞ PAYDAŞ PERSPEKTİFİNDEN ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK

Örgütsel ikiyüzlülük, eğitim örgütlerinde yalnızca yönetsel düzeyde değil, öğretmen, öğrenci, veli ve toplum gibi farklı paydaşların algılarında da somut biçimde ortaya çıkmaktadır. İç ve dış paydaşların güven, samimiyet ve adalet algıları; kurumun beyan ettiği değerler ile uygulamada sergilenen pratikler arasındaki tutarlılıkla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, örgütsel ikiyüzlülüğün çok aktörlü bir perspektiften incelenmesi hem kurumsal imajın hem de eğitim örgütlerinin sürdürülebilir işleyişinin anlaşılması açısından kritik önem taşımaktadır.

Öğretmenlerin Algıları Üzerinden İkiyüzlülük Olgusunun Analizi

Öğretmenler, okul örgütleri içerisindeki temel aktörlerden biri olmaları nedeniyle örgütsel ikiyüzlülüğün algılanmasında merkezi bir role sahiptirler. Eğitimde politika belgelerinde yer alan hedeflerle uygulamada karşılaşılan durumlar arasındaki farklılıklar öğretmenlerin örgüte olan güvenini sarsmakta ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Bursalıoğlu, 2015). Özellikle okulun misyon, vizyon ve etik değer beyanları, öğretmenler tarafından günlük deneyimlerle karşılaştırıldığında çoğu zaman tutarsızlıkların olduğuna dikkat çekmektedir. Çimen ve Karadağ (2021), çalışmalarında; öğretmenlerin okul yönetimleri tarafından şeffaf ve katılımcı karar alma süreçlerine dâhil edilmediğini, buna karşın resmî belgelerde katılımcılık vurgusunun sürekli yapıldığını belirtmiştir. Bu durum, öğretmenlerin yönetime duyduğu güveni zayıflatmakta ve örgütsel bağlılıklarını sorgulamalarına neden olmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin görev tanımları dışında iş yükü olarak değerlendirilen işlerle yükümlü tutulmaları da (örneğin sınav görevleri, denetim belgeleri) örgütsel retoriğin sahici olmadığını düşündürmektedir. Öğretmenler, özellikle performans değerlendirme süreçlerinde nesnellikten uzak uygulamalara ve yönetici özelliğine dikkat çekmektedirler. Örneğin resmi mevzuatta liyakat, adalet ve şeffaflık vurgusu yer almasına rağmen, terfi ve görevlendirme süreçlerinde farklı ölçütlerin devreye girdiği görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin kurumlarını

ikiyüzlü ve etik dışı olarak algılamalarına ve değerlendirmelerine zemin hazırlamaktadır (Philippe ve Koehler, 2005).

Yönetici Bakış Açısından Kurumsal Söylem-Pratik Farkları

Yöneticiler, örgütsel ikiyüzlülüğün hem üreticisi hem de mağduru konumunda olabilirler. Eğitim yöneticileri, çoğu zaman merkezi yönetimden gelen politika direktifleri ile okulun gerçek koşulları arasında denge kurmakta zorlanmaktadır. Bu durum, yöneticilerin uygulamada belirli stratejik ikiyüzlülük biçimlerine başvurmalarına neden olabilir (Brunsson, 2003). Örneğin yönetici; Millî Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen demokratik okul kültürü hedeflerine rağmen, okul içi karar alma süreçlerinde otoriter bir yaklaşım sergileyebilir. Bu durum ise yönetici düzeyinde “*görünüşte uyum*” sağlayan, ancak uygulama da çelişkili bir yönetim modeline yol açar (Yıldırım ve Kılıç, 2020). Yönetici, bu tür çelişkileri “örgütsel hayatta kalma” gerekçesiyle meşrulaştırabilir. Okul yöneticilerinin kendi etik değerleri ile sistemin bürokratik ve politik baskıları arasında sıkıştıkları vurgulanabilir (Spillane, 2006). Bu bağlamda, yöneticilerin üst düzey beklentileri karşılamak adına söylem düzeyinde katılımcılık ve açıklık ilkelerine vurgu yaparken, uygulamada merkezi kararları uygulama zorunluluğu nedeniyle bu değerleri ihlâl ettikleri görülmektedir. Bu durum, örgüt içerisinde yöneticinin samimiyetine yönelik sorgulamaları da beraberinde getirmektedir.

Veli, Öğrenci ve Toplum Gözünden Kurumsal Güven ve Algılanan Samimiyet

Kurumsal güven, bir eğitim kurumunun toplumsal itibarı, ailelerle kurduğu iletişim kalitesi ve uyguladığı politikaların şeffaflığı gibi etkenlerle şekillenir. Bu bağlamda veli, öğrenci ve toplumun okul yöneticilerine yönelik algısı; örgütsel ikiyüzlülüğün en dışavurumcu boyutudur. Dış paydaşlar genellikle kurumun iç işleyişine dair doğrudan bilgiye sahip olmasa da alınan kararların sonuçları ve kamuya yansıyan davranışlar, samimiyet ve güven algısını şekillendirir (Kahveci, Karagül Kandemir ve Bayram, 2019). Kurumsal güven, Mayer, Davis ve Schoorman

(1995), tarafından tanımlandığı gibi; yeterlilik, iyi niyet ve bütünlük algılarının uyumudur. Eğer bir okulun yöneticileri veya öğretmenleri, veli ve öğrenciye açık ve tutarlı mesajlar veriyor, bu mesajları uygulamada da sürdürebiliyorsa, dış paydaşların güveni pekişir. Ancak yöneticilerin farklı hedef kitlelere farklı tutumlar sergilemesi ya da iç uygulamalar ile kamuya verilen mesajların çelişmesi, dış paydaşlar nezdinde samimiyetin sorgulanmasına neden olur. Veli perspektifinden değerlendirildiğinde, örgütsel ikiyüzlülük; okulun veli toplantılarında ya da kamuya açık etkinliklerde ifade ettiği eğitim vizyonu ile sınıf içi uygulamaların tutarsızlığı şeklinde ortaya çıkabilir (Wilson, 2010). Örneğin okul, öğrenci merkezli eğitim anlayışını benimsediğini söylerken; öğretmenlerin geleneksel, otoriter bir sınıf yönetimi uygulaması bu çelişkinin somut göstergesidir. Veli bu durumda kuruma olan güvenini kaybedebilir ya da kurumsal mesajların pazarlama amaçlı olduğunu düşünerek samimiyet algısı zedelenabilir.

Öğrenci bakış açısı ise daha içseldir. Öğrenciler, öğretmenlerin ve yöneticilerin davranışlarındaki tutarlılığı doğrudan deneyimlemektedir. Günlük etkileşimlerde öğretmenin öğrencilerle olan iletişimi, adalet algısı, sınav uygulamaları ve disiplin süreçlerindeki şeffaflık, öğrencinin kuruma duyduğu güveni doğrudan etkiler (Tschannen-Moran & Hoy, 2000). Öğrenci için örgütsel ikiyüzlülük; öğretmenlerin farklı öğrencilere farklı davranması, okulun disiplin uygulamalarında çifte standart göstermesi ya da sözde öğrenci odaklı politikaların uygulamaya yansımaması ile görünür hale gelir (Ersoy, 2018). Toplum düzeyinde, okulun yerel medya, sosyal sorumluluk projeleri ve yerel paydaşlarla ilişkileri örgütsel meşruiyetin ve samimiyetin temel belirleyici unsurlarıdır (Suchman, 1995). Eğer okul yöneticileri topluma karşı açık, hesap verebilir ve tutarlı bir iletişim sergilemiyorsa; örneğin resmî belgelerde kapsayıcı bir okul kültürü vurgulanırken ayrımcı ya da dışlayıcı uygulamalar yaygınsa, bu durum toplumun genel güven düzeyini sarsar (Özdemir, 2020). Dış paydaşların algıları, örgütsel ikiyüzlülüğün en görünür olduğu sahadır. Kurumsal imaj ile gerçeklik arasındaki açıklık burada en çarpıcı biçimde hissedilir. Güven ve samimiyetin sürekliliği ise, yalnızca söylemde değil, uygulamada da şeffaf ve adil bir yapı ile mümkündür (Musaoğlu ve Atılgan, 2020).

ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜĞÜN BİREYSEL VE KURUMSAL SONUÇLARI

Örgütsel ikiyüzlülük, yalnızca yönetsel düzeyde bir çelişki değil, çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve etik algıları üzerinde doğrudan etkiler yaratan çok boyutlu bir olgudur. Söylem ve eylemler arasındaki tutarsızlık, çalışanlarda güven kaybına, iş doyumsuzluğuna ve zamanla sessizlik, tükenmişlik ve yabancılaşma gibi olumsuz psikolojik süreçlere zemin hazırlar. Kurumsal düzeyde ise etik iklimin aşınmasına, güven kültürünün zedelenmesine ve örgütsel performansın düşmesine yol açarak örgütün sürdürülebilirliğini tehdit eder. Bu kapsamda bu bölümde örgütsel ikiyüzlülüğün bireysel ve kurumsal sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışan Motivasyonu, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkiler

Örgütsel ikiyüzlülük, çalışanların motivasyon kaynaklarını doğrudan etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, kurumun sergilediği söylemler ile eylemler arasındaki tutarsızlık durumunu tanımlar (Brunsson, 2003). Türkiye’de eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalara göre, öğretmenler özellikle okul yönetimlerinin vizyon, etik ilkeler ve liyakat temelli kararlar konusunda şeffaf davranmadığını belirtmekte ve bu durum onların iş motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir (Ertem, 2020).

Ertem’in (2020), yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin yönetime karşı geliştirdiği duygusal mesafenin; örgütsel ikiyüzlülük algısı ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu çelişkili yapının öğretmenlerde görevlerinden duyulan tatmini azalttığı ve örgütsel bağlılıklarını zayıflatığı vurgulanmaktadır. Kılınç (2021b), öğretmenlerin algı yönetimiyle ilgili olarak okul yöneticilerinin söylemleri ile eylemleri arasındaki farkın iş doyumunu olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırmaya katılan öğretmenler, kurumsal değerlerle kendi kişisel değerleri arasında bir çatışma yaşadıklarında, örgütlerinden uzaklaşarak, duygusal bağlılıklarını kaybetmektedir.

Etik İklimin Aşınması ve Güvenin Zedelenmesi

Etik iklim, kurumların iç kültürlerinde bireylerin neyin doğru ya da yanlış olduğunu nasıl algıladıklarına ilişkin normları ifade eder (Victor & Cullen, 1988). Örgütsel ikiyüzlülük bu iklimi ciddi biçimde zedelemekte ve güven kültürünü yok etmektedir. Türkiye’de yapılan içerik analizleri, okullarda gözlemlenen etik dışı yönetsel davranışların sistematik hale geldiğini ve çalışanlar arasında örgütsel güvensizlik duygusunun yaygınlaştığını göstermektedir (Ertem, 2020; Hıdıroğlu, 2018). Hıdıroğlu’nun (2018), yaptığı araştırmasında, okul müdürlerinin etik ilkelere uygun davranmadıkları algısı, öğretmenler arasında örgütsel sinizm ve düşük güven ortamı yaratmaktadır. Bu durumun sadece bireysel ilişkileri değil, genel örgütsel kültürü aşındırdığı ve kurumda etik normlara olan inancı zayıflattığı sonucuna varılmıştır. Özellikle kamu kurumlarında “*görünürde etik*” davranışların baskın olduğu ve bunun uygulamada samimiyetle bağdaşmadığı durumlar sıklıkla rapor edilmiştir (Moçoşoğlu, 2019). Çalışanlar, kurum yöneticilerinin açıkça etik değerlere aykırı kararlar aldığına tanıklık ettiklerinde, örgütün bütünlüğüne ve amaçlarına duydukları inancı kaybetmektedir (Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar, 2021).

Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik ve Yabancılaşma İlişkisi

Örgütsel ikiyüzlülüğün uzun vadede en yıkıcı sonuçlarından biri, çalışanların örgüt içindeki olumsuzlukları dile getirmekten kaçınmaları, yani örgütsel sessizliktir. Morrison ve Milliken (2000), bu durumu “psikolojik güvenin kırılması” olarak açıklarken, Türkiye’de yapılan birçok araştırma bu sessizliğin aynı zamanda tükenmişlik ve yabancılaşma duygularını da tetiklediğini ortaya koymuştur. Kılınç (2021a), öğretmenler üzerindeki çalışmasında, yöneticilerin algı yönetimi taktikleri ile örgütsel ikiyüzlülük düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve bu durumun çalışanlarda duygusal tükenmişliği artırdığı vurgulanmıştır. Öğretmenler, kurumun savunduğu etik söylemlerin yalnızca bir vitrinden ibaret olduğunu düşündüklerinde, duygusal dayanıklılıklarını

kaybetmekte ve kendilerini kurumdan uzaklaştırmaktır. Benzer şekilde, Sevinç (2019), örgütsel yıldırma davranışları ve tükenmişlik ilişkisini incelediği yüksek lisans tezinde, paternalist liderlik stilinin de ikiyezölü tutumlarla birleştğinde, çalışanların örgütsel bağılılıklarını zedelediğini ve psikolojik yıpranma süreçlerini hızlandırdığını ifade etmiştir. Örgütsel yabancılaşma, bu süreçlerin nihai sonucudur. Çalışan, örgütün etik kimliğine inancını kaybettiğinde, işine karşı ilgisizleşmekte, yaratıcı düşünme ve katılımdan uzaklaşmakta ve nihayetinde yalnızca görev tanımına bağılı mekanik bir çalışan haline dönüşmektedir (Gürdoğan, 2023).

Örgütsel ikiyezölülük, sadece yönetimsel düzeyde bir problem değil; tüm kurumsal yapıyı etkileyen, bireysel ve toplu olarak çalışma ortamlarını zehirleyen çok boyutlu bir olgudur. Türkiye’de özellikle eğitim kurumları ve kamu sektöründe yapılan çalışmalar, bu olgunun etik iklimi zayıflatıldığını, çalışan motivasyonunu düşürdüğünü ve örgütsel bağılılılı, güven, seslilik gibi değerleri aşındırdıldığını açıkça ortaya koymaktadır (Aydın, 2014). Örgütsel ikiyezölülüğün uzun vadeli etkilerinden biri, çalışanların örgüt içindeki olumsuzlukları dile getirmekten kaçınmalarıyla kendini gösteren örgütsel sessizliktir. Çayak (2021), örgütsel sessizliğin çalışanlarda psikolojik gerilimi artırdıldığını, güvensizlik duygusunu derinleştirdıldığını ve çalışanların sorunları dile getirme motivasyonunu azaltıldıldığını ortaya koymuştur. Çalışmalarında, örgütsel ikiyezölülüğün neden olduğı bu sessizlik hali hem bireysel hem de örgütsel performansın olumsuz etkilenmesine yol açmakta; ayrıca çalışanların aidiyet duygusunun zayıflamasına ve tükenmişlik hissinin artmasına neden olmaktadır.

ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜĞÜ AZALTMADA ETİK LİDERLİK, ADALET VE ETİK İKLİMİN ROLÜ

Eğitim örgütlerinde örgütsel ikiyüzlülüğün azaltılması, yalnızca yönetsel düzenlemelerle değil; aynı zamanda etik liderlik, adil karar alma süreçleri ve güçlü bir etik iklimin kurumsallaşmasıyla mümkündür. Bu unsurlar, okul kültüründe güven, şeffaflık ve tutarlılık değerlerini güçlendirerek çalışanların kuruma olan bağlılığını artırır. Sonuç olarak, etik temelli bir yönetim anlayışı hem örgütsel güveni pekiştirmekte hem de ikiyüzlülüğün yol açtığı olumsuz sonuçların önüne geçmektedir.

Etik Liderlik ve Şeffaf Yönetim Anlayışının Önemi

Eğitim örgütlerinde etik liderlik, örgütsel atmosferin kalitesini doğrudan etkileyen temel unsurlardan biridir. Etik liderlik, karar alma süreçlerinde âdil, açık ve değer merkezli davranmayı ifade ederken; şeffaf yönetim anlayışı, bilgi akışının açık ve anlaşılır biçimde sağlanmasıyla ilgilidir. Bu iki unsurun güçlü şekilde bir arada var olması, okul iklimini olumlu yönde şekillendirmekte, çalışanların örgüte güvenini artırmakta ve örgütsel ikiyüzlülüğün azalmasına katkı sunmaktadır (Yılmaz, 2006). Örgütsel ikiyüzlülüğün özellikle eğitim örgütlerinde söylem-eylem tutarsızlıklarıyla ortaya çıkar. Okul yöneticileri, etik liderlik ilkelerini benimsemeksizin katılımcılık ve adalet gibi kavramları yalnızca söylemsel düzeyde ifade ettiğinde, bu durum örgüt içinde ciddi güven kaybına yol açmaktadır (Çayak, 2021). Özhan (2024), şeffaf yönetimin, örgütsel adalet algısını güçlendirdiğini ve öğretmenlerin yönetime olan bağlılıklarını artırdığını ifade eder. Özellikle karar alma süreçlerine öğretmenlerin aktif katılımının sağlanması, yöneticilerin açık iletişim kurması, söylentiye dayalı örgütsel dedikoduların azalmasına neden olmaktadır. Kandemir (2019), etik liderliğin yalnızca bireysel bir özellik değil, kurumsal bir strateji olarak görülmesi gerektiğini vurgular. Etik liderliğin okul iklimine etkisini incelediği

çalışmasında, yöneticilerin etik ilkelere dayalı davranışları sayesinde okulda daha güvenli, açık ve destekleyici bir atmosferin oluştuğunu göstermiştir.

Adil Karar Alma Mekanizmalarının İkiyüzlülüğü Azaltmadaki Rolü

Örgütsel adalet, kararların nasıl alındığı, nasıl dağıtıldığı ve kararların uygulanma biçimlerinin ne kadar şeffaf ve âdil olduğu ile ilgilidir. Okullarda bu süreçler, çoğunlukla terfi, ödül, cezalandırma, görev dağılımı ve iletişim gibi alanlarda somutlaşır. Bu mekanizmaların âdil işlememesi durumunda çalışanlar kurumlarına olan güvenlerini yitirirken, yönetime karşı ikiyüzlülük algısı da gelişmektedir (Kahveci, Karagül Kandemir & Bayram, 2019). Kılıçoğlu (2019), okul iklimi ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, adaletin sağlanmadığı ortamlarda öğretmenlerin yönetime olan güveninin zedelendiğini ve örgütsel sessizliğin arttığını ortaya koymuştur. Özellikle liyakat ilkesine aykırı görevlendirme ve ödüllendirme uygulamalarının, okul personeli arasında “görünürde adalet” algısı yarattığını belirtmiştir. Kahveci ve Karagül (2020), adalet temelli liderlik anlayışının, örgütsel ikiyüzlülüğün algılanmasını azalttığını, çünkü çalışanların örgüte duyduğu güveni yeniden inşa ettiğini savunur. Bu bağlamda yöneticilerin kararlarında açıklık, gerekçelendirme ve tutarlılık gibi unsurlara dikkat etmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca bu çalışmada, âdil karar alma süreçlerinin sadece çalışan bağlılığı üzerinde değil; okulun genel imajı ve toplumla ilişkileri üzerinde de olumlu etkileri olduğu gösterilmiştir.

Güçlü Etik İklimin Kurum Kültürü Üzerindeki Yansımaları

Etik iklim, örgüt içinde hangi davranışların doğru ve kabul edilebilir olduğunu tanımlayan ortak normlar ve inançlar bütünüdür. Eğitim örgütlerinde güçlü bir etik iklimin varlığı, sadece bireylerin değil; aynı zamanda örgütün bütünsel yapısının da etik normlara göre şekillenmesini sağlar. Bu da uzun vadede örgütsel sadakat, iş doyumunu ve performans üzerinde pozitif etkiler yaratır (Ceyhan, Mavi ve Yeşil, 2017).

Çayak (2021), güçlü bir etik iklimin oluşmasının yalnızca lider davranışlarıyla değil, aynı zamanda tüm örgütsel kültürün bu değerlerle bütünleşmesiyle mümkün olacağını vurgular. Araştırmacıya göre etik değerler kurumsal belgelerde yer alsa da uygulamada bunların yansımaması durumunda örgütsel ikiyüzlülük kaçınılmaz hale gelir. Özhan (2024), bu görüşü destekleyerek, öğretmenlerin ve diğer paydaşların örgüt içinde etik normlara dair tutarlı bir atmosferi tecrübe etmelerinin, kuruma olan duygusal bağlılıklarını güçlendirdiğini ifade eder. Kahveci ve Karagül (2020), tarafından yapılan nicel bir çalışmada, güçlü etik iklime sahip okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı biçimde daha yüksek olduğu, ayrıca örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu ortaya konulmuştur. Bu durum, etik iklimin yalnızca bir yönetim ilkesi değil, aynı zamanda kurumsal refahın bir göstergesi olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Alan yazınına göre; okul iklimi, örgütsel adalet ve etik kültür, birbirini tamamlayan ve destekleyen üç temel yapı taşıdır. Etik liderlik ve şeffaf yönetim anlayışı, güven temelli bir okul iklimi oluştururken; âdil karar alma mekanizmaları bu güvenin pekişmesini sağlar. Tüm bunların doğal sonucu olarak güçlü bir etik iklim, kurum kültürünü dönüştürür ve örgütsel ikiyüzlülüğün önüne geçer (Yücel, Ayık ve Savaş,2013).

ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜĞÜN AZALTILMASINA YÖNELİK STRATEJİLER

Örgütsel ikiyüzlülük, kurumların resmi söylemleriyle pratikteki eylemleri arasındaki çelişkilerin kurumsallaşmış bir biçimde süreklilik kazanmasıdır. Bu durum, özellikle eğitim örgütlerinde hem etik zemin hem de kurumsal güven açısından ciddi sorunlara neden olmaktadır (Çayak, 2021). Bu sorunla mücadelede çeşitli stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir. Aşağıda bu stratejiler, alt başlıklar halinde ayrıntılı biçimde incelenmektedir.

Politika-Eylem Tutarlılığını Sağlayacak Yönetmelik Reform Önerileri

Eğitim örgütlerinde görülen ikiyüzlülüğün temel kaynaklarından biri, üst politika belgelerinde belirtilen değerler ile uygulamadaki eylemler arasındaki tutarsızlıktır. Özellikle vizyon ve misyon belgelerinde yer alan demokratik, katılımcı ve öğrenci merkezli anlayışların uygulamada yer bulamaması bu çelişkiyi derinleştirmektedir (Kılıçoğlu, 2019). Bu noktada önerilen yönetmelik reformlarından ilki, stratejik planlamada daha gerçekçi, ölçülebilir ve izlenebilir hedeflerin konulmasıdır. Resmi belgelerin yalnızca göstermelik bir formasyon değil, kurumsal denetim mekanizmalarının temel dayanağı olması gerektiği vurgulanmaktadır (Kandemir, 2019). Ayrıca, bu belgelerin hazırlanma sürecine öğretmenler, veliler ve öğrenciler gibi tüm paydaşların aktif katılımının sağlanması, meşruiyet algısını artırmakta ve uygulama düzeyinde sahiplenmeyi kolaylaştırmaktadır (Hatipoğlu ve Kavas, 2016).

Hesap Verebilirlik, Katılımcı Yönetim ve Etik Kurulların Rolü

Hesap verebilirliğin örgütsel davranış üzerinde düzenleyici bir işlevi olduğu bilinmektedir. Şeffaf bir denetim kültürü ve iç denetim mekanizmalarının güçlendirilmesi, yöneticilerin söz ve eylem tutarlılığı konusunda daha dikkatli olmalarını sağlayabilir (Çayak ve Eskici, 2023). Bu bağlamda etik kurulların devreye alınması, ikiyüzlülük biçimlerinin sistematik olarak izlenmesini ve gerekli önlemlerin alınmasını mümkün kılmaktadır. Kahveci (2015), etik kurulların işlevsel

hale getirilmesinin sadece etik ihlalleri engellemekle kalmayıp, aynı zamanda kurum içinde etik duyarlılığın yaygınlaşmasına katkı sağladığını vurgulamaktadır. Bu yapıların, öğretmen ve diğer çalışanların dile getiremedikleri çelişkileri tarafsız bir biçimde analiz edebileceği alanlar yaratması, örgütsel sessizliği azaltıcı etki göstermektedir. Katılımcı yönetim anlayışı ise, özellikle karar alma süreçlerinde öğretmen, öğrenci ve veli temsilcilerinin söz hakkına sahip olmaları ile somutlaşmaktadır. Karar süreçlerine katılım, uygulamaya olan inancı ve bağlılığı artırmakta, böylece kurumsal ikiyüzlülüğün sürdürülebilirliğini zayıflatmaktadır (Karagül, 2023).

Hizmet İçi Eğitim Programlarında Etik Duyarlılığın Artırılması

Etik eğitim, yöneticilerin ve öğretmenlerin meslekî uygulamalarında değer temelli karar alma becerilerini geliştirmede belirleyici bir unsurdur. Hizmet içi eğitimlerin içeriğine etik liderlik, örgütsel adalet, dürüstlük ve hesap verebilirlik gibi modüllerin eklenmesi önerilmektedir (Çayak ve Eskici, 2023). Özellikle yeni atanan okul yöneticileri için düzenlenen liderlik programlarının, yalnızca mevzuat bilgisine değil aynı zamanda etik karar alma senaryolarına dayalı uygulamalı içeriklerle desteklenmesi gerekmektedir (Kandemir, 2019). Bu tür eğitimlerin kurumsal kültürde etik iklimin oluşması için kritik bir ön koşuldur. Ayrıca etik duyarlılık eğitimleri, örgütsel öğrenme süreçlerine katkı sağlayarak ikiyüzlülük davranışlarının tekrarlanmasını engelleyici bir rol oynamaktadır. Bu tür eğitim programlarının sürekli hale getirilmesi, etik farkındalığın yalnızca kriz zamanlarında değil, tüm örgütsel yaşantı boyunca canlı tutulmasını sağlayacaktır. Eğitimlerin sonunda etik kodlar ve içsel standartların belirlenmesi, çalışanlar için yol gösterici olabilir (Karagül, 2023). Örgütsel ikiyüzlülükle mücadelede tek yönlü çözümler yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle politika belgelerinin sahici ve uygulanabilir hale getirilmesi, hesap verebilirliğin kurumsal kültüre entegre edilmesi ve etik duyarlılığı artıran eğitim programlarının yaygınlaştırılması gerekmektedir (İlter, 2022). Bahsi geçen stratejiler, kurumsal güvenin yeniden inşa edilmesinde ve örgütsel işleyişin meşruiyet temelinde sürdürülebilirliğinde kilit rol oynamaktadır.

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, öğretmen görüşleri aracılığıyla eğitim kurumlarında örgütsel ikiyüzlülük olgusunun görünüm biçimleri olgu bilimsel bir çerçevede ele alınmaktadır. Araştırma, yönetsel söylemler ile kurumsal uygulamalar arasındaki tutarsızlıkların öğretmenlerin algıları, deneyimleri ve mesleki konumlanışları üzerindeki yansımalarını çözümlemeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda, örgütsel ikiyüzlülüğün bireysel, mesleki ve kurumsal düzeylerde oluşturduğu etkiler sistematik biçimde tartışılmaktadır.

Problem Durumu

İnsan, doğası gereği toplumsal bir varlık olup, yaşamını sürdürebilmek ve kendini gerçekleştirebilmek adına diğer bireylerle etkileşim içinde olma ihtiyacı duymaktadır. Ancak birey, yaşamı boyunca birlikte yaşayacağı kişileri büyük ölçüde kendisi belirleyememekte, bu durum onu zorunlu ilişkiler içinde bulunmaya yönlendirmektedir. Toplum olma bilinci ile şekillenen bu birliktelik ihtiyacı, bireyleri örgütlü yapılar içerisinde bir araya gelmeye sevk etmektedir (Aydın, 1994). Örgütler, belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelen bireylerin organize edilmiş etkinlikler aracılığıyla hedefe ulaşmayı amaçladığı yapılardır (Bursalıoğlu, 2002). Bu yapılar içinde gönüllülük temel bir unsur olarak görülmekle birlikte (Schein, 1978), zamanla değişen toplumsal dinamikler bu gönüllülük durumunu da etkilemektedir. Günümüzde eğitim kurumları da dâhil olmak üzere örgütler, hızlı toplumsal değişim ve dönüşüm süreçlerinden doğrudan etkilenmekte ve bu sürecin hem öznesi hem de nesnesi hâline gelmektedirler. Özellikle eğitim örgütleri, toplumun en ulaşılabilir ve etkileşim içinde olunan kurumları olarak hem değişimi yönlendiren hem de değişimden etkilenen yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönüşüm sürecinde, eğitim kurumlarında görev yapan bireylerin söylemleriyle eylemleri arasında oluşabilecek uyumsuzluklar, “örgütsel ikiyüzlülük” olarak tanımlanan bir

duruma işaret etmektedir (Brunsson, 1989). İkiyüzlülük kavramı köken olarak Yunanca “hypokrisis” teriminden türetilmiş olup, rol yapma anlamına gelmektedir. Terim olarak, kişinin düşünce ve inançları ile örtüşmeyen eylemlerde bulunması, başka bir ifadeyle öz ile söz arasında tutarsızlık sergilemesi anlamına gelir (TDK, 2025). Bu bağlamda, örgütsel ikiyüzlülük; bir örgütün söylemleri ile uygulamaları arasındaki çelişkiyi ifade etmekte ve zamanla örgüt kültürünü, güven ortamını ve çalışanların örgüte olan bağlılığını olumsuz yönde etkileyen bir olguya dönüşmektedir (Cha & Edmondson 2006, Perez & Robson, 1999;). Örgütsel ikiyüzlülüğün eğitim kurumlarında ortaya çıkması, öğretmenlerin örgüte olan güvenini sarsmakta, örgütsel adalet algılarını zedelemekte ve sinizm düzeylerinde artışa neden olmaktadır (Kılıçoğlu, Yılmaz Kılıçoğlu ve Karadağ, 2017). Bu durum, sadece bireysel değil; aynı zamanda kurumsal düzeyde performans, iş tatmini ve bağlılık gibi önemli göstergeleri de olumsuz etkilemektedir (Brunsson, 1989; Greenbaum vd., 2015; Philippe, College, Koehler ve Florida, 2005). Eğitim kurumlarında yapılan araştırmalar, örgütsel ikiyüzlülüğün öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Karagül-Kandemir & Kahveci, 2020; Konan & Taşdemir, 2019). Eğitim örgütleri bağlamında değerlendirildiğinde, öğretmenlerin örgütün söz ve eylemleri arasındaki tutarsızlıkları fark etmeleri, örgüt içindeki iletişimi zayıflatmakta, söylenti üretimini artırmakta ve güven ortamını zedelemektedir (Kılıçoğlu, Kılıçoğlu & Hammersley-Fletcher, 2019). Bu olumsuzluklar öğretmen motivasyonunu, iş tatminini ve performansını düşürerek, eğitim örgütlerinde sürdürülebilir başarıyı tehdit etmektedir (Çayak, 2021). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin söylemleri ile eylemleri arasındaki uyumun yalnızca ifade düzeyinde kalmayıp, uygulamada da gerçekliğe dönüşmesi önem arz etmektedir. Ancak, mevcut alan yazını incelendiğinde, örgütsel ikiyüzlülük olgusunun eğitim kurumlarında nasıl tezahür ettiğine ilişkin öğretmen görüşlerine dayalı kapsamlı nitel araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Yıldırım, 2020). Öğretmenler, eğitim örgütlerinin en etkili aktörleri olarak örgütsel süreçleri yakından deneyimlemekte ve

değerlendirmektedir. Bu nedenle, örgütsel ikiyeüzlülüğün eğitim örgütlerindeki yansımalarını öğretmen bakış açısından anlamlandırmak, alan yazına önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu çalışmanın temel problemi; eğitim örgütlerinde örgütsel ikiyeüzlülük kavramının öğretmen görüşleri doğrultusunda nasıl deneyimlendiğini ve algılandığını ortaya koymaktır.

Araştırmanın Amacı

Eğitim kurumlarının sürdürülebilir başarısı, yalnızca öğretim süreçlerinin niteliğiyle değil; aynı zamanda bu kurumları yöneten bireylerin tutum, davranış ve liderlik özellikleriyle de doğrudan ilişkilidir. Okul yöneticilerinin tutarlı, dengeli ve etik ilkelere dayanan tutum ve davranışları, örgüt içinde güven ortamının oluşmasına, iletişimin güçlenmesine ve çalışan bağlılığının artmasına katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin liderlik becerileri, durumsal algıları ve meslekî etik ilkelerine bağlılık düzeyi; okul kültürünü şekillendiren temel unsurlar arasında yer almaktadır (Ponnu & Chuah, 2010). Örgüt içindeki bağlılık, bireylerin davranışlarının yönünü belirleyici nitelik taşıırken, yöneticilerin sergilediği ikiyeüzlü davranışlar bu bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Rossi, 2018). Özellikle okul yöneticilerinin grup içi dengeyi korumak, çatışmalardan kaçınmak ya da belirli risklerden kaçınmak amacıyla söylemleriyle çelişen davranışlar sergileyebileceği görülmektedir. Bu tür davranışlar, öğretmenler tarafından fark edilmekte ve örgütsel ikiyeüzlülük bağlamında değerlendirilmektedir. Örgütsel ikiyeüzlülüğün eğitim kurumlarında hâkimiyet kazandığı ortamlarda; güven eksikliği, değersizlik hissi, sessizlik kültürü ve bilgi kirliliği gibi olumsuz örgütsel algıların güç kazandığı belirtilmektedir. Bu durum, öğretmenlerin iş doyumu, aidiyet duygusu ve okul bağlılığı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yaratabilmektedir (Ponnu & Chuah, 2010). Bu araştırmanın temel amacı, eğitim örgütlerinde örgütsel ikiyeüzlülük olgusunu öğretmen görüşlerine dayalı olarak derinlemesine incelemektir. Araştırmada, öğretmenlerin örgüt içindeki ikiyeüzlü tutum ve davranışlara ilişkin

algılarını, bu algıların okul yöneticilerine yönelik değerlendirmelerini ve örgütsel bağlılık üzerindeki yansımalarını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu genel amaç doğrultusunda, aşağıdaki alt amaçlara yanıt aranacaktır:

1. Öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük davranışlarına yönelik algıları nelerdir?
2. Öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük davranışına yönelik duygusal yansımaları nasıldır?
3. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin söylem ve eylemleri arasındaki tutarsızlıklara yönelik değerlendirmeleri nelerdir?
4. Öğretmenlerin, örgütsel ikiyezlülüğün okul kültürü, güven ortamı ve yöneticilere bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik görüşleri nelerdir?
5. Öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülükle karşılaştıklarında verdikleri tepkiler nelerdir ve bu durum iş doyumu ile motivasyonlarını nasıl etkilemektedir?

Bu alt amaçlar çerçevesinde elde edilecek veriler, örgütsel ikiyezlülük olgusunun eğitim kurumlarında nasıl tezahür ettiğini anlamaya katkı sağlayacak ve uygulamaya dönük önerilerin geliştirilmesine zemin oluşturacaktır.

Araştırmanın Önemi

Örgütsel ikiyezlülük, bir örgütün dış paydaşların beklentilerine uygun söylem ve kararlar geliştirmesine karşın, uygulamada bu söylem ve kararlarla çelişen tutum ve davranışlar sergilemesiyle ortaya çıkan bir olgudur (Brunsson, 1989). Eğitim kurumları özelinde değerlendirildiğinde ise, örgütsel imajın sağlam temellere dayanabilmesi; kararların net, tutarlı ve çelişkiden uzak bir şekilde alınması ve uygulamaya aktarılması ile mümkün olmaktadır. Buna karşın, alınan kararların uygulamada karşılık bulmaması durumunda örgütsel ikiyezlülük algısı güçlenmekte, bu da kurumun iç dinamiklerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Kılıçoğlu, 2017). Eğitim örgütlerinin temel işlevlerini sürdürebilmesi, güven temelli ve açık iletişime dayalı bir okul ikliminin varlığına bağlıdır. Tutarlı söylemlerle desteklenen karar süreçleri ve bu süreçlerin şeffaflık ilkesi ile

yürütülmesi, olumlu okul ikliminin oluşturulmasında temel belirleyiciler arasındadır. Böyle bir iklimde yöneticiler ile öğretmenler arasında açıklık, güven ve uyum temelli bir ilişki biçimi gelişmektedir (Yalçınsoy, 2017). Ancak yöneticilerin söylem ve eylemleri arasında uyumsuzluk gözleendiğinde, bu durum öğretmenlerin örgütsel aidiyetini, güven algısını ve meslekî doyumunu zayıflatmakta; sonuç olarak okulun genel işleyişine zarar verebilmektedir (Cha & Edmondson, 2006).

Bu araştırma, öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülüğe ilişkin algı ve değerlendirmelerini anlamayı ve bu kavramın eğitim kurumlarındaki yansımalarını ortaya koymayı hedeflemektedir. Elde edilecek bulguların, okul yöneticilerinin yönetsel tutum ve uygulamalarını gözden geçirmeleri, daha şeffaf, tutarlı ve güven temelli bir okul kültürü inşa etmeleri açısından yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda, öğretmenlerin deneyimlerinden hareketle geliştirilecek önerilerle, eğitim ortamlarında daha etkin ve sürdürülebilir bir örgütsel yapı oluşturulmasına katkı sağlanması hedeflenmektedir. Ulusal ve uluslararası alan yazını incelendiğinde, örgütsel ikiyeüzlülük kavramının eğitim bağlamında henüz sınırlı sayıda çalışmada ele alındığı görölmektedir. Bu yönüyle söz konusu araştırmanın, özellikle eğitim örgütlerinde karar ve uygulama süreçlerine ilişkin tutarsızlıkların analizine ışık tutması ve alan yazına katkı sunması beklenmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, 2025 yılında İstanbul ili Tuzla ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi eğitim kurumlarında görev yapan 15 öğretmenin görüşleriyle sınırlıdır. Veriler, öğretmenlerin yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorulara verdikleri yanıtlarla elde edilmiştir. Dolayısıyla sonuçlar yalnızca bu öğretmenlerin deneyimlerine dayanmaktadır ve genellenebilirliği sınırlıdır.

Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmada, görüşme formlarının katılımcıların gerçek düşünce ve duygularını yansıtacağı varsayılmaktadır. Öğretmenlerin, örgütsel ikiyüzlülük konusundaki yanıtlarının samimi ve içten olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, katılımcıların bu kavramı doğru bir şekilde anladıkları ve deneyimlerinin yeterli olduğu kabul edilmektedir. Bu varsayımlar, araştırmanın geçerliliğini artırmakta ve verilerin güvenilirliğini sağlamaktadır. Öğretmenlerin, örgütsel ikiyüzlülükle ilgili deneyimlerini paylaşma kalitesi, bu varsayımlara dayanılarak değerlendirilmiştir.

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın yöntemsel çerçevesi ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır. Araştırmanın niteliğini belirleyen modelin seçilme gerekçesi açıklanmış, çalışmanın yürütüldüğü grup hakkında kapsamlı bilgiler verilmiştir. Ayrıca, veri toplama sürecinde kullanılan araçların geliştirilme ve uygulanma süreci üzerinde durulmuştur. Verilerin analizi ile geçerlik ve güvenilirlik işlemleri de detaylıca açıklanmıştır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel ikiyüzlülük kavramının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada, nitel araştırma desenlerinden olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Nitel araştırmalar esnek yapısıyla "nasıl?" ve "niçin?" sorularına cevap arar (Creswell, 2014). Olgubilim deseni, belirli bir zaman ve mekânda deneyim yaşayan bireylerin bu deneyimlere ilişkin algılarını, anlamlarını ve yorumlarını ortaya koymayı hedefler (Bloor & Wood, 2006). Olgu bilim araştırmaları, bireylerin belirli bir olguya ilişkin kişisel deneyimlerini derinlemesine inceleyerek, bu olgunun çok boyutlu algılanış biçimlerini ortaya çıkarmayı hedefler. Bu tür çalışmalarda, katılımcıların bakış açıları arasındaki ortak temalar ve farklılıklar analiz edilerek, söz konusu olgunun

özüne dair bütüncül bir anlayış geliştirilir (Smith, Flowers & Larkin, 2009). Bu bağlamda, öğretmenlerin yaşadıkları durumlara dair bilinçlerinde oluşan olgular analiz edilerek, örgütsel ikiyüzlülüğe dair bireysel ve ortak anlamlar araştırılmıştır

Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi eğitim kurumlarında görev yapan 15 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda derinlemesine analiz yapmayı mümkün kılan bilgi açısından zengin durumların seçilebilmesi için amaçlı örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Bu yaklaşım, araştırma sorusuna en uygun ve nitelikli veriyi sağlayabilecek katılımcıların seçilmesine olanak tanıyarak, çalışmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmaktadır (Patton, 2002). Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Kıdem	Eğitim Düzeyi	Branş
K1	Erkek	38	Lisans	Sınıf Öğretmeni
K2	Kadın	17	Lisans	Sınıf Öğretmeni
K3	Kadın	15	Lisans	Sınıf Öğretmeni
K4	Erkek	22	Lisans	Sınıf Öğretmeni
K5	Erkek	16	Lisans	Sınıf Öğretmeni
K6	Kadın	17	Yüksek Lisans	Rehber Öğretmen
K7	Kadın	17	Yüksek Lisans	Rehber Öğretmen
K8	Kadın	14	Yüksek Lisans	Rehber Öğretmen
K9	Erkek	18	Yüksek Lisans	Sınıf Öğretmeni
K10	Kadın	18	Doktora	Sınıf Öğretmeni
K11	Kadın	12	Yüksek Lisans	Sınıf Öğretmeni
K12	Kadın	14	Yüksek Lisans	Sınıf Öğretmeni
K13	Kadın	20	Lisans	Sınıf Öğretmeni
K14	Kadın	11	Yüksek Lisans	Sosyal Bilgiler
K15	Kadın	11	Lisans	Sınıf Öğretmeni

Tablo 5’te görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim düzeyi ve branşlarına ilişkin demografik bilgileri yer almaktadır. Katılımcıların mesleki kıdemleri 11 ile 38 yıl arasında değişmekte olup, farklı branşlardan öğretmenler araştırmaya dahil edilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin eğitim düzeyleri lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde çeşitlilik göstermektedir.

Veri Toplama Araçları

Öğretmenlerin okullarda gözlemledikleri örgütsel ikiyüzlülük davranışlarına yönelik derinlemesine duygu ve düşüncelerini ortaya koyabilmek amacıyla, araştırmada nitel veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Veriler, esnek ve açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmış; böylece katılımcıların yaşantılarına dair daha ayrıntılı ve kişisel anlatımlara ulaşılması hedeflenmiştir (Merriam, 2013). Yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacıya hem belirli temalar etrafında veri toplama kolaylığı sağlamış hem de katılımcıların özgün deneyimlerini ve duygusal tepkilerini kendi ifadeleriyle aktarmalarına imkân tanımıştır. Bu sayede, örgütsel ikiyüzlülük olgusunun yalnızca davranışsal değil, aynı zamanda duygusal ve psikolojik yönleri de daha görünür hale getirilmiştir. Görüşmeler, bireysel deneyimlerin çok katmanlı analizine olanak tanımış ve araştırma sürecine derinlik kazandırmıştır.

Verilerin Toplanması

Veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Üç bölümden oluşan formun ilk kısmında katılımcılara araştırmanın amacı, kapsamı, etik ilkeler ve veri kullanım süreçleri hakkında bilgilendirme yapılmış; görüşmelerin ses kaydıyla gerçekleştirileceği, elde edilen verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı ve kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı belirtilmiştir. Bu kapsamda, her öğretmene gizliliği korumak amacıyla bir kod adı verilmiş ve raporlama sürecinde yalnızca bu kodlar kullanılmıştır.

İkinci bölümde katılımcıların demografik bilgileri (cinsiyet, branş, mesleki kıdem yılı, eğitim düzeyi ve görev yeri) yer almış, bu veriler öğretmenlerin mesleki çeşitliliğini ve bağlamsal özelliklerini değerlendirmeye imkân sağlamıştır. Üçüncü bölüm ise örgütsel ikiyüzlülük temasına odaklanmış ve Fraenkel'in (2012) nitel görüşme sınıflandırmasına uygun biçimde yapılandırılmıştır. Bu kapsamda bilgi, deneyim ve davranış, görüş ve düşünce, duygu, duyuşsal algı ve demografik özelliklere yönelik sorular hazırlanmış; toplamda dokuz temel soru ve bunları derinleştirmeye yönelik ek sorular görüşme formuna dâhil edilmiştir.

Veri toplama süreci, öğretmenlerle okul ortamında birebir yüz yüze görüşmeler yapılarak yürütülmüştür. Her görüşme yaklaşık 10 dakika sürmüş, ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş ve daha sonra araştırmacı tarafından yazıya dökülmüştür. Görüşmeler öncesinde katılımcılardan yazılı ve sözlü onam alınmış; süreç, etik ilkeler gözetilerek yürütülmüştür. Ayrıca, görüşme formu içerik geçerliliğini sağlamak amacıyla iki alan uzmanı tarafından incelenmiş, geri bildirimler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak son hâline kavuşturulmuştur.

Verilerin Analizi

Bu araştırmada elde edilen nitel veriler, betimsel analiz yöntemi ile çözümlenmiştir. Betimsel analizde, temalar önceden belirlenir ve veriler bu temalar doğrultusunda özetlenip yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 256). Analiz süreci, yüz yüze görüşmelerden elde edilen ses kayıtlarının yazıya aktarılmasıyla başlamıştır. Görüşme dökümlerinde, tarih, saat ve katılımcı kodu gibi tanımlayıcı bilgilere yer verilmiş, bu uygulama hem veri bütünlüğünü sağlamak hem de sonraki aşamalarda karşılaştırma yapabilmek açısından önem taşımıştır (Creswell, 2019). İlk aşamada, transkriptler bütüncül bir bakışla incelenmiş, tekrarlayan ifadeler ve dikkat çekici vurgulara ilişkin notlar alınarak verilerin genel yapısına dair ön değerlendirme yapılmıştır.

Verilerin kodlanması sürecinde, katılımcıların ifadelerindeki anlamlı birimler belirlenmiş ve yalnızca içerik düzeyinde değil, aynı zamanda düşünsel arka planı yansıtan kodlamalara da yer verilmiştir. Kodlama işlemi, araştırmacı ile nitel araştırma konusunda deneyimli bir alan uzmanı tarafından bağımsız olarak yürütülmüş, ardından elde edilen kodlar karşılaştırılarak uzlaşıya varılmıştır. Benzer kodlar, anlam bütünlüğü içinde birleştirilerek üst temalar altında toplanmıştır (Douglas, 2003). Bu temalar, görüşme formunda yer alan bilgi, deneyim, görüş, duygu, duysal algı ve demografik bilgiye yönelik sorular temelinde yapılandırılmıştır (Fraenkel, 2012).

Analiz sürecinde elde edilen temalar, katılımcıların ifadelerinden alınan doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Doğrudan alıntı tekniği, bulguların somutlaşmasına, anlaşılır biçimde sunulmasına ve araştırmanın güvenilirliğinin artmasına katkı sağlamıştır (Christensen, Johnson & Turner, 2015). Böylece veriler, araştırma problemini açıklığa kavuşturacak biçimde sistematik olarak çözümlenmiş ve raporlanmıştır.

Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Bu çalışmada nitel verilerin geçerlik ve güvenirliliğini sağlamak amacıyla Lincoln ve Guba'nın (1985) ortaya koyduğu dört temel ölçüt esas alınmıştır.

İnandırıcılık (Credibility): Katılımcılara araştırmanın amacı, kapsamı ve işleyişi hem yazılı hem de sözlü biçimde aktarılmıştır. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş, ses kayıt altına alınmış ve kayıtlar herhangi bir ekleme yapılmaksızın kelimesi kelimesine çözümlenmiştir. Bulgular, katılımcıların doğrudan ifadeleriyle desteklenmiş; yalnızca benzer görüşler değil, farklı ve karşıt bakış açıları da rapora yansıtılarak çok boyutlu bir analiz yapılmıştır.

Aktarılabilirlik (Transferability): Katılımcıların cinsiyet, branş, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi gibi demografik özellikleri ayrıntılı biçimde sunulmuştur. Bu bilgiler, çalışmanın yürütüldüğü bağlamı görünür kılmış ve benzer ortamlarda yapılacak araştırmalar için karşılaştırma imkânı sağlamıştır.

Tutarlılık (Dependability): Kodlama süreci araştırmacı ile nitel araştırmalarda deneyimli bir uzman tarafından bağımsız olarak yürütülmüş, elde edilen kodlar karşılaştırılıp ortak temalara ulaşılmıştır. Bu uygulama, yorum farklılıklarını en aza indirerek bulguların içsel tutarlılığını güçlendirmiştir.

Teyit Edilebilirlik (Confirmability): Analiz süreci ayrıntılı biçimde açıklanmış, ulaşılan sonuçlar doğrudan katılımcıların ifadeleriyle temellendirilmiştir. Ayrıca, kodlama aşamasında uzman görüşüne başvurulması, bulguların yalnızca araştırmacının öznel yorumlarına dayalı olmamasını garanti altına almıştır. Bu teknikler sayesinde araştırmanın bilimsel güvenilirliği pekiştirilmiş; ulaşılan bulguların geçerliliği, şeffaflığı ve denetlenebilirliği artırılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde araştırmanın amacına yönelik katılımcılardan alınan verilerin analizi ile oluşturulan bulgulara yer verilmiştir. Bulgular tema ve alt tema altında incelenmiştir. Tablo 6’da, katılımcıların örgütsel ikiyüzlülükle ilgili görüşleri, belirli temalar altında sınıflandırılmıştır

Tablo 6: Alt Amaçlara Göre Hazırlanan Temalar

1.Örgütsel İkiyüzlülüğün Algılanışı	
Tema	Empati
Alt Temalar	Söylem ve Eylem Arasındaki Tutarsızlık Algısı Adaletsizlik ve Ayrıcalıklı Davranış Algısı Samimiyetsizlik ve Güven Erozyonu Bağlılıkta Zayıflama ve Aidiyet
2.Örgütsel İkiyüzlülüğün Duygusal Yansımaları	
Tema	Duygusal Yıpranma
Alt Temalar	Bağlılıkta zayıflama ve aidiyet Güvensizlik ve Hayal Kırıklığı Tükenmişlik ve Aidiyet Kaybı
3.Yönetmel Uygulamalarda Algılanan Tutarsızlık ve Güven Sorunları	
Tema	Kurumsal Adalet
Alt Temalar	Yönetmel Tutarsızlık ve Hesapçı Yaklaşımlar Katılım Eksikliği ve Örgütsel Adaletin Zedelenmesi
4.Örgütsel Sonuçlar	
Tema	Bağlılıkta Zayıflama
Alt Temalar	Güven Ortamının Zedelenmesi ve İş birliği Sorunları Bağlılıkta Zayıflama ve Duygusal Kopuş
5. Çözüm Önerileri	
Tema	Hesap Verebilir ve Kapsayıcı Yönetim Kültürü
Alt Temalar	Tutarlılık, Şeffaflık ve Katılımcı Yönetim Anlayışı Objektif Kriterler ve Etkin Geri Bildirim Mekanizmaları

Örgütsel İkiyüzlülük Kavramına Yönelik Algı

Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük kavramına yönelik algıları doğrultusunda elde edilen tema, alt temalar, kodlar, frekanslar Tablo 7’de sunulmuştur:

Tablo 7: Örgütsel İkiyüzlülük Kavramına Yönelik Algı

Tema: Söylem ve Eylem Bütünlüğü			
Alt Temalar	Kodlar	Frekans (f)	Görüş bildiren Katılımcılar
Söylem ve Eylem Arasındaki Tutarsızlık	Çelişki	7	K1, K3, K5, K10, K11, K12, K14
Adaletsizlik ve Ayrıcalıklı Davranış Algısı	Ayrımcılık	6	K5, K6, K7, K10, K13, K15,
Samimiyetsizlik ve Güven Erozyonu	Güvensizlik	5	K3, K4, K10, K12, K13
Bağlılıkta Zayıflama ve Aidiyet	Yabancılaşma	5	K3, K4, K10, K12, K13

Tablo 7’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin ikiyüzlülük kavramına yönelik algılarına göre, “*yönetmelik söylemleri ile uygulamalar arasındaki tutarsızlık*”, “*adaletsizlik örgütsel kararlarda algılanan adaletsizlik ve ayrıcalıklı davranışla*”, “*yönetici tutumlarında algılanan samimiyetsizlik ve güven erozyonu*” alt temaları elde edilmiştir.

Katılımcıların görüşlerine göre *örgütsel ikiyüzlülük, kurumsal düzeyde benimsenen değerler, ilkeler ve politik söylemler ile fiili uygulamalar arasında belirgin bir tutarsızlık* olarak tanımlanmaktadır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin söylemleri ile uygulamaları arasında belirgin bir tutarsızlık olduğunu ifade etmiştir. Öğretmenlere göre yöneticiler çoğunlukla kapsayıcı bir dil kullanmakta; ancak uygulamada belirli grupları ya da bireyleri ön plâna çıkararak adalet ilkesine zarar vermektedir. Okul yöneticilerinin söylem ve eylem arasındaki tutarsızlıklarına yönelik bazı katılımcı ifadeleri şöyledir:

Örgütsel ikiyüzlülük, duruma, mekâna, insana göre davranmak anlamına gelir diye düşünüyorum. Kişie göre değişen fikirler, durumlar, olgular anlamı taşımaktadır (K1). Örgütsel ikiyüzlülük söylenenlerin aksini yapmak demektir. Yani bir söylem söyler, onu uygulamamızı ister. Tamamen tersi olur ya da yapmamızı istemiş gibi gözüktüp yapmamasıdır (K3). Örgütsel ikiyüzlülük kurumun ve yöneticinin kararları, değerleri ile uygulamalarının birbiriyle tutarsız olmasıdır (K5). Söylemle davranışın tutarsızlığı ikiyüzlülük olarak aklıma geliyor. Bunu örgütsel olarak düşünürsek kurumun söylediği ile uygulamaları arasındaki tutarsızlık (K14).

Öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel karar süreçlerinde adaletsizlik yaygın ve sürekli bir problemdir. Örgütsel kararlarda algılanan adaletsizlik ve ayrıcalıklı davranışlara yönelik katılımcıların bazı ifadeleri şöyledir:

Mesela okul herkese eşit davranıyoruz der ama bazı öğrenciler kayırılır. Bazı öğrencilere torpil geçilir veya yine bu öğretmenler arasında da bu durum söz konusu olabilir. Bütün öğretmenler eşittir denilebilir bir kurum yöneticisi tarafından ancak bazı öğretmenlere torpil geçilme durumu olabiliyor (K6). Örgütsel ikiyüzlülük bir kurumda benimsenen kararlar, benimsenen politika ve uygulamaların örtüşmemesi, hatta çelişmesi anlamına geliyor. Örneğin, adalet gözetilecek denilip, personel ödüllendirilirken kriter temelli değil de mesela keyfi, işte kişisel ilişkiler gibi belli olmayan birtakım nedenlerle ödüllendirme yapılması (K10).

Öğretmenler, okul yöneticilerinin tutumlarında içtenlikten uzak, yüzeysel ve stratejik davranış örüntülerinin hâkim olduğunu belirtmiştir. Yönetici tutumlarında algılanan samimiyetsizlik ve güven erozyonuna yönelik katılımcıların bazı ifadeleri şöyledir:

Benim için direkt aklıma taraflı olmak geliyor (K7). Eğitim kurumlarında bu güveni zedeleyici bir faktör olabilir tabii ki(K11). Kurumsal söylem ve uygulamalar arasında yaşanan tutarsızlık, öğretmenlerin kurumlarına olan güvenini önemli ölçüde zedelemekte, aynı zamanda samimiyet eksikliğini de

beslemektedir (K6). İkiyüzlülük bana biraz güvensizliği, samimiysizliği hissettiriyor. Çünkü bir kurumun dürüst olmasını isterim (K14).

Öğretmenlere göre, örgütsel ikiyüzlülük olgusu, sadece yöneticilere yönelik güveni değil, aynı zamanda kuruma olan duygusal bağlılığı da zayıflatmaktadır. Kurumsal bağlılıkta zayıflama ve aidiyet duygusunun erozyonuna yönelik katılımcıların bazı ifadeleri şöyledir:

Okullarda ya da eğitim kurumunda güvenin olmaması, bireylere adaletli ve dürüst davranılmaması ve alınan kararların yerine getirilmemesi şeklinde olabilir (K13). Kurumun şeffaf olması, güvenin olması, çalışanların kendini oraya ait olması gerektiğini hissettiriyor (K11). Sosyal medyada iş yapar gibi gözükse ama ders içinde hiçbir şey yapmayan kişiler var. Bu da ikiyüzlülük (K3). Organize olmuş bir topluluğun bazı şeyleri örtbas etmesi, görmezden gelmesi veya başkaları tarafından anlaşılmasını engelleyecek şekilde davranması. Bu görüşler, kurumsal ikiyüzlülüğün yalnızca içerideki çalışanları değil, aynı zamanda dış paydaşları da yanıltmaya dönük bir yüzeysel imaj stratejisi olduğunu göstermektedir (K4).

Örgütsel İkiyüzlülüğün Duygusal Yansımaları

Öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel ikiyüzlülüğün duygusal yansımaları Tablo 8’de sunulmuştur:

Tablo 8: Örgütsel İkiyüzlülüğün Duygusal Yansımaları

Tema: Duygusal Yansımaları			
Alt Temalar	Kodlar	Frekans (f)	Görüş bildiren Katılımcılar
Güvensizlik ve Hayal Kırıklığı	Adalet Duygusu	8	K1, K5, K6, K8, K9, K10, K11, K13
Tükenmişlik ve Aidiyet Kaybı	Bıkkınlık	7	K6, K7, K10, K12, K13, K14, K15

Tablo 8’de görüldüğü üzere, örgütsel ikiyüzlülüğün yalnızca yönetsel süreçlerde değil, aynı zamanda öğretmenlerin duygusal durumlarında da derin izler bıraktığını göstermektedir. Bu görüşlere göre, “*örgütsel güvensizlik ve hayal kırıklığı, “tükenmişlik ve aidiyetin zayıflaması”* alt temaları elde edilmiştir. Öğretmenlerin duygusal kaynaklarının zamanla tükenmesi ve kurumsal yapıya olan bağlılıklarının zayıflamasına neden olmuştur. Katılımcılar, destek eksikliği, adaletsiz uygulamalar ve dışlanma gibi durumların yalnızca meslekî motivasyonu değil, aynı zamanda aidiyet hissini de aşındırdığını ifade etmiştir. Bu temaya yönelik bazı katılımcı ifadeleri şöyledir:

Eğer yöneticiler sizi önemsiyoruz derlerse ve bunu göstermiyorlarsa öğretmenler kendini değersiz hisseder. Güvensizlik yaratır, motivasyonları düşer. Yani okula karşı aidiyetleri azalır. Bu durum kötü etkiler (K6). Tutarsız söylem, davranış politikalar kesinlikle öğretmenlerin örgütsel bağlılığını zedeliyor. Adalet duygularına zarar veriyor, okula karşı güven duyguları sarsılıyor. Bu da örgütsel adanmışlığı da bence ortadan kaldırıyor (K10). Örgütsel ikiyüzlülük bizlerde, yani çalışanlarda, kuruma karşı güvensizlik, hayal kırıklığı ya da zaman zaman öfke, yabancılaşma, motivasyon kaybı gibi şeylere sebep olabiliyor. Bazen de tükenmişlik yaşayabiliyoruz (K12). Normalde okulun vizyonunda karar alma süreçleri birlikte yürütülürken, tüm kararların yöneticiye ait olması gibi örnekler bende aidiyet kaybına yol açıyor (K14).

Yönetsel Uygulamalarda Algılanan Tutarsızlık ve Güven Sorunları

Öğretmenlerin algılarına göre, yönetsel uygulamalarda algılanan tutarsızlık ve güven sorunları Tablo 9’da sunulmuştur:

Tablo 9: Yönetsel Uygulamalarda Algılanan Tutarsızlık ve Güven Sorunları

Tema: Kurumsal Adalet			
Alt Temalar	Kodlar	Frekans (f)	Görüş bildiren Katılımcılar
Yönetsel Tutarsızlık ve Hesapçı Yaklaşımlar	Politik Tutum	7	K2, K4, K6, K9, K10, K11, K13
Katılım Eksikliği ve Örgütsel Adaletin Zedelenmesi	Sınırlı Katılım	6	K5, K6, K10, K11, K12, K15

Tablo 9’da görüldüğü üzere, yönetsel uygulamalarda algılanan tutarsızlık ve güven sorunları, “*yönetsel tutarsızlıklar ve hesapçı yaklaşımlar, kararlarda katılım eksikliği ve adalet algısının zedelenmesi*” alt temalarında toplanmıştır. Katılımcılar, yönetsel kararların kişilere göre değiştiğini ve bu değişkenliğin bilinçli bir tercih olduğu algısının yaygınlaştığını aktarmıştır. Bu durum, yöneticilerin tutumlarının “politik”, yani pozisyonlarını korumaya yönelik hesapçı yaklaşımlar sergiledikleri şeklinde değerlendirilmesine yol açmaktadır. Bu temaya ait bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

Okul yöneticilerinin söylemleri ile uygulamaları arasında bazen tutarlılık, bazen de çelişkiler söz konusu oluyor. Çelişkilerin yoğun yaşanması okulda sorunlara yol açtı (K10). Bazı yöneticilerin tutarlı olduğunu görsem de zaman zaman söylemlerin uygulamaya geçmediğini, özellikle baskı altında farklılaştığını gözlemliyorum (K11). Bence okul yöneticileri daha politik davranmak zorundalar ve çoğu zaman da öyle davranıyorlar. Bir olayda ‘sana esneklik gösterirsek diğerlerine de göstermemiz gerekir’ gibi cevaplarla karşılaşıyoruz (K9). Yönetici her zaman birlikte karar almayı savunuyor fakat uygulamada bu şekilde yapmıyor. Sadece kendi fikrini uyguluyor ve bunu ortak karar gibi gösteriyor (K12). Sürekli adaleti savunan okul yöneticim bana karşı adaletsiz davrandı. Norm fazlası olan arkadaşım görevlendirilmeliyken ben başka bir okula gönderildim (K5). Fikirlerinize değer veririz diyorlar ama alınan kararlarda öğretmenlere pek danışılmıyor. Danışılrsa bile sonuçta yukarıdan ne denilirse o oluyor (K6).

İkiyüzlülük Davranışının Örgütsel Sonuçları

Öğretmenlerin algılarına göre ikiyüzlülük davranışının örgütsel sonuçları Tablo 10’da sunulmuştur:

Tablo 10: İkiyüzlülük Davranışının Örgütsel Sonuçları

Tema: Bağlılıkta Zayıflama			
Alt Temalar	Kodlar	Frekans (f)	Görüş bildiren Katılımcılar
Güven Ortamının Zedelenmesi ve İş birliği Sorunları	İşbirliğinin azalması	8	K1, K2, K5, K6, K9, K10, K11, K12
Bağlılıkta Zayıflama ve Duygusal Kopuş	Aidiyet kaybı	7	K3, K5, K6, K10, K13, K14, K15

Tablo 10’da görüldüğü üzere, Öğretmenlerin algılarına göre ikiyüzlülük davranışının örgütsel sonuçları “*güven ortamının zedelenmesi ve iş birliği sorunları*”, “*bağlılıkta zayıflama ve duygusal kopuş*” alt temalarında toplanmıştır. Katılımcıların ikiyüzlülük davranışının örgütsel sonuçları temasına yönelik bazı ifadeleri şöyledir:

Okulda bariz bir tutarsızlık gözlemliyorum. Öğretmenler arasında huzursuzluk, dengesizlik, gruplaşmalar ortaya çıktı (K1). Söylemlerle uygulamalar zaman zaman tutarsız. Bu da insanda güven duygusunu zedeliyor. Her şey duruma göre değişebiliyor (K2). Tutarsız söylem ve davranışlar öğretmenleri okuldan duygusal olarak uzaklaştırıyor. Psikolojik iyilik halini etkileyerek iş stresini artırıyor (K10). Verilen sözlerin yerine getirilmediği zaman güven zedeleniyor, motivasyon kaybı yaşanıyor. Samimi bir ortamdan söz edemeyiz (K11). Yöneticiler söyledikleriyle yaptıkları farklı olursa öğretmenlerin okula bağlılığı olumsuz etkilenir. Güvensizlik yaratır, motivasyon düşer, aidiyet azalır (K6). 12 yıldır bu okuldayım. Herhangi bir samimiyetsizlik hissetsem mutlaka bir tayin isterdim. Yöneticilerimiz konusunda şanslıyız (K3). Yöneticilerin söylemleriyle uygulamaları örtüşmezse bu hem güven hem motivasyon kaybına sebep olur. Bu samimiyetsizlik hissedilir (K14). Eğer bir karar alındıysa, ilk olarak yönetici bunu uygulamalı ve örnek olmalı. Aksi takdirde öğretmenlerde duygusal kopuş başlıyor (K15).

İkiyüzlülük Davranışına Yönelik Çözüm Önerileri

Öğretmenlerin algılarına göre ikiyüzlülük davranışına yönelik çözüm önerileri

Tablo 11’de sunulmuştur:

Tablo 11: İkiyüzlülük Davranışına Yönelik Çözüm Önerileri

Tema: Kapsayıcı Yönetim			
Alt Temalar	Kodlar	Frekans (f)	Görüş bildiren Katılımcılar
Tutarlılık, Şeffaflık ve Katılımcı Yönetim	Hesap verebilirlik	8	K1, K3, K4, K5, K6, K10, K11, K15
Objektif Kriterler ve Etkin Geri Bildirim Mekanizmaları	Tarafsızlık	6	K5, K7, K10, K12, K13, K14

Tablo 11’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin algılarına göre ikiyüzlülük davranışına yönelik çözüm önerileri “*tutarlılık, şeffaflık ve katılımcı yönetim anlayışı*”, “*objektif kriterler ve etkin geri bildirim mekanizmaları*” alt temalarında toplanmıştır. Katılımcıların ikiyüzlülük davranışına yönelik çözüm önerileri temasına ait bazı ifadeleri şöyledir:

Bir kurumun içindeki yöneticinin adil ve şeffaf olması çok önemli. Öğretmen o zaman sahiplenir, sahiplenmediğinde çalışmaz (K5). Kurallar koyarken ya da karar alırken öğretmenin fikrini almak önemli. Aksi halde alınan kararların sahiciliği kalmıyor (K4). Tutarlılık çok önemli. Güven ortamı ancak sözlerin arkasında durmakla sağlanır. Bu olmazsa samimiyet de olmaz (K10). Öğretmenlerin görüşlerini gerçekten önemseydiğini hissettirmeli. Ortak karar alınmalı, bu samimiyet hissini artırır (K11). Bazı öğretmenler geç kalınca uyarılıyor, bazıları ise gülüp geçiliyor. Bu tutum farkı bile adalet algısını etkiliyor (K7). İyi yapılandırılmış sistemler varsa herkes neye göre değerlendirildiğini bilir. Bu hem kurum için hem öğretmen için iyidir (K12). Bazı arkadaşlara görevler kapalı kapılar ardında veriliyor. Kimseye danışılmıyor, kriteri belli değil (K13).

SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütsel ikiyüzlülük öğretmenler üzerinde duygusal mesleki ve kurumsal düzeyde derin etkiler yaratmaktadır. Okul yöneticilerinin söylemleri ve eylemleri, arasındaki tutarsızlığı adaletsizlik ve güvensizlik duyguları, öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını zedelemektedir.

Öğretmenler, örgütsel ikiyüzlülüğü yöneticilerin söylemleri ile fiili uygulamaları arasındaki tutarsızlıklar üzerinden tanımlamaktadır. Okul yöneticileri şeffaflık, adalet, eşitlik ve katılımcılık gibi değerlere sıklıkla vurgu yapmalarına karşın, bu ilkeler karar alma süreçlerine ve uygulamalara yeterince yansımamaktadır. Bu durum, öğretmenlerde kuruma ve yönetime karşı güvensizlik duygusunun artmasına, yönetsel samimiyetsizlik algısının güçlenmesine ve sembolik davranışların öne çıktığı düşüncesinin oluşmasına yol açmaktadır. Araştırmada elde edilen bu bulgu, ilgili alan yazını ile de örtüşmektedir. Brunsson'a (1989) göre örgütler, dış çevrenin beklentilerini karşılamak amacıyla söylem düzeyinde belirli normları benimseyebilmekte, ancak bu söylemler çoğu zaman uygulamada karşılık bulmamaktadır. Bu durum, örgütlerin "söylediği", "karar verdiği" ve "yaptığı" arasında sistematik bir tutarsızlık doğurmakta ve çalışanlarda güven duygusunu zayıflatmaktadır. Benzer şekilde Meyer ve Rowan (1977), örgütlerin meşruiyet sağlamak için sembolik yapılar oluşturduğunu; ancak bu yapıların uygulamadan kopuk olması halinde işlevselliğin azaldığını ifade etmektedir. Araştırma katılımcıları da okulların dışa dönük idealize edilmiş imajlarının iç işleyişle örtüşmediğini, bu durumun ise kurumun bütüncül güvenilirliğini zedelediğini belirtmiştir. Argyris ve Schön'ün (1974, akt. Yılmaz, 2013) ortaya koyduğu "açıklanan teori" ile "fiili teori" ayrımı da bu süreci açıklamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Kurumların dile getirdikleri değerler ile gerçek uygulamaları arasındaki fark, çalışanlar tarafından kolaylıkla fark edilmekte ve bu fark, samimiyetin sorgulanmasına ve güvenin zedelenmesine neden olmaktadır. Yerli alan yazında

da benzer sonuçlara rastlanmaktadır. Kılıçoğlu ve Karadağ (2017), örgütsel ikiyüzlülüğü “görünürde etik, pratikte ise politik” uygulamalar olarak tanımlamış ve eğitim kurumlarında yöneticilerin söylem-eylem tutarsızlıklarının öğretmenlerde güven, aidiyet ve motivasyon kaybına yol açtığını vurgulamıştır. Şahin (2019) ise yöneticilerin tutarsız davranışlarının öğretmenlerde kurumsal bağlılık ve aidiyet duygusunu zayıflattığını belirtmiştir. Sonuç olarak, bu çalışmada elde edilen bulgular, örgütsel ikiyüzlülüğün öğretmenler açısından yalnızca retorik bir söylem değil, aynı zamanda kurumsal samimiyet, güven ve etik algısını doğrudan etkileyen yapısal bir sorun olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Öğretmenlere göre örgütsel ikiyüzlülük, birey üzerinde önemli duygusal etkiler yaratmaktadır. Güven duygusunun zedelenmesi, yöneticilere yönelik hayal kırıklığı, tükenmişlik ve kurumsal aidiyetin azalması bu etkiler arasında öne çıkmaktadır. Bu bulgular, Greenbaum, Mawritz ve Eissa’nın (2012) örgütsel ikiyüzlülüğün çalışanlarda sinizm, stres ve moral bozukluğuna yol açtığını belirten çalışmalarıyla örtüşmektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalar da benzer sonuçlara işaret etmektedir. Yıldırım (2020), öğretmenlerin söylem-eylem çelişkileriyle karşılaştıklarında kurumsal bağlılıklarının zayıfladığını ve duygusal kopuş yaşadıklarını ortaya koymuştur. “Bazı öğrencilere ayrıcalık tanınması”, “eşitsiz uygulamalar” ve “yönetici adaletsizliği” gibi örnekler, öğretmenlerin duygusal açıdan örgütten uzaklaşmasına neden olmaktadır. Bu durum, Ashforth ve Anand’ın (2003) ifade ettiği üzere, “etik ikiyüzlülüğün tetiklediği psikolojik yabancılaşma” biçiminde değerlendirilebilir.

Öğretmenlere göre yöneticiler, çoğunlukla politik davranışlar sergilemekte; söylem düzeyinde adalet, katılım ve şeffaflık ilkelerine vurgu yapsalar da uygulamada bu ilkelere bağlı kalmamaktadırlar. “Fikirlerinize önem veriyoruz” şeklindeki ifadelerle rağmen kararların tek taraflı alınması, adaletin sembolik bir unsur hâline gelmesine yol açmaktadır. Bu durum, Pfeffer’in (1981) ortaya koyduğu sembolik yönetim yaklaşımıyla örtüşmekte; yöneticilerin dışsal görünüşe yönelik stratejik iletişim kullandığını göstermektedir. Christensen,

Morsing ve Thyssen (2020) ise bu olguyu, “etik iletişim ile etik davranışın birbirinden ayrıldığı post-gerçek yönetim ortamı” olarak nitelendirmektedir. Kandemir (2019) de okul yöneticilerinin politik baskılar nedeniyle “göstermelik” katılımcılık uygulamalarına yöneldiklerini ve öğretmenlerin bu durumu ikiyüzlülük olarak algıladıklarını vurgulamaktadır. Bu araştırmanın bulguları da benzer biçimde, öğretmenlerin yönetsel samimiyeti sorguladıklarını ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel ikiyüzlülüğün en önemli sonuçlarından biri kurum içi güvenin zedelenmesidir. Sözlerin yerine getirilmemesi, adil olmayan uygulamalar ve yönetsel tutarsızlıklar, öğretmenlerin okul yöneticilerine duyduğu güveni azaltmaktadır. Güven kaybı ise yalnızca yönetici-öğretmen ilişkilerini değil, öğretmenler arası iş birliğini de olumsuz etkilemektedir. Philippe ve Koehler (2005), söylem-eylem çelişkisinin bulunduğu örgütlerde öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının zayıfladığını; güven, motivasyon ve iş doyumlarının gerilediğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Karagül-Kandemir ve Kahveci’nin (2020) Türkiye bağlamındaki çalışmaları da bu bulgularla örtüşmektedir. Araştırmada dile getirilen “kurumdan duygusal kopuş”, “tayin talebinde bulunma” ve “samimiyetin sorgulanması” gibi ifadeler, öğretmenlerin kuruma olan bağlılıklarında ciddi bir erozyon yaşandığını göstermektedir. Dolayısıyla, örgütsel ikiyüzlülük yalnızca etik bir sorun olarak değil, aynı zamanda kurum kültürünün sürdürülebilirliğini tehdit eden yapısal bir problem olarak değerlendirilmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel ikiyüzlülüğü önlemede yönetsel tutarlılığın sağlanması, şeffaf bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve öğretmenlerin karar süreçlerine aktif katılımı kritik öneme sahiptir. Ayrıca, geri bildirim mekanizmalarının açık ve erişilebilir olması, değerlendirme ölçütlerinin ise nesnel şekilde belirlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bulgular, Suchman’ın (1995) stratejileriyle örtüşmekte; kurumların yalnızca görünürde değil, uygulamada da etik ve tutarlı davranışlar sergilemelerinin zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Türkiye bağlamında Koşar ve Koşar (2017), bu tür yapısal

dönüşümlerin ancak güçlü etik liderlik ve etkin denetim mekanizmalarıyla mümkün olabileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla, öğretmenlerin önerileri yalnızca pratik düzenlemelere değil, aynı zamanda kurumsal ilkelerin yeniden yapılandırılmasına yönelik bir dönüşüm çağrısına işaret etmektedir.

Bu araştırmanın sonuçları, örgütsel ikiyüzlülüğün eğitim kurumlarında etik, psikolojik ve yönetsel düzeyde çok boyutlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Söylem ve eylem arasındaki tutarsızlık, öğretmenlerde güvensizlik, aidiyet kaybı ve motivasyon düşüklüğüne yol açarken; yönetsel politik davranışlar kurum içi samimiyet algısını aşındırmaktadır. Eğitim kurumlarının meşruiyetlerini sürdürebilmeleri için etik değerlere yalnızca söylem düzeyinde değil, aynı zamanda uygulamalarda da bağlı kalmaları ve bu değerleri kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası hâline getirmeleri gerekmektedir.

Öneriler

- ✓ Okul yöneticileri, adalet, eşitlik, şeffaflık ve katılımcılık gibi ilkelere yalnızca söylem düzeyinde değil, karar alma süreçlerinde ve uygulamalarda da bağlı kalmalıdır.
- ✓ Öğretmenlerin karar süreçlerine gerçek anlamda katılımını sağlayacak demokratik ve şeffaf mekanizmalar oluşturulmalıdır.
- ✓ Kurumlarda açık iletişimin teşvik edilmesi, eleştirinin cezalandırılmadığı, fikirlerin değer gördüğü bir örgütsel iklim inşa edilmelidir.
- ✓ Örgütsel ikiyüzlülükle mücadele için etik uyum denetimleri ve iç denetim mekanizmaları yapılandırılmalı; yönetsel söylemlerin uygulamalarla örtüşüp örtüşmediği düzenli aralıklarla öğretmen geri bildirimleriyle ölçülmelidir.
- ✓ Liderlik anlayışı yüzeysel imaj yönetiminden ziyade, içtenlik, güven ve ilişki temelli bir yaklaşım üzerine inşa edilmelidir.
- ✓ Ortak etik değerler yalnızca yazılı belgelerle sınırlı kalmamalı; öğretmenler arası etkileşimlerde, yönetici tutumlarında ve örgütsel uygulamalarda görünür hale getirilmelidir.

- ✓ Güçlü etik iklimi destekleyecek kurumsal politikalar geliştirilerek öğretmenlerde aidiyet, güven ve iş birliği duygusu güçlendirilmelidir.
- ✓ Eğitim kurumlarında sürdürülebilir bir kurum kültürü için, değerlerin hem söylem hem de davranış düzeyinde bütünleşmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. A., & Turan, H. (2006). Eğitimde etik konular. *II. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi Bildiriler Kitabı*. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yayınları.
- Alicke, M., Gordon, E., & Rose, D. (2012). Hypocrisy: What counts? *Philosophical Psychology*, 1-29.
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1–52
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, S. (2014). *Türkiye’de örgütsel ikiyüzlülük: Eğitim ve kamu sektöründe etik iklim ve çalışan tutumları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ayık, A., Yücel, E., & Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 233-252. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2014.14.2-5000091537>
- Ball, S. J. (2003). The teacher’s soul and the terrors of performativity. *Journal of Education Policy*, 18(2), 215–228.
- Bloor, M., & Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods: A vocabulary of research concepts*. London: SAGE Publications.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Brunsson, N. (2003). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions, and actions in organizations* (2nd ed.). Copenhagen Business School Press.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık,.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ceyhan, S., Mavi, Y., & Yeşil, S. (2017). Etik iklim algısı ve bireysel sonuçlar üzerine etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 51, 19-38.

- Cha, S., & Edmondson, A. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *Leadership Quarterly*, 17, 57- 78
- Charette, R. (2006). Organizational hypocrisy: Every agency is two-faced at some point. *Government Executive-Washington Dc*, 38(7), 68.
- Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organizational legitimacy and sustainability reporting: What it is and how organizations use it. *Accounting, Organizations and Society*, 44, 43–57.
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2006). Disruptive innovation for social change. *Harvard Business Review*, 84(12), 94–101.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2015). *Research Methods, Design, and Analysis* (12th ed.). Pearson Education.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3), 372–393.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2020). Timely hypocrisy? Hypocrisy temporalities in CSR communication. *Journal of Business Research*, 114, 429–437
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2011). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth*. London: Routledge.
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.
- Creswell, J. W. (2019). *Eğitim araştırmaları: nicel ve nitel araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi* (S. B. Demir, Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Crisp, R., & Cowton, C. (1994). Hypocrisy and moral seriousness. *American Philosophical Quarterly*, 31 (4), 343-349.

- Çakıroğlu, D., & Öztürk Başpınar, N. (2021). Etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 1903–1927.
- Çayak, S. (2021). The mediating role of organizational hypocrisy in the relationship between organizational silence and organizational rumor: A study on educational organizations. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(2), 1-13.
- Çayak, M., & Eskici, A. (2023). *Hesap verebilirlik ve etik yönetim: Eğitim kurumlarında denetim mekanizmalarının rolü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çelik, V. (2021). *Eğitimsel liderlik ve okul kültürü* (8. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çimen, B., & Karadağ, E. (2021). Okullarda örgütsel ikiyüzlülük üzerine öğretmen görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 53(53), 227-245.
- Douglas, D. (2003). Grounded theories of management: A methodological review. *Management Research News*, 26(5), 44–52.
- Durgun, M. (2024). Örgütsel bağlılık. İçinde Bayram, V. & Özkanan, A. (eds.), *Örgütsel davranış*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub599.c2569>
- Eisenberg, E. M. (1984). Kurumsal iletişimde strateji olarak belirsizlik. *İletişim Monografileri*, 51 (3), 227–242.
- Elsbach, K. D. & Sutton, R. I. (1992). Gayri meşru eylemlerle kurumsal meşruiyet elde etmek: Kurumsal ve izlenim yönetimi teorilerinin evliliği. *Yönetim Akademisi Dergisi*, 35 (4), 699–738.
- Ersoy, A. F. (2018). *Eğitimde örgütsel ikiyüzlülük: Öğrenci, öğretmen ve yönetici deneyimleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ertem, H. (2020). *Eğitim örgütlerinde etik iklim, güven ve liderlik: Öğretmen algıları*. İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Ertürk, R. (2021). The relationship between school administrators' supportive behaviors and teachers' job satisfaction and subjective well-being.

- International Journal of Contemporary Educational Research*, 8(4), 184-195. <https://doi.org/10.33200/ijcer.956667>
- Fernando, M. & Gross, M. (2006). Workplace spiritually and organizational hypocrisy: The holy water-gate case. *Faculty of Commerce-Paper*, 1-19.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gandhi, M. (2001). *The essential Gandhi: An anthology of his writings on his life, work, and ideas* (L. Fischer, Ed.). Vintage Books.
- Göçen, A., Uzun, M. & Kaya, A. (2021). Okullarda örgütsel sinizm ile örgütsel ikiyüzlülük arasındaki ilişkinin incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(44), 8001-8024
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Eissa, G. (2012). Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 343–359.
- Greenbaum, R. L., Quade, M. J., & Bonner, J. M. (2015). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 26(5), 775–799.
- Gürdoğan, E. (2023). *Örgütsel yabancılaşma ve çalışan performansı: Eğitim kurumlarında bir araştırma*. İstanbul: Eğitim Yayınları.
- Hale, W. J., & Pillow, D. R. (2015). Asymmetries in perceptions of self and others” hypocrisy: Rethinking the meaning and perception of the construct. *European Journal of Social Psychology*, 45(1), 88–98. doi:10.1002/ejsp.2064.
- Hatipoğlu, A., & Kavas, E. (2016). Veli yaklaşımlarının öğretmen performansına etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 1012-1034. <https://doi.org/10.15869/itobiad.90789>
- Hıdıroğlu, Ç. N. (2018). *Okullarda etik liderlik ve örgütsel güven ilişkisi: Nitel bir analiz*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- İlter, S. (2022). *Örgütsel ikiyüzlülükle mücadelede bütüncül stratejiler: Eğitim kurumları özelinde bir değerlendirme*. Ankara: Pegem Akademi.

- Kahveci, G., Karagül Kandemir, İ. ve Bayram, S. (2019). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 18 (2), 788-807.
- Kahveci, M. (2015). Öğretmenlerin psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin incelenmesi. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 12(46), 1011-1040.
- Kahveci, N., & Karagül, B. (2020). *Eğitim kurumlarında etik iklimin örgütsel bağlılık, sessizlik ve tükenmişlik üzerindeki etkileri: Nicel bir analiz*. Ankara: Eğitim Bilimleri Yayınları
- Kandemir, H. (2019). Kurumlarda etik ikilemler ve ikiyüzlülük. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 34(2), 112–130.
- Kant, I. (2012). *Groundwork of the metaphysics of morals* (M. Gregor & J. Timmermann, Trans. & Ed.). Cambridge University Press. (Orijinal eser 1785)
- Karagül Kandemir, İ. (2019). *İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi), Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Karagül, M. (2023). Katılımcı okul yönetimi ve örgütsel samimiyet ilişkisi: Nitel bir analiz. *Eğitim Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 123–145.
- Karagül-Kandemir, İ. & Kahveci, G. (2020). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Turkish Studies- Education*, 15(2), 963-981.
- Keddie, A. (2017). Schooling and social justice through the lenses of Nancy Fraser. *Critical Studies in Education*, 58(1), 1–17.
- Kılıçoğlu, G. (2017). Örgütsel ikiyüzlülük bağlamında okul yöneticilerinin söylem ve uygulamaları arasındaki tutarlılığın değerlendirilmesi. *Journal of Human Sciences*, 14(4), 3971–3985.
- Kılıçoğlu, G. (2019). Örgütsel ikiyüzlülük: Kuramsal bir çerçeve. *Eğitim ve Gelecek Dergisi*, 15(2), 109–122.

- Kılıçoğlu, G., & Karadağ, E. (2017). Okullarda örgütsel ikiyüzlülük: Kavramsal bir çözümleme. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 13(2), 275–294.
- Kılıçoğlu, G., Kılıçoğlu, D. Y., & Hammersley-Fletcher, L. (2020). The impact of organizational hypocrisy on trust, communication and performance in schools: A study on teachers' perceptions. *International Journal of Educational Management*, 34(4), 785–801.
- Kılıçoğlu, G., Yılmaz Kılıçoğlu, D., & Karadağ, E. (2017). Örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ile ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 13(1), 29–44.
- Kılınç, M. (2021a). *Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ile yöneticilerin algı yönetimi taktiklerinin örgütsel ikiyüzlülükle ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kılınç, A. Ç. (2021b). *Okul yöneticilerinin söylem-eylem tutarlılığı ve öğretmen algıları: Algı yönetimi bağlamında bir değerlendirme*. Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Konan, N., & Taşdemir, A. (2019). Okul yöneticilerinin karar verme sürecinde öğretmen katılımı: Görünenden öteye geçiş. *Eğitim ve Bilim*, 44(199), 203–223.
- Koşar, D. & Koşar, S. (2017). Örgütsel ikiyüzlülük. S. Özdemir ve N. Cemaloğlu (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetimi* (s. 595-618). Ankara: Pegem Akademi
- Köybaşı Şemin, F. (2022). *Sürdürülebilir eğitim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- March, J. (1984). How we talk and how we act: Administrative theory and administrative life. In T. Sergiovanni & J. Corbally (Eds.), *Leadership and organisational culture: New perspectives on administrative theory and practice* (pp. 18–35). Chicago: University of Illinois Press

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Moçoşoğlu, H. (2019). *Kamu kurumlarında etik dışı davranışlar ve algılanan örgütsel ikiyüzlülük: Nitel bir inceleme*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Molière. (2022). *Tartüf* (A. Vefik Paşa, Çev.; Ö. Pekcan, Yayına Hazırlayan). Dorlion Yayınları.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Musaoğlu, N., & Atılğan, D. (2020). *Eğitim örgütlerinde güven kültürü ve liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Newstorm, J. W. & Davis, K. (1993). *Organizational behavior at work*, McGraw Hill,
- Nietzsche, F. (2006). *On the genealogy of morality* (K. Ansell-Pearson, Ed.; C. Diethe, Trans.). Cambridge University Press.
- Oxford University Press. (2024). *Resilience*. In *Oxford English Dictionary*. <https://www.oed.com/view/Entry/163619>
- Özkalp, E. (2003). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi.
- Özçelik, G. (2021). Yükseköğretimde söylem-eylem uyumsuzluğu: Sürdürülebilirlik politikalarının kurumsal meşruiyet aracı olarak kullanımı. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 11(3), 456–470.
- Özdemir, M. (2020). *Eğitimde güven ve etik liderlik: Kuramsal ve uygulamalı yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.

- Özhan, G. (2024). *Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algısı ile örgütsel özdeşleşme davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.
- Perez, L. F. & Robson, K. (1999). Ritual legitimation, decoupling and the budgetary process: managing organizational hypocrisy. *SAM Advanced Management Journal*, 70(2), 13-20.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman Publishing
- Philippe, D., & Koehler, D. A. (2005). Building reputation through organizational hypocrisy. *Journal of Business Ethics*, 22(4), 345–360.
- Philippe, T. W., College, S. P., Koehler, J. W., & Florida, S. (2005). A factor analytical study of perceived organizational hypocrisy. *SAM Advanced Management Journal*, 70, 13-21.
- Plato. (2002). *Apology* (G. M. A. Grube, Trans.). In J. M. Cooper (Ed.), *Plato: Complete works* (pp. 17–36). Hackett Publishing.
- Ponnu, C. & Chuah, C. (2010) Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4, 76-92.
- Rossi, B. (2018). Organizational hypocrisy and employee commitment: The impact of perceived duplicity in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 451–465.
- Rousseau, J.-J. (2004). *The social contract* (M. Cranston, Trans.). Penguin books. (Orijinal eser 1762)
- Rûmî, M. C. (2007). *Mesnevi'den seçmeler* (Çev. A. Gölpınarlı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Runciman, D. (2008). Power and hypocrisy in US politics. *RSA Journal*, 154 (5534), 32- 37.
- Schein, E. H. (1978). *Organizational psychology* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Semerci, F. (2023). *Öğretim elemanlarının örgütsel ikiyüzlülük algıları ile psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Yeşil *paternalist liderlik: Eğitim kurumlarında bir inceleme* (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. Sage Publications.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Şahin, S. (2019). Eğitim yönetiminde etik liderlik ve güven ilişkisi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 44(198), 115–132.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of educational research*, 70(4), 547-593.
- Turan, S. (2006). *Kurum kültürü, liderlik ve değişim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu [TDK]. (2025). *Türkçe Sözlük*. TDK. <https://www.tdk.gov.tr>
- Ünsal, G., & Üstün, A. (2024). Okul ortamında öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen faktörlerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 10(4), 577–587.
- Vadera, A. K., Pratt, M. G., & Mishra, P. (2013). Constructing ethical organizational identities: A framework for understanding “doing the right thing” in organizations. *Academy of Management Review*, 38(4), 606–630.
- Vaughan, D. (1999). The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster. *Annual Review of Sociology*, 25, 271–305.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.
- Wilson, C. C. (2010). *Perfect phrases for classroom teachers*. Mc Graw Hill

- Yalçınsoy, A. (2017). *Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin analizi: Sağlık sektöründe bir uygulama.*
- Yıldırım, A. (2020). Örgütsel ikiye bölünme: Kavramsal çerçeve ve eğitim örgütleri bağlamında bir değerlendirme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 45-62.
- Yıldırım, A., & Kılıç, A. (2020). Örgütsel ikiye bölünme bağlamında okul yöneticilerinin karar alma süreçlerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 1–20.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin.
- Yıldırım, K. (2020). Eğitimde görüntü ve gerçeklik arasındaki yönetsel uçurum. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28(1), 73–92.
- Yılmaz, K. (2006). *Eğitim örgütlerinde etik liderlik ve örgütsel ikiye bölünme*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2018). Neoliberal eğitim politikaları ve öğretmenlerin performans değerlendirmesi. *Eğitim ve Bilim*, 43(193), 51–70.
- Zott, C., & Huy, Q. N. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 70–105.