

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



OKUL MÜDÜRLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN
GÖRÜŞLERİNE GÖRE ETİK LİDERLİK: BİR DURUM
ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüseyin Gökhan AÇAR

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Programı

TEMMUZ, 2023

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



OKUL MÜDÜRLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN
GÖRÜŞLERİNE GÖRE ETİK LİDERLİK: BİR DURUM
ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüseyin Gökhan AÇAR
(Y2112.490006)

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ayşe NEGİŞ IŞIK
Tez Danışmanı: Dr.Ögr. Üyesi Aysel ATEŞ

TEMMUZ, 2023

ONAY FORMU

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Etik Liderlik: Bir Durum Çalışması”adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.
(06/07/2023)

Hüseyin Gökhan AÇAR

ÖNSÖZ

Eğitim gelecek kuşakların ahlaklı şekilde yetiştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Eğitim kurumlarını yönetenlerin bu bilinçte olması gerekmektedir. Okul yöneticilerinin mesleklerini severek yapması, öğretmenlerine, öğrencilerine, velilerine saygılı davranması, onların hem yöneticisi hem de öğretmeni olması gerekmektedir. Bu ulvi amacı yerine getirirken de ahlaki değerlere göre hareket etmesi kurumunda tüm paydaşlar için önemli bir rol model olduğunu unutmaması gerekmektedir.

Alana katkı sunacağını düşündüğüm bu yüksek lisans tez çalışmama bilgi ve görüşleriyle destek olan, yapıcı ve yönlendirici yorumlarıyla bana yol gösteren; tezimin her aşamasında özellikle görüşme formunda kullandığım soruların hazırlanmasında, bulguların analizinde, yorumlanmasında katkı sunan değerli hocam Doç. Dr. Ayşe NEGİŞ IŞIK'a teşekkür ederim. Ayrıca tezimin son şeklini vermemde Doç. Dr. Ayşe NEGİŞ IŞIK ile birlikte bana destek olan bir diğer danışman hocam Dr. Öğrt. Üy. Aysel ATEŞ'e de sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bana özellikle savunma sürecimde naif tavırları, destekleyici söylemleri ve çok şey öğrenmemi sağlayan geri dönütleriyle katkı sunan değerli hocalarım Prof. Dr. Münevver ÇETİN ve Doç. Dr. Somayyeh SOYSAL'a da teşekkürlerimi sunarım.

Bugünlere gelmemde hiçbir zaman emeklerini ve fedakârlıklarını esirgemeyen kıymetli babam Ali AÇAR ve kıymetli annem Asiye AÇAR'a, bana karşı sevgisi, desteği, emeği ve yardımını eksik etmeyen, çalışmam süresince birlikte geçireceğimiz zamanlardan feragat ederek, bana sabırla karşılık veren sevgili eşim Gonca KAYHAN AÇAR'a teşekkür ederim.

Temmuz, 2023

Hüseyin Gökhan AÇAR

OKUL MÜDÜRLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ETİK LİDERLİK: BİR DURUM ÇALIŞMASI

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak incelemektir. Etik liderliğin etik birey olma, kişisel olarak etik davranışlar gösterme ve etik yönetici olma, birlikte çalıştığı bireylerin etik davranışlar sergilemesini sağlama ve etik dışı davranışları önleme olmak üzere iki temel boyutu bulunmaktadır. Bu çalışmada bahsedilen iki boyuta ait davranışlara ilişkin görüşler belirlenmeye çalışılmış, okul müdürü ve öğretmenlere hem okul müdürlerinin ve öğretmenlerin sergiledikleri etik ve etik olmayan davranışlar hem de bu davranışlara yönelik olarak okul müdürlerinin gösterdikleri tepkiler sorulmuştur.

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Ele alınan problemi derinlemesine inceleyebilmek amacıyla veriler okul müdürleri ve öğretmenlerle yarı-yapılandırılmış görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Araştırma İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi okulların müdür ve öğretmenleri ile gerçekleştirilmiştir. Örneklemen seçiminde araştırmada incelenen problemle ilgili benzerlikleri ve farklılıkları daha iyi ortaya koyabilmek için maksimum çeşitlilik örneklem tekniği kullanılmış, 10 okul müdürü ve 8 öğretmenle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 60 dakika sürmüştür. Verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılarak Excel programı yardımı ile analizler yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin etik değerlerinin genellikle adalet, eşitlik gibi evrensel değerler, görev ve sorumluluk bilinci olduğu, etik dışı davranışların genellikle sorumluluklarını yerine getirmeme, bencil davranışlar sergileme olduğu, okul müdürlerinin öğretmenlerin etik davranışlarını genellikle sözel takdir, sosyal etkinlik gibi araçlarla ödüllendirdikleri, etik dışı davranışlarda ise konuşma yoluna gittikleri genellikle

okul içi ilişkilerin bozulmaması, kendilerinin de bazen etik dışı davranması nedeniyle olumlu iletişim yolu ile etik dışı davranışlara tepki gösterdikleri ve ceza vermekten kaçındıkları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Etik liderlik, Etik ve Etik Olmayan Davranışlar, Durum çalışması

SCHOOL PRINCIPALS AND TEACHERS OPINIONS ABOUT ETHICAL LEADERSHIP: A CASE STUDY

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the ethical leadership behaviours of school administrators based on the opinions of school administrators and teachers. Ethical leadership has two basic dimensions: being an ethical individual, displaying ethical behaviours personally and being an ethical manager, ensuring that the individuals with whom they work together exhibit ethical behaviours and preventing unethical behaviours. In this study, the views on the behaviours of the two dimensions mentioned were tried to be determined, and the school principals and teachers were asked about the ethical and unethical behaviours exhibited by school principals and teachers, as well as the school principals' reactions to these behaviours.

A case study, one of the qualitative research methods, was used in the research. In order to examine the problem in depth, data were collected by conducting semi-structured interviews with school principals and teachers. The research was carried out with public school principals and teachers affiliated with the Istanbul Provincial Directorate of National Education. In selecting the sample, the maximum diversity sampling technique was used and interviews were conducted with 10 school principals and 8 teachers to better reveal the similarities and differences related to the problem examined in the research. The interviews lasted an average of 60 minutes. In the analysis of the data, analyses were made using the help of the Excel program using the descriptive analysis method.

As a result of the research, ethical values of school principals and teachers are generally universal values such as justice and equality, sense of duty and responsibility, unethical behaviors are generally not fulfilling their responsibilities, exhibiting selfish behaviors, and school principals reward teachers' ethical behaviors with tools such as verbal appreciation and social activity. On the other hand, it has been observed that they use the way of

speaking in unethical behaviors, usually they do not deteriorate the relations within the school, and because they sometimes behave unethically, they react to unethical behaviors through positive communication and avoid punishment.

Keywords: Ethical leadership, Ethical and Unethical Behaviors, Case study

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xix
I. GİRİŞ	1
A. Çalışma Konusu.....	1
B. Çalışmanın Amacı	4
C. Çalışmanın Önemi	5
D. Çalışmanın Varsayımları	7
E. Çalışmanın Sınırlılıkları.....	7
II. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	9
A. Liderlik Kavramı	9
B. Liderlik Kuramları	11
1. Özellikler Kuramı	11
2. Davranışçı Kuram	13
a. Ohio state üniversitesi araştırmaları	14
b. Michigan üniversitesi liderlik çalışmaları	14

c. Blake ve mouton'un yönetim tarzı matriksi	15
d. McGregor' un x ve y kuramları	15
3. Durumsal Liderlik Kuramları.....	16
a. Fiedler modeli.....	17
b. Hersey ve blanchard'ın durumsal liderlik kuramı	19
c. Yol-amaç kuramı (R. House, M. Evans)	20
C. Etik Liderlik Kavramı.....	21
D. Etik Liderliğin Önemi.....	24
E. Etik Liderliğin Öncülleri.....	26
F. Etik Liderliğin Çıktıları	27
G. Etik Liderliğin Temel Aldığı Kuramlar	28
1. Sosyal Öğrenme Kuramı	28
2. Sosyal Değişim Kuramı (Sosyal Takas Kuramı)	33
H. Eğitimcilerin Meslek Etiği.....	35
İ. Etik Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar	37
1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	37
2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	47
III. ÇALIŞMANIN YÖNTEM.....	53
A. Çalışmanın Modeli.....	53
B. Çalışmanın Grubu	56
C. Veri Toplama Araçları	58
1. Okul Müdürleri İçin Hazırlanan Görüşme Formu	59
2. Öğretmenler İçin Hazırlanan Görüşme Formu	60
D. Verilerin Toplanması	60
E. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	61
F. Geçerlilik ve Güvenirlik	63

G. Araştırma Etiği.....	64
IV. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR	67
A. Yöneticilerin Etik Değerleri Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	67
B. Yöneticilerin Etik Değerlerinin Önemi Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	75
C. Öğretmenlerin Etik Değerleri Alt Problemine İlişkin Bulgular	80
D. Öğretmenlerin Etik İlkelere Uyum Düzeyleri Alt Problemine İlişkin Bulgular...	91
E. Öğretmenlerin Etik Davranışlarını Ödüllendirme Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	94
F. Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışları Alt Problemine İlişkin Bulgular	102
G. Okul Müdürlerinin Etik Dışı Davranışları Alt Problemine İlişkin Bulgular ..	109
H. Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarının Nedenleri Alt Problemine İlişkin Bulgular	113
İ. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarına Gösterdiği Tepkiler Alt Problemine İlişkin Bulgular	120
J. Öğretmenlerin Okulundaki Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarına Gösterdiği Tepkiler Alt Problemine İlişkin Bulgular	125
K. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarına Gösterdiği Tepkilerinin Nedenleri Alt Problemine İlişkin Bulgular	130
L. Öğretmenlerin Okullarındaki Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarına Gösterdiği Tepkilerinin Nedenleri Alt Problemine İlişkin Bulgular	134
M. Okul Müdürlerinin Etik Dışı Davranışlara Tepki Vermemesinin Nedenleri Alt Problemine İlişkin Bulgular	137
V. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	147
A. Tartışma	147
1. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Sergilemeleri Gereken Etik Davranışlar	147
a. Öğretmenlerin Etik Değerleri	150

b. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Etik Değerlerinin Önemi	151
2. Öğretmen Ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Belirtilen Bu Etik İlkelere Uyum Düzeyi	153
3. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Sergiledikleri Etik Davranışların Ödüllendirilmesi.....	154
4. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okulda Gözlenen Etik Dışı Davranışlar.....	156
a. Öğretmenlerin etik dışı davranışları alt problemi	156
b. Okul müdürlerinin etik dışı davranışları alt problemi	158
c. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin etik dışı davranışlarının nedenleri alt problemi	159
5. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Sergiledikleri Etik Dışı Davranışlara Yönelik Uyguladıkları Yaptırımlar	161
a. Okul müdürlerinin öğretmenlerin etik dışı davranışlarına gösterdiği tepkiler alt problemi	161
b. Öğretmenlerin okulundaki öğretmenlerin etik dışı davranışlarına gösterdiği tepkiler alt problemi	162
c. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin kurumdaki etik dışı davranışlara gösterdiği tepkilerinin nedenleri alt problemi	163
d. Okul Müdürlerinin Etik Dışı Davranışlara Tepki Vermemesinin Nedenleri Alt Problemi	165
B. Sonuç	167
1. Okul Yöneticilerinde Bulunan Etik Değerlerle İlgili.....	167
2. Öğretmenlerde Bulunan Etik Değerlerle İlgili.....	167
3. Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Etik İlkelere Uyma Nedenleriyle İlgili	168
4. Okul Müdürlerinin Etik İlkelere Uyan Öğretmenlere Ödül Uygulamasıyla İlgili	168
5. Okulda Sergilenen Etik Dışı Davranışlar ve Nedenleri ile İlgili	168

6. Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Okulda Sergilenen Etik Dışı Davranışlara Gösterdikleri Tepkiler ve Nedenleri ile İlgili	169
C. Öneriler	170
1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	170
2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	173
VI. KAYNAKÇA	175
EKLER.....	197
ÖZGEÇMİŞ.....	207

KISALTMALAR LİSTESİ

BES : Beden Eğitimi ve Spor

DKAB: Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi

MEB : Millî Eğitim Bakanlığı

TDK : Türk Dil Kurumu

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerine ve Öğretmenlere Ait Bilgiler57

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Liderlik Döngüsü Diyagramı	23
Şekil 2. Okul Yöneticilerinin Etik Değerlerine Ait Bulgular	67
Şekil 3. Yöneticilerin Etik Değerlerinin Önemine Ait Bulgular	76
Şekil 4. Öğretmenlerin Etik Değerlerine Ait Bulgular	80
Şekil 5. Öğretmenlerin Etik Değerinin Önemine Ait Bulgular	88
Şekil 6. Öğretmenlerin Etik İlkelere Uyum Düzeylerine Ait Bulgular	92
Şekil 7. Öğretmenlerin Etik Davranışlarını Ödüllendirmeye Ait Bulgular	95
Şekil 8. Okul Müdürlerinin Ödüllendirme Nedenlerine Ait Bulgular	99
Şekil 9. Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarına Ait Bulgular	103
Şekil 10. Okul Müdürlerinin Etik Dışı Davranışlarına Ait Bulgular	110
Şekil 11. Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarının Nedenlerine Ait Bulgular	113
Şekil 12. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarına Gösterdiği Tepkilere Ait Bulgular	121
Şekil 13. Öğretmenlerin Okulundaki Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarına Gösterdiği Tepkilere Ait Bulgular	126
Şekil 14. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarına Gösterdiği Tepkilerinin Nedenlerine Ait Bulgular	130
Şekil 15. Öğretmenlerin Okullarındaki Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarına Gösterdiği Tepkilerinin Nedenlerine Ait Bulgular	134
Şekil 16. Okul Müdürlerinin Etik Dışı Davranışlara Tepki Vermemesinin Nedenlerine Ait Bulgular	138

I. GİRİŞ

Okul Müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre etik liderlik davranışlarının araştırıldığı bu çalışmanın birinci bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

A. Çalışma Konusu

Bireyde istendik davranış değişikliği yaratma çabası olarak tanımlanan eğitim, okullar aracılığı ile verilmektedir. Okul; bireylerin ilgi, istek ve yeteneklerini etkileme noktasında aileden sonra ikinci sırada gelen önemli kurumdur. Eğitim kurumları bu görevi ifa etmesi nedeniyle devletler tarafından özel bir statüde yönetilmelidir. İlk olarak okulları yöneten müdürlerin söylemleri ve davranışlarıyla çevresine örnek olması, kitleleri etkilemesi, örgüt üyelerini ortak bir amaç etrafında toplayabilmesi ve bu amaç için çaba sarf etmelerini sağlaması, bencil duygularla hareket etmek yerine kişiler arası iletişime önem vermesi, otoriter davranmak yerine demokratik tavırlar sergilemesi kısaca örgüte yani okullara liderlik etmesi gerekmektedir (Bozkuş ve Gündüz, 2016; Senge, 2018). Geleneksel ve modern kuramcıların tartışmaları ışığında liderlik tanımları incelendiğinde; Turan (2020), liderliği toplumu ve örgütleri ortak çıkarlarda birleştirip onları etkileme ve davranışa yöneltme süreci olarak tanımlamaktadır. Liderlik, özünde liyakat esasına dayanır ve örgüt üyelerinin lidere tanıdığı ayrıcalıktır. Liderlik, “örgüt üyelerinin ortak düşünce ve arzularını kabul edilebilir bir amaç biçiminde ortaya koyabilme ve bu amaç etrafında örgüt üyelerini harekete geçirebilme yeteneğidir” (Şimşek ve Çelik, 2018, s. 62). Bir başka tanıma göre liderlik, herkese ait olan bir olgu olup öğrenen bir toplum inşa etme yeteneğidir (Sergiovanni, 2015). Liderlik, insanları etkilemek, onları heyecanlandırıp yüreklendirmek, onlara yol gösterip o yolda rehberlik etmek olarak da tanımlanabilir (Şişman ve Turan, 2001). Liderlik, aynı zamanda

yaşadığı olayları çok boyutlu bir şekilde ele alarak ileriye görebilme ve süreci bu şekilde yönetebilme kabiliyeti olarak da tanımlanabilmektedir (Özkaynar, 2017).

Modern liderlik tanımlarına bakıldığında, birbirinden farklı birçok tanım göze çarpsa da hepsinde dikkat çeken unsurlar; liderin sürece daha çok dahil olması, özgeci olmak yerine kişiler arası iletişime önem vermesi, emirler vermek yerine örgüt üyelerine kılavuzluk etmesi, otoriter olmak yerine demokratik olması, kişisel beceri ve yeteneğin ön planda tutulması, karşılıklı etkileşimin olması ve amacı gerçekleştirmeye yönelik davranışların olması olarak sayılabilir.

Ancak genç nesillerin yetiştirildiği, onların hayata hazırlandığı eğitim kurumlarını yönetenlerin kurumlarına sadece liderlik etmesi de yeterli değildir. Ahlaki değerlere önem veren, doğru ile yanlış, iyi ile kötüyü birbirinden ayırt eden yani etik ilkelere uygun davranan bir lider olması da gerekmektedir. Bu çerçevede etik liderlik hem karar alma hem de uygulama sürecinde etik ilkelere riayet eden liderdir (Abay, 2019). Sergiovanni (2015), liderlik konusunda yapılan araştırmaları sosyal bilimlerin en büyük hayal kırıklığı olarak nitelendirmiştir. Sergiovanni (2015) liderlik alanında 20. yy. boyunca yapılan çalışmaların etkili liderle etkisiz lideri, etkili organizasyonlarla etkisiz organizasyonları birbirinden ayıramadığını savunmuştur. Bu durumun nedenini profesyonel yaklaşımı ve ahlaki değerleri göz ardı ederek bürokratik, psikolojik ve mantıkçı otoriteyi ön planda tutmak olarak açıklamıştır. 20. yy. da dünya genelindeki işletmelerde ve örgütlerde yaşanan skandallar da (Brown ve Trevino, 2006) etik liderliğe olan ihtiyacı bir kez daha ortaya koymuştur. Bir örgütün etik temellere sahip olmasında liderlik olgusu kadar güçlü bir etik liderin varlığı da önemlidir. Etik ilkeler çerçevesinde hareket eden güçlü bir etik lider, örgüt üyelerinin kişisel özelliklerinin farkında olan, onların haklarını savunan, tarafsızlık ilkesine önem veren, eylemleriyle örgüt üyelerinin güvenini kazanan liderdir (Üzüm, 2022). Bu çerçevede etik liderlik, normatif olarak uygun olan eylemlerin kişisel ya da kişiler arası ilişkiler yoluyla sergilenmesi, bu davranışın iki yönlü iletişim yoluyla izleyicilere aktarılması, pekiştirilmesi ve karar verme sürecinde hayata geçirilmesidir (Brown ve Trevino, 2006).

Etik liderlik, etik liderliğin temel ilkeleri ve etik liderlerin davranışları günümüzde bütün kurum ve kuruluşlar için olduğu gibi eğitim kurumları için de önemli bir yere sahiptir. Etik liderliği değerlendirebilmek için Trevino, Hartman

ve Brown'nun (2000) etik liderliği açıklarken ele aldığı iki boyuta bakmak gerekmektedir. Bunlardan ilki etik kişilik, ikincisi ise etik yöneticiliktir. *Etik kişilik*, kişinin özellikleri, davranışları ve karar alma sürecinin birleşimini ifade eder. Buna göre etik bir kişi dürüst, güvenilir, tarafsız, bütüncül bakış açısına sahip yani bireyin bütün kişisel özelliklerini kapsayıcı olmalıdır. Eylemlerini sergilerken ise yaptığı şeylerin doğruluna inanmalı, astlarına karşı ilgili olmalı, samimi ve açık sözlü olmalı ve ahlaki kişiliğe sahip olmalıdır. Son olarak kararlarını alırken objektif olmalı, adil ve etik ilkelere uygun davranmalıdır. *Etik yöneticilik* ise; eylemleriyle astlarına rol model olmak, etik ve etik değerler hakkında nasihat vermek yerine davranışları ve sözleriyle çalışanlar üzerinde güçlü bir iletişim etkisi oluşturmak ve örgütte ödül sistemi ve güçlü işleyen disiplin sistemi kurmak olarak tanımlanmaktadır.

Etik liderlik tanımlarına bakıldığında dikkat çeken en önemli unsur örgütlerin yönetilmesinde etik ilkelere sıkı sıkıya bağlı kalmak gerekliliğidir (Abay, 2019; Brown ve Trevino, 2006; Sergiovanni, 2015). Etik lider okulunu yönetirken hiçbir şekilde etik ilkelere taviz vermemelidir. Karar alma ve uygulama süreçlerinin her birinde hem kendisi hem de örgüt üyeleri etik ilkelere istisnasız uymalıdır. Etik kişiliğe sahip bir lider kurumunu etik ilkelere yönetir ve kurumunun pozitif yönde ilerlemesine katkı sağlar. Böylece özelde kurumlar genelde ise ülke etik ilkelere göre yönetilmiş olur. Etik bir kurum, etik bir ülke için başta yöneticilerin etik davranması ve etik ilkelere asla taviz vermemesi önemlidir. Aksi takdirde o kurumda etik liderlik davranışlarının sergilendiği ve etik bir örgüt ikliminin oluştuğu söylenemez (Sergiovanni, 2015). Bu durum başta o kurum olmak üzere kelebek etkisiyle tüm ülkeyi *entropi* durumuna yani çözülme, yozlaşma ve yıkılma sürecine sürükler. Bu çürüme durumunun yaşanmaması için öncelikle toplumdaki her bireyin etik değerlere sıkı sıkıya bağlı kalması bu değerlerde hiçbir zaman istisna ve boşlama durumuna gitmemesi gerekmektedir (Alioğulları, 2019). Toplumları etkileyen liderlerin de bu durumun oluşmasında önemli bir sorumluluğu vardır.

Türkiye'de yapılan çalışmalarda genellikle okul müdürlerinin etik liderlik davranışı sergilediği gözlemlenmiştir (Kugun, Aktaş ve Güripek, 2013; Paşa, 2015; Su, 2015; Sünbül, 2017). Etkili bir etik liderin davranış kurallarını ortaya koymak için Brown, Trevino ve Harrison (2005) Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)'ni

geliştirmişlerdir. Ülkemizdeki birçok araştırmada bu ölçeğin verilerinden yararlanılmıştır. Kugun, Aktaş ve Güripek, (2013)'in araştırmasının sonuçlarına göre; *“Amirim güvenilirdir.”* maddesi 4,08 aritmetik ortalamaya sahip iken *“Amirim etik kurallara uymayanları eğitir.”* maddesi 3,66 aritmetik ortalamada kalmıştır. Paşa, (2015)'in çalışmasında ise; *“Okul müdürümüz, özel hayatını etik tarzda yürütür.”* maddesi 4,28 aritmetik ortalamaya sahipken *“Okul müdürümüz, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygular.”* maddesi 3,35 aritmetik ortalamaya sahiptir. Yine Su, (2015)'nin alan yazındaki çalışmasındaki verilere göre; *“Bu okulda yöneticiler özel hayatlarını etik tarza uygun olarak yürütürler.”* maddesinin aritmetik ortalama puanı 4,18 çıkarken *“Bu okulda yöneticiler etik standartları ihlal eden öğretmenlere yaptırım uygularlar.”* Maddesinin aritmetik ortalaması 3,36 çıkmıştır. Son olarak Sünbül'ün (2017) yüksek lisans tez çalışmasına bakıldığında: *“Bu kurumda yöneticiler, karar verirken yapılacak doğru şey nedir? diye sorarlar.”* maddesi 3,42 aritmetik ortalamaya sahipken *“Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.”* maddesi 3,17 aritmetik ortalama değeri ile etik liderlik ölçeğinin en düşük puana sahip maddelerinden birisi olmuştur. Alan yazındaki çalışmalarda göstermektedir ki kurum yöneticileri *“Etik kuralları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygular”* maddesinde düşük puan almaktadır. Konu ile ilgili yapılmış olan çalışmalarda elde edilen bu bulgular, yöneticilerin etik kişi olarak algılandığını ancak çalışanların etik dışı davranışlarına yönelik yaptırım uygulama davranışını daha az düzeyde gerçekleştirdiklerini göstermektedir.

Bu çerçevede bu tez çalışmasının problem konusunu: etik liderlik, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin etik ve etik dışı davranışlar hakkındaki görüşleri, etik dışı davranışların sergilenme sebepleri ve çözüm önerileri, etik liderlik davranışı sergileyen liderlerin etik dışı davranışları görmezden gelme eğilimleri ile ilgili görüşleri oluşturmaktadır.

B. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı yöneticilerin etik kuralları ihlal eden çalışanlarına yaptırım uygulamamasının nedenlerini tespit etmek ve sorunun giderilmesine katkı sağlanmaya çalışmaktır. Bu çalışmayı daha verimli yürütebilmek adına belli alt problemler belirlenmiştir. Bu alt problemler şunlardır:

1. Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin ve öğretmenlerin sergilemeleri gereken etik davranışlar nelerdir?
2. Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre belirtilen bu etik ilkelere ne düzeyde uyulmaktadır?
3. Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin sergiledikleri etik davranışlar okul müdürleri tarafından nasıl ödüllendirilmektedir?
4. Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulda gözlenen etik dışı davranışlar nelerdir?
5. Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul müdürleri öğretmenlerin sergiledikleri etik dışı davranışlara yönelik yaptırım uygulamakta mıdır? Bu yaptırımlar nelerdir?
6. Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretmenlerin etik ve etik dışı davranışlarına yönelik göstermiş oldukları tepkilerin gerekçeleri nelerdir?

C. Çalışmanın Önemi

Günümüzde etik dışı davranışların hızla yayıldığı açık bir şekilde görülmektedir. 20. yy. da dünya genelindeki işletmelerde ve örgütlerde yaşanan skandallar da (Brown ve Trevino, 2006) bu durumu açıkça ortaya koymaktadır. Bu durumun oluşmasında toplumun her kesiminde etik dışı davranışların normal olarak kabul edilmesinin etkili olduğu düşünülebilir. Etik dışı davranışların yarattığı sorunlar ciddi boyutlara ulaşmış ve ülkelerin ulusal basınlarında ilk sıradaki yerini almaya başlamıştır. Bireylerin yanlış ile doğru davranışı birbirinden ayırt etmesini ifade eden etik kavramı bu durumun sonucunda sosyal bilimlerin araştırma konusu haline gelmiştir (Gökçe ve Örselli, 2011).

Etik dışı davranışların başta örgütlerde olmak üzere toplumun her kesimine yayılması liderlik araştırmalarını yürüten araştırmacıların etik kavramına dolayısıyla etik liderlik kavramına yoğunlaşmasına neden olmuştur. Örgütlerdeki etik dışı davranışların önlenmesi konusunda etik liderlik kavramı önemli rol oynamaktadır. Çünkü örgütlerde oluşturulacak etik iklim ortak değerler ve

amaçlar etrafında birleşmesini ve örgütlerin ayakta kalmasını sağlayacaktır (Costa, 1998). Etik değerlerden yoksun bir lider örgütte ne kadar güçlü olursa olsun üyeleri tarafından tam anlamıyla kabul göremez ve örgütün amaçlarını gerçekleştirilmede başarısız olur. Bundan dolayı etik liderlik örgütler için önemli bir husustur (Brown ve Trevino, 2006). Etik lider, başta kendi davranışları ve kararlarında olmak üzere örgütün tüm paydaşlarının davranışlarında ve kararlarında etik ilkelere uyulmasını sağlamalıdır. Bu şekilde örgütler *entropi* yani dağılma sürecine girmekten korunur (Alioğulları, 2019).

Etik liderlik davranışlarının sergilendiği önemli örgütlerden birisi de eğitim örgütleridir. Eğitim kurumlarının, toplumların geleceğini inşa eden önemli bir kurum olması sebebiyle etik ilkelere çok daha fazla riayet etmesi beklenmektedir. Eğitim örgütlerindeki etik liderlerin karar alma süreçlerini etkileyen çok farklı değişkenlerin olması ve verilen kararların direkt toplumun geleceğini etkilemesi, örgütlerdeki karar alma süreçlerinin etik temellere dayanmasını gerektirmektedir (Brown ve Trevino, 2006). Özellikle 21. yy'ın getirdiği hızlı değişim, gelişim gibi etmenler eğitim kurumlarının etkili liderlere ihtiyaç duymasına neden olmaktadır. Eğitim kurumlarının oluşturacakları vizyon, misyon ve değerler başta o eğitim kurumunun geleceğini olmak üzere yakın çevresinin ve toplumun geleceğini şekillendirmektedir. Bu bağlamda belirlenecek vizyon, misyon ve temel değerler etik ilkelere uygun olmalıdır. Genel olarak bireyde istendik davranış değişikliği yaratmak olan eğitim süreci etik değerlere bağlı kalınarak belirlenecek bir yol haritasıyla yürütülmelidir (Eser, 2018).

Etik liderlik bu önemi sebebiyle ülkemizde de sosyal bilimler alanında oldukça ilgi görmüş ve alan yazında örgütsel güven (Yılmaz, 2006), adalet ve motivasyon (Acar, 2011; Emirbey, 2017; Yoldaş, 2018), iş doyumu (Ünverdi, 2016), etik iklim (Demirtaş, 2013) ve örgüt kültürü (Toytok, 2014) gibi çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Ayrıca okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının neler olduğu, örgüt üyelerinin etik liderlik davranışlarını nasıl algıladıkları üzerine de alanda çalışmaların olduğu tespit edilmiştir (Bahçeci, 2014; Çengelci, 2014; Atlar, 2015; Büyükgökçe, 2015; Çakıroğlu, 2015; Haban, 2018; Akbaş, 2019; Alıyeva, 2019; Çınar, 2019; Köse, 2020). Ancak yapılan literatür taramasında etik liderlik davranışı sergileyen kurum yöneticilerinin kurumlarında yaşanan etik dışı davranışlara müdahale konusunda herhangi bir

çalışmanın olmadığı fark edilmiştir. Yapılacak bu çalışma ile bu alandaki eksikliğin giderileceğini ve literatüre bir anlamda katkı sağlayacağını düşünülmektedir. Ayrıca yapılan bu araştırmadan elde edilen bulgular ile okul yöneticilerinin etik dışı davranışlara müdahale edip etmediklerini, müdahale etmelerinin önündeki engelleri ortaya koyarak sistemdeki aksaklıkların giderilmesi konusunda karar alıcılara fikir vermesi açısından da önemli bir kazanım olacağını düşünülmektedir.

D. Çalışmanın Varsayımları

1. Araştırmaya katılan görüşmecilerin sorulara samimi cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

E. Çalışmanın Sınırlılıkları

1. Araştırmada elde edilen bulgular 2022-2023 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırma bulguları İstanbul ili genelinde çalışan öğretmenlerle sınırlıdır.
3. Araştırmada elde edilen bulgular araştırmacı tarafından hazırlanan “Yarı yapılandırılmış Görüşme Formunda” yer alan maddelerdeki soruların cevaplarıyla sınırlıdır.

II. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

İkinci bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesi kapsamında; liderlik kavramı, liderlik kuramları, etik liderlik, etik liderliğin önemi, etik liderliğin öncülleri, etik liderliğin çıktıları, etik liderliğin temel aldığı kuramlar, etik liderlik ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar yer almaktadır.

A. Liderlik Kavramı

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik kavramı toplumların gereksinimleri sonucu ortaya çıkmıştır. İnsanlığın konar göçer yaşamdan yerleşik yaşama geçmesi ile başlayan toplumsallaşma süreci ise devletlerinin varlığı ile yeni bir boyut kazanmıştır. İlk başta bireysel ya da küçük gruplar halinde yaşayan insanlar zamanla büyük topluluklar halinde yaşamaya başlamışlar ve yönetilme ihtiyacı duymuşlardır. Liderlerin karakteri, kişiler arası iletişim becerileri, içinde bulunduğu durumsal etmenler gibi birçok faktör hem toplumların ve örgütlerin lider beklentilerini etkilemiş hem de alan yazında yapılan tanımlamalarda belirleyici olmuştur. Konfüçyüs yaşadığı zamanda liderliği insani değerlerle açıklamıştır (Senge, 2018, s.363). Tarihi süreç içerisinde farklı dönem ve koşullarda liderlik kavramının algılanma biçimi sürekli bir değişim yaşamıştır. Bu durumda toplumların sürekli gelişim ve değişim içerisinde olması etkili olmuştur. 1950’li yıllara kadar liderlik tanımlamalarında bireysel özellikler ön planda tutulurken 1950-1960 yılları arasında liderlerin takipçilerine karşı sergilediği davranışlar liderlik tanımlarını belirlemeye başlamıştır. 1960 ile 1980 yılları arası ise liderin karşılaştığı olaylar ve durumlara göre davranış sergilediği durumsallık yaklaşımı liderlik tanımlarının belirleyicisi olmuştur. 1980 yılından sonra ise liderlik tanımlarında modern yaklaşımlar göze çarpmaya başlamıştır. Örgütlerin insani boyutunu dikkate alan bu yeni yaklaşım öğrenen örgütler anlayışını benimsemiştir (Bozkuş ve Gündüz, 2016). Geleneksel liderlik anlayışlarında güç temelli bir toplum yapısı ve zayıf insanların varlığı korunma güdüsünü yaratmış ve kişisel vizyona sahip, güçlü liderlerin zorlukları aşacağına

topluluğunu koruyacağına inanılmıştır. Ancak günümüzde öğrenen örgüt anlayışı ortaya çıkmış ve yeni liderlik modelinde tasarımcı, temsilci ve öğretmen lider ön planda olmuştur (Senge, 2018, s.366).

Geleneksel ve modern kuramcılarının tartışmaları ışığında genel olarak liderlik tanımlarına bakacak olursak; Turan (2020), liderliği toplumu ve örgütleri ortak çıkarlarda birleştirip onları etkileme ve davranışa yöneltme süreci olarak tanımlamaktadır. Liderlik, özünde liyakat esasına dayanır ve örgüt üyelerinin lidere tanıdığı ayrıcalıktır. Liderlik, “örgüt üyelerinin ortak düşünce ve arzularını kabul edilebilir bir amaç biçiminde ortaya koyabilme ve bu amaç etrafında örgüt üyelerini harekete geçirebilme yeteneğidir” (Şimşek ve Çelik, 2018, s. 62). Bir başka tanıma göre liderlik, herkese ait olan bir olgu olup öğrenen bir toplum inşa etme yeteneğidir (Sergiovanni, 2015). Liderlik, insanları etkilemek, onları heyecanlandırıp yüreklendirmek, onlara yol gösterip o yolda rehberlik etmek olarak da tanımlanabilir (Şişman ve Turan, 2001). Liderlik, aynı zamanda yaşadığı olayları çok boyutlu bir şekilde ele alarak ileriye görebilme ve süreci bu şekilde yönetebilme kabiliyeti olarak da tanımlanabilmektedir (Özkaynar, 2017).

Modern liderlik tanımlarına baktığımız zaman, birbirinden farklı birçok tanım göze çarpsa da hepsinde dikkat çeken unsurlar; liderin sürece daha çok dahil olması, özgeci olmak yerine kişiler arası iletişime önem vermesi, emirler vermek yerine örgüt üyelerine kılavuzluk etmesi, otoriter olmak yerine demokratik olması, kişisel beceri ve yeteneğin ön planda tutulması, karşılıklı etkileşimin olması ve amacı gerçekleştirmeye yönelik davranışların olması olarak sayılabilir.

Alan yazın taramasında ortaya çıkan tanımlamalara bakıldığında liderlik süreci, örgüt içinde bir kişinin örgütün diğer üyelerini etkisi altına alması olarak görülmektedir. İnsani yönün ağır bastığı etki-tepki süreci olan liderlikte kimlerin nasıl etkilendiği ortaya konulmaktadır. Liderlikte kurum içi hiyerarşik sıra önemli değildir. Örgütü kim etkisi altına alıyor ve yönlendiriyorsa lider odur. (Şimşek, 2006).

Günümüzde liderlik ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve farklı birçok yaklaşım ortaya konulmuştur. Her bir yaklaşım liderlik olgusunun farklı bir

boyutunu ele almıştır. Bir sonraki bölümde liderlik kuramları açıklanmaya çalışılmıştır.

B. Liderlik Kuramları

Liderliğin her boyutuyla anlaşılması için geliştirilen kuramların ele alınması gerekmektedir. Alan yazın taramasında ortaya çıkan liderlik kuramları: özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramıdır. Bu bölümde bu kuramlarla ilgili bilgilere yer verilmiştir.

1. Özellikler Kuramı

Tarih boyunca güçlü liderler özellikleri ile anılmışlardır. Özellikler kuramı bu nedenle hep liderlerin kişilik özellikleri ile ilgilenmiştir (Robbins ve Judge, 1996). Bu kuram, ilk olarak askeri alanda kullanılmış bir kavramdır. Askeri öğrencilerin seçimi esnasında kişilik özelliklerine bakma gereksinimi bu kuramın doğmasında etkili olmuştur (Şimşek, 2006). Özellikler kuramının amacı; liderlerin etkili özelliklerini keşfederek geleceğin liderlerini yetiştirmektir (Güney, 2015)). İlk liderlik teorilerinden birisi Büyük Adam Teorisidir. Temel olarak liderlerin vasıflarının doğal olduğunu yani liderliğin sonradan kazanılan bir yetenek değil doğuştan kazanılan bir yetenek olduğunu savunan Büyük Adam Teorisi özellikler kuramının ilk teorilerinden birisidir. Daha sonradan yapılan araştırmalar ise liderlik özelliklerinin sadece doğuştan değil sonradan öğrenme yoluyla da kazanılabileceğini ortaya koymuştur. Uzunca bir süre yapılan araştırmalar sonucunda liderlerin özelliklerini yansıtan değişkenler şu şekilde sıralanabilir: yaş, açık sözlülük, cinsiyet, ileriye görebilme, olgunluk, inisiyatif sahibi olma, yakışıklılık, başkalarına güven verme, zeka, güzel konuşma yeteneği; bilgi, duygusal olgunluk, dürüstlük, kararlılık, samimiyet, kendine güven duyma, doğruluk, işi başarma yeteneği, başkaları ile iyi ilişkiler kurabilme yeteneği (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2007, s 186).

Özellikler teorisi, lider ile lider olmayanı birbirinden ayıran kişilik, fiziksel, sosyal ve entelektüel özellikleri araştırmıştır. (Moalım, 2020). Bu özelliklere ilişkin Nanda, (2012) şu şekilde bir sıralama yapmıştır:

- Hırs ve enerji

- Liderlik etme arzusu
- Dürüstlük ve bütünlük
- Özgüven
- Zekâ
- İşle ilgili bilgi

Bu kuramın bakış açısına göre liderleri lider olmayanlardan ayıran kişisel özellikleri ve kişisel yetenekleri vardır. Liderin kişisel özellikleri 1933 yılında Amerikan Psikoloji Birliği için yapılan başkanlık söyleşisinde L. L. Thurstone tarafından ilk defa dile getirilen “Beş Büyük Kişilik Özelliği” tezi ile açıklanmaktadır. Buna göre büyük liderlerin beş büyük kişilik özelliği bulunmaktadır. Bunlar: açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve duygusal dengedir. Açıklık boyutu liderlerin ilgi alanlarını, yeniliğe olan tutumlarını temsil eder, Sorumluluk boyutu güvenilirliği temsil eder, sorumlu kişiler aynı zamanda güvenilir, ısrarcı ve organize edicidir. Dışadönüklük boyutu ilişkilerde rahat davranmayı temsil eder, bu kişiliğe sahip liderler girişken ve örgüt içerisinde rahat tavırlar sergiler. Uyumluluk boyutu kendi isteklerini ertelemeyi ifade eder, örgüt üyeleri ile uyumlu olan lider işbirlikçi, sıcak ve güvenilirdir. Duygusal denge boyutu ise; strese dayanma gücünü temsil eder, nevrotik davranışın tersi bir davranış içerisinde olan lider genellikle sakin davranır ve özgüveni oldukça yüksektir (Robbins ve Judge, 1996). Liderin kişisel yetenekleri de çok önemlidir. Girişken ve baskın bir karaktere sahip bireyler örgüt içerisinde daha fazla kabul görmektedir (Kaya, 2020).

Yukl (1989), başarılı liderin özelliklerini; uyum sağlama, başarı odaklı olma, ısrarcı olma, işbirlikçi olma, karar alıcı olma, sadakatli olma, kitleleri etkileyebilme, pozitif düşünebilme, güçlü olma, özgüven sahibi olma, anlayışlı olma ve sorumluluk alabilme olarak açıklamıştır. Başarılı liderin yeteneklerini ise; akıllı, kavramsal beceriye sahip, yaratıcı, hoşgörülü, iletişim yeteneğine sahip, organize edici, sosyalleşen olarak belirtmektedir.

20. yy’ın başlarında toplumsal sınıflaşmanın yoğun yaşanması sosyoekonomik avantaja sahip kişilerin lider olmalarını kolaylaştırırken sosyal engellerin ortadan kalkması sosyoekonomik seviyesi düşük olan kesimlerden de

lider çıkmasının önü açmıştır. Bu durum liderlerin sadece kişisel özellikleri ile kitleleri etkileyebilmesine yetmemiş aynı zamanda karşılaştıkları olaylara karşı sergiledikleri davranışlarda sorgulanmaya başlamıştır (Şimşek, 2006). Bu sorgulamaların sonucunda özellikler kuramına yoğun eleştiriler gelmeye başlamıştır. Bu eleştiriler: liderlik sürecinin sadece lider temelinde ele alınıp incelenmesi, lider özellikleri taşımayan kişilerin de liderlik davranışı sergilemesi, liderlik özelliklerinin anlaşılır olmaması şeklindedir (Yekeler, 2015). Yoğun eleştiriler sonucu 1950'li yıllardan itibaren etkisini kaybeden özellikler kuramı yerini liderlerin davranışlarını inceleyen davranışçı kuramlara bırakmıştır.

2. Davranışçı Kuram

Davranışçı yaklaşım özellikler kuramının bireysel özelliklere odaklanmasına bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bu kuram, liderin örgüt üyelerini özellikleriyle değil eğitim yoluyla kazanılan davranışlarıyla etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Lider, bu yaklaşıma göre örgütü iletişim becerisi, motivasyon tarzı, örgüte bağlılığı, örgüt üyelerinin karar alma süreçlerine katılımı, emir verme yöntemi, toplantıları yönetme şekli, örgütün kaynaklarını işe koşma şekli gibi davranışlarla etkilemektedir. Bu yaklaşımda liderlik sürecine lider, izleyiciler ve koşullar dahil olmaktadır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2007, s 178). Davranışçı kurama göre lider kadar liderin etkilediği kişilerde süreçte etkilidir. Yani liderlik sürecini liderin davranışları kadar sürece katılanların davranışları da etkilemektedir (Şimşek, 2006).

Davranışçı kuram, özellikler kuramının aksine liderliğin doğuştan gelen özelliklerine değil örgüt içinde karşılaştığı durumlara gösterdiği tepkilere önem verir. Davranışçı kuramda, liderin davranışları kadar örgüt üyelerinde oluşturduğu psikolojik etki de önemlidir (Kaya, 2020).

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu kuram yönetim süreçlerini uygularken liderin yerine getireceği davranışların onun başarısını belirleyeceğini vurgulamakta ve liderin kendisi ile birlikte izleyicilerin ve koşulların da var olduğunu vurgulamaktadır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2007, s 189).

Bu bölümde davranışsal yaklaşımlar, Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim

Tarzı Matriksi ile Douglas McGregor' un X ve Y Teorileri açıklanarak tanımlanmaya çalışılmıştır.

a. Ohio state üniversitesi araştırmaları

Davranışsal kuram çerçevesinde Ohio Eyalet Üniversitesi, farklı liderlik şekillerinin örgütlerin faaliyetlerine yönelik çeşitli etkilerinin olduğunu vurgulayarak 1940 yılında Lider Davranış Tanımlama Anketi hazırlamış ve liderlerin farklı gruplar ve koşullar içerisindeki davranışlarını analiz etmiştir (Abay, 2019; Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2007). Bu anket askeri, sivil birçok yönetici üzerinde uygulanmış ve liderlik davranışını iki önemli boyutla açıklamaya çalışmışlardır. Bu boyutlarda ele aldıkları konular şunlardır:

- **Yapıyı Harekete Geçirme:** Liderin örgütsel amaçlar belirleyip örgüt üyelerinin bu amaçlar doğrultusunda güdülemesidir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2007). Bu boyut örgütteki görevleri, görev dağılımını ve hedefleri düzenlemeye çalışan davranışları içerir. Robbins ve Judge (1996)'a göre lider başlangıç boyutunda örgüt üyelerini belli görevlere atar, örgüt üyelerinin performanslarını korumalarını ve görevi zamanına tamamlamalarını sağlar (Robbins ve Judge, 1996).
- **Anlayış (Dikkate Alma):** Davranışçı yaklaşımın bu boyutunda örgütteki ilişkilerin karşılıklı güvene dayandığı, örgüt üyelerinin fikirlerine ve duygularına saygı duyulduğu yani liderle örgüt üyeleri arasında pozitif bir atmosferin olduğu vurgulanmaktadır. Etkili lider, örgüt üyelerinin özel sorunlarıyla ilgilenir, güler yüzlü ve anlayışlıdır; örgütteki bütün üyelere kapısı daima açıktır, adaletlidir ve destekleyicidir (Robbins ve Judge, 1996).

Ohio State araştırmalarına göre lider örgüt üyelerini dikkate alırsa performansları artmakta ve kaytarma oranları düşmektedir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2007).

b. Michigan üniversitesi liderlik çalışmaları

Michigan Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Renis Likert tarafından 1947'lerde yürütülmeye başlanmıştır. Bu çalışmalarda amaç, örgüt üyelerinin memnuniyet durumlarına ve performanslarını arttıran etmenleri belirlemektir. Bu

çalışmada; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. Davranışçı liderlik: “işe dönük liderlik” ve “kişiyeye dönük liderlik” olarak ele alınmıştır (Aksel, 2003). Buna göre işe dönük lider; otoriter, kontrolcü, ödül-ceza mekanizmasını kullanan ve makamından gücünü alan liderken kişiyeye yönelik lider; yetkisini paylaşan, kişisel gelişim ve ilerlemeyi esas alan, örgüt üyelerinin moralini önemseyen liderdir. Kişiyeye dönük liderlik yaklaşımının sergilendiği örgütlerde başarı ve performans daha yüksekken işe dönük liderlik yaklaşımının hâkim olduğu örgütlerde başarı ve performans daha düşüktür (Yılmaz ve Boğa Ceylan, 2011).

c. Blake ve mouton’un yönetim tarzı matrisi

Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarından yararlanılarak R. Blake ve J. Mouton tarafından geliştirilmiş yönetim tarzı matrisidir. Bu araştırmalarda çıkan sonuç, liderlik stilinin iki boyutlu olduğu hem üretime yönelik hem de kişiler arası ilişkilere yönelik boyut birlikte değerlendirildiğinde üstün başarı sağlayabilir. Robert Blake ve Jeane Mouton, Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının sonuçlarını: “Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid) Modeli” olarak adlandırmışlardır. Bu matris liderlerin genellikle değer verdikleri iki boyut üzerine inşa edilmiştir. Bunlar: “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma”dır. Bu matrise göre liderlerin ilgi dereceleri dikey ve yatay ekseninde ifade edilmektedir. Bu derecelendirme boyutu sonucunda beş tip liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Bu liderlik tarzları: örgütte varlığını sürdürmek örgütü ayakta tutabilmek için en az çaba harcayan *cılız liderlik tipi*, kişiler arası ilişkilere fazla önem verirken üretimi ikinci planda tutan *şehir kulübü liderliği tipi*, otoriter tavır sergileyerek üretime önem verip insani ilişkileri görmezden gelen *görev liderliği tipi*, iş ile insani ilişkileri dengelemeye çalışan *orta yolcu liderlik tipi*, liderin sorun yaşadığı dönemde müdahil olduğu, çalışanlara güven ve moral vermeye çalıştığı çalışanların yüksek performans gösterdiği *ekip çalışması liderliği tipi*’dir (Uğur, 2006; Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2007).

d. McGregor’ un x ve y kuramları

Davranışçı liderlik kuramlarından bir diğeri ise: 1957 yılında McGregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramıdır. McGregor’ın ortaya attığı bu teoriye

göre liderlerin davranışlarının en önemli belirleyicisi kişilerin insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar iki zıt kutbu oluşturmakta olup X ve Y kuramı olarak adlandırılmaktadır (Uğur, 2006).

Bu kurama göre lider davranışları ikiye ayrılır:

i. X kuramı varsayımı;

İnsan çalışmaktan hoşlanmaz ve sürekli kaytarma eğilimindedir. Bu nedenle insanları işe koşmanın yolu onları korkutmak ve tehdit etmek gerekir. Bu tarz insanlarda kariyer yapma düşüncesi yoktur. Az çalışarak çok para kazanma isteğindedir. Örgüt amaçlarından çok kişisel amaçlar ön plandadır (Güney, 2015).

ii. Y kuramına varsayımı:

Kişilerin bir işte çalışma eğilimleri dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır. Bu kurama göre kişiler önceden amaçlar belirler ve o amaçlara ulaşmak için çabalarlar. Ödül ve başarı iş doyumunu sağlamada önemlidir. Her ortamda öğrenme isteği vardır ve sorumluluk almaktan kaçınmaz. Kişilerin yaratıcılık, keşfetme isteği gibi özellikleri toplumdaki herkes de bulunmaktadır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2007).

3. Durumsal Liderlik Kuramları

Özellik ve davranış kuramlarının varsayımları örgütlerin iç ve dış çevresinde yaşanan hızlı değişime ayak uyduramadığı için etkin liderliğin temellerini ortaya koyabilecek daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle durumsal liderlik kuramı ortaya atılmıştır. Bu kurama göre etkin liderin kişiliği ve davranış şekli liderin içinde bulunduğu duruma ve koşullara göre değişmektedir (İşcan, 2002). Durumsal liderlik kuramının savunduğu temel varsayım, liderlik davranışının duruma ve koşula göre değişmesidir (Usta, 2017 s 121).

Durumsallık kuramı; örgüt kültürü, görevlerin doğası, yöneticilerin tecrübeleri gibi birçok değişkenin varlığından bahsetmekte ve etkin bir liderin tek bir özelliğinin olmadığını savunmaktadır. Bu sebeple liderlik araştırmacıları, liderlik stillerinin durumlara göre farklı göstergeleri olduğunu tespit etme çalışmışlardır. Bu göstergeler: “kişilik, deneyim ve beklentiler, üst yöneticinin

beklentileri ve davranışları, görevin gerekleri, akranların beklenti ve davranışları; astların özellikleri, beklenti ve davranışları, örgüt kültürü ve politikalarıdır.”

Liderin Kişiliği, Geçmiş Deneyimi ve Beklentileri: Bir yöneticinin kişiliği, değerleri ve geçmiş deneyimleri onun liderlik stilini etkilemektedir. Örneğin, denetime tabi olmayarak başarı elde etmiş bir yönetici yetkilerini daha kolay devredebilir.

Üst Yöneticinin Beklentileri ve Davranışları: Ödül veren mevkide olan bir yönetici astlarını daha kolay etkileyebilmekte ve onların idolü konumuna gelmektedir.

Astların özellikleri, Beklentileri ve Davranışları: Örgütteki astların bilgi, beceri ve davranışları da yöneticilerin liderlik stilini etkilemektedir. Yüksek verimlilikte çalışan astlar daha az emir veren yönetici istemekteyken, işten kaytarmayı tercih eden astlar otoriter liderlik stilini tercih edebilirler.

Görev Gerekleri: Örgüt üyelerinin görev ve sorumlulukları da örgüt liderinin liderlik stilini etkileyen değişkenlerden birisidir. Kesin talimat gerektiren görevler, örgüt üyelerinin inisiyatifine bırakılan görevlere göre daha çok görev merkezli bir liderlik stili gerektirir.

Örgüt Kültürü ve Politikaları: Bir örgütün kültür ve politikaları o örgütteki üyelerin ve liderin eylemlerini ve karşılıklı beklentilerini etkiler.

Akranların Beklentileri ve Davranışları: Örgütün liderinin davranışları üzerinde örgüt üyelerinin düşünce yapısı da etkilidir. Lidere düşmanca hisler besleyen örgüt üyeleri liderle negatif ilişki içerisinde olurlar, bu durum iş birliğinden uzak ve rekabetçi bir ortam yaratır. Bu da liderin örgüt üyelerine davranışını etkiler (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2007).

Durumsallık kuramı çerçevesinde birçok teori ortaya konulmuştur. Bu teoriler: Fiedler Modeli, Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Kuramı, Yol-Amaç Kuramıdır (R. House, M. Evans).

a. Fiedler modeli

Durumsallık kuramı çerçevesinde ilk kapsamlı çalışmayı Fiedler gerçekleştirmiştir. Fiedler, bir liderin başarısındaki en temel etmenin liderlik tarzının belirlenmesi olduğunu savunmaktadır. Ayrıca örgüt üyelerinin başarılı

performans sergilemeleri de liderin sergilediği liderlik tarzı ile durumu kontrol etme derecesi arasındaki ilişkiye bağlıdır. Fiedler, bir liderin iş odaklı mı yoksa ilişki odaklı mı olduğunu belirlemek için “En Az Tercih Edilen Arkadaş Anketi (LDC Anketi)” geliştirmiştir. Bu ankete göre katılımcılardan şimdiye kadar çalıştığı tüm iş arkadaşlarını düşünmesi ve çalışmaktan en az hoşlandığı kişiyi belirlemesi istenmiştir (Robbins ve Judge, 1996). Birbirine zıt 18 boyuttan oluşan bu anketteki öncüller incelenmiş ve elde edilen sonuçlar 1 ile 8 arasında puanlanmıştır. LPC anketine göre 8 puan alan kişi ile en çok çalışmak istenirken 1 puan alan kişi ile en az çalışılmak istenmektedir. (Özalp, vd, 1992). Fiedler bu anket çalışması sonucunda liderlik tarzının sabit olduğunu ileri sürmüştür. Bunun anlamı eğer bir durum iş odaklı ise ya durum değiştirilmeli ya da lider değiştirilmelidir (Robbins ve Judge, 1996).

Fiedler’e göre lider içerisinde bulunduğu şartlara göre etkin olabilecek davranışlar geliştirmektedir. Liderin içinde bulunduğu şartları belirleyen unsurlar ise lider-ast ilişkisi, görev yapısı, makamın sağladığı güçtür. Bu unsurlara kısaca bakacak olursak:

Lider-Üye İlişkisi: Liderin örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, takdir edilmesi ve güvenilmesi olarak açıklanmaktadır. Bu teze göre lider ile astları arasında güçlü bir bağ vardır. Bu bağın güçlü olmasında da karşılıklı güven, sevgi ve saygı önemli bir etmendir.

Görevin Niteliği: Örgüt üyelerinin görevleri doğru ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmalıdır. Görevin ne zaman ve nasıl yapılacağı açık bir şekilde belirtilmelidir. Görev ve görev alanı ile ilgili güvenlik endişelerinin giderilmesi, astların görevlerini huzur ve güven içerisinde yapmalarını sağlamak önemlidir.

Liderin Pozisyonundan Doğan Gücü: Liderin örgüt içindeki konumu; örgüte hakim olması, gücü, ödül-ceza uygulama derecesi liderin makamının gücüyle ilişkilidir (Güney, 2015 s 395-396).

Fiedler’in yapmış olduğu çalışmalar sonucunda etkili bir liderlik stiline her durumda kullanılmadığı ortaya çıkmıştır. Örgüt üyelerinin başarısında liderlik stilleri ve durumsal faktörlerin birbiriyle etkileşim içerisinde olması ve bu durumun sürdürülmesi etkilidir. Fiedler, lider ile ast arasında etkili bir iletişim

kurulduğu takdirde ve işin tanımlaması açık ve anlaşılır bir şekilde yapıldığında liderin göreve yönelik davranış sergilediğini ifade etmektedir (Dikmen, 2012).

Fiedler'in geliştirdiği durumsallık kuramı modeline getirilen en büyük eleştiri liderlik tarzının durumsal faktörlerle uyumlu olması gerektiğini savunurken bu faktörleri anlaşılır bir şekilde tanımlamamasıdır. Diğer bir eleştiri ise motivasyon şartlarının liderin davranışını ve astların performansı ile olan ilişkisini tam olarak açıklamamasıdır. Bütün bu olumsuz eleştirilere rağmen günlük hayata adapte edilebilmesi ve farklı çevresel koşulları, birey özellikleriyle açıklaması kuramın olumlu yönlerindedir (Dikmen, 2012).

b. Hersey ve blanchard'ın durumsal liderlik kuramı

Bu modelde Hersey ve Blanchard, örgüt üyelerinin olgunluk seviyeleri ile durumsal değişkenlere dikkat çekmektedir. Bu yaklaşıma göre liderin davranışı, örgüt üyelerinin olgunlaşma sürecine bağlıdır. Olgunlaşma süreci olarak kast edilen, örgüt üyelerinin zaman içinde sorumluluk alma seviyelerinin, geçmiş yaşam deneyimlerinin ve etkilendikleri motivasyon değişkenlerinin değişim sürecidir (Güney, 2015). Araştırmacılara göre olgunlaşmayı başarma isteği olarak açıklamışlardır. Başarılı bir liderliğin oluşmasında; “örgütsel ve bireysel amaçlar, sorumluluk alma isteği, işle ilgili yetenek ve deneyim, izleyicilerin bilgi düzeyleri” önemli faktörlerdir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2007).

Hersey ve Blanchard, lider ve örgüt üyelerinin arasındaki ilişkinin farklı aşamalardan oluştuğunu düşünmekte ve örgüt üyelerinin olgunlaştıkça liderlerin benimsediği liderlik tarzlarını farklılaştırdığına inanmaktadırlar. İlk aşamada yani örgüt üyeleri örgüte ilk katıldıklarında lider tarafından oryantasyon eğitime tabi tutulurlar. Bu aşamada örgüt üyeleri işi ve örgüt kurallarını öğrenmektedirler. İkinci aşamada ise işi öğrenen örgüt üyeleri görevle ilgili oryantasyona tabi tutulurlar. Çünkü örgüt üyeleri henüz işi tam manasıyla benimsemiş ve öğrenmiş değildir. Lider bu aşama örgüt üyelerini iyi tanımalı ve destek vermeli böylece örgüt üyesi görevini daha iyi benimser ve kavrar. Üçüncü aşamada, örgüt üyeleri işe daha çok alışmış ve yetenekleri daha çok artmıştır. Bu aşamada örgüt üyelerinin iş tatmini artmakta ve sorumluluk alma istekleri artmaktadır. Liderler örgüt üyelerini desteklemeli ve motive etmelidir. Dördüncü ve son aşamada artık örgüt üyeleri işin bilgi ve beceri kısmına tamamen hâkim konumdadır (Güney,

2015). Öte yandan iş tatmini ve motivasyonu en üst seviyeye çıkmıştır. Bu aşamada liderden beklenen davranış işe yönelik eylemler yerine ilişkiye yönelik eylemler sergilemesidir. Sonuç olarak bu modele göre olgunluk seviyesi artan örgüt üyesi lider tarafından ne kadar serbest bırakılırsa o kadar iş deneyimi artmakta ve başarısı o kadar yükselmektedir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2007; Dikmen, 2012).

Durumsallık kuramının bu modeli liderler tarafından kabul görse de bilimsel olarak kanıtlanamamıştır. Buna rağmen bu modeli benimseyen lider örgüt üyelerinin gelişeceğini ve iş başarılarının artacağını düşünmektedir (Dikmen, 2012).

c. Yol-amaç kuramı (R. House, M. Evans)

Etkili bir lider amaca ulaşmak için yolunu iyi belirlemeli ve karşısına çıkan bütün engelleri aşmalıdır. Robert S. House ve Martin G. Evans tarafından geliştirilen Amaç Yol Kuramının iki temel özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki: Takipçiler lideri eylemleri tatmin ediyor ya da bu yönde belirti gösteriyorsa takip eder. Diğeri ise: Liderin eylemleri takipçilerin ihtiyaçlarını karşılıyor, onları motive ediyor ya da yol gösterip destekliyorsa takip eder (Güney, 2015).

Robert S. House ve Martin G. Evans tarafından geliştirilen Amaç Yol Kuramı, motivasyon konusundaki bekleyiş kuramına dayanmaktadır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2007; Dikmen, 2012). Bu kurama göre davranışlarımızı etkileyen iki etmen bulunmaktadır. Bunlardan ilki: Davranışların belli sonuçlarının olacağına olan inanç, diğeri ise: Bu inanca verilen değer (valens). Bu iki etmen çerçevesinde etkili bir lider takipçilerini iki şekilde motive edebilir: 1- takipçilerinin bekleyişini etkileme derecesi (YOL), 2- takipçilerinin inançlarını (valens) etkileme derecesi (AMAÇ) (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2007).

Bunların yanı sıra Yol-Amaç kuramı, liderin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için takipçilerini motive etme tarzlarını incelemektedir. Motivasyon, ödül ve verilen değere göre şekillenmektedir. Bu yaklaşım aşağıdaki dört tip liderlik tarzı üzerinde durmuştur:

Emir Verici: Karar verme sürecinde astlar yoktur, yapılacak eylemlere lider karar verir.

Destekleyici: Lider astlarına karşı ilgidir ve dostça yaklaşır.

Katılımcı: Lider astlarının fikirlerine önem verir, astları karar alma sürecine dahil eder.

Başarı Arayıcı: Lider astlarına karşı yüksek güven ve beklenti içerisindedir.

Yol-Amaç kuramı, özellikle bazı liderlik tarzlarının bazı durumlarda çok daha etkili olduğunu açıkladığı ve durumsal değişkenlere farklı farklı tepkiler vermeyi savunduğu için oldukça ümit vericidir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2007).

C. Etik Liderlik Kavramı

Etik kavramı çok eski bir kavram olsa da liderlik yaklaşımlarında yeni yeni kullanılmaya başlanmıştır. Geleneksel liderlik yaklaşımlarının etkili bir lideri tanımlamada yetersiz kalması sonucu modern liderlik yaklaşımları gündeme gelmiş ve araştırmacılar literatüre yeni liderlik tanımları eklemişlerdir. Bu yaklaşımlardan birisi de etik liderlik yaklaşımıdır. Bu bölümde “etik bir lider nasıl olmalıdır?” sorusuna cevap aranacaktır. Bunun için öncelikle etik kavramını açıklamak yerinde olacaktır. Etik sözcüğü Türk Dil Kurumu sözlüğünde; töre bilimi, çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü, etik bilim, ahlaki ve ahlakla ilgili anlamında kullanılmaktadır. (TDK, 2011). Etik, eski Yunanca ahlak için ahlak anlamına gelen *ethikos*'dan ve Latince'de *ethica*'dan türemiştir. Bir başka tanımda ise etik, toplumların iyi-kötü, doğru-yanlış eylemleri ile ilgili ahlaki değer ve kurallar bütünüdür (Erol, 2012). Latince *ethos* kökünden gelen etik, gelenek, görenek, alışkanlık haline gelmiş duygu ve düşüncelerdir. Türkçe'de etik kelimesi ahlak kelimesi ile karşılanmaktadır. Ahlak ise toplumun yazılı olmayan normlarını ve toplumun bu normlara uymasını ifade etmektedir (Cevizci, 2008).

Etik, bireyin uyması gereken ahlaki kriterler ve kurallardır. Anlaşıldığı üzere etik kavramı ile ahlak kavramı birbirinin yerine kullanılan kavramlardır. Ancak bu iki kavram aynı anlama gelmemektedir. Etik, doğru ve yanlış davranışın teorik yönü; ahlak ise bu durumun uygulama yönüdür. Yani ilkelerden bahsederken etik kavramını davranışlardan bahsederken ahlak kavramını kullanmaktayız (Erol, 2012, s 32).

Etik Liderlik: Normatif olarak uygun olan eylemlerin kişisel ya da kişiler arası ilişkiler yoluyla sergilenmesi, bu davranışın iki yönlü iletişim yoluyla izleyicilere aktarılması, pekiştirilmesi ve karar verme sürecinde hayata geçirilmesidir (Brown ve Trevino, 2006). Etik liderliğin iki temel boyutu vardır. Bunlardan ilki: Etik kişilik bir diğeri ise: Etik yöneticilik boyutudur. Etik kişilik; dürüstlük, adalet, güvenilirlik gibi kavramları içerirken etik yöneticilik; rol model olma, çalışanlarını etik ilkeler doğrultusunda yönlendirme, ödül ve ceza gibi kavramları içermektedir (Trevino, Hartman ve Brown, 2000).

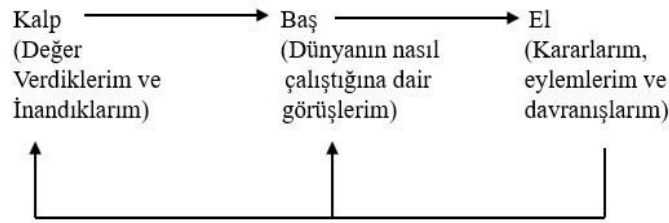
Etik liderlik ise iki yönü olan bir kavramdır. Yani etik bir lider hem karar alma sürecinde hem de uygulama sürecinde etik ilkelere riayet etmelidir. Bu bölümde kişilerin ilgi, istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan, örgüt içi etik ilkelere uyan, üyelerin haklarını gözetten bir liderlik uygulaması olan etik liderlik açıklanacaktır (Abay, 2019).

Sergiovanni (2015), liderlik konusunda yapılan araştırmaları sosyal bilimlerin en büyük hayal kırıklığı olarak nitelendirmiştir. Sergiovanni liderlik alanında 20. yy'ın boyunca yapılan çalışmaların etkili liderle etkisiz lideri, etkili organizasyonlarla etkisiz organizasyonları birbirinden ayıramadığını savunmuştur. Bu durumun nedenini profesyonel yaklaşımı ve ahlaki değerleri göz ardı ederek bürokratik, psikolojik ve mantıkçı otoriteyi ön planda tutmak olarak açıklamıştır. Bu durumu destekler nitelikte 20. yy'da dünya genelindeki işletmelerde ve örgütlerde yaşanan skandallar (Brown ve Trevino, 2006)'da etik liderliğe olan ihtiyacı bir kez daha ortaya koymuştur. Bir örgütün etik temellere sahip olmasında liderlik olgusu kadar güçlü bir liderin varlığı da önemlidir. Etik ilkeler çerçevesinde hareket eden güçlü bir etik lider; örgüt üyelerinin kişisel özelliklerinin farkında olan, onların haklarını savunan, tarafsızlık ilkesine önem veren, eylemleriyle örgüt üyelerinin güvenini kazanan liderdir (Üzüm, 2022). Bu çerçevede etik liderlik; normatif olarak uygun olan eylemlerin kişisel ya da kişiler arası ilişkiler yoluyla sergilenmesi, bu davranışın iki yönlü iletişim yoluyla izleyicilere aktarılması, pekiştirilmesi ve karar verme sürecinde hayata geçirilmesidir (Brown ve Trevino, 2006).

Yine başka bir tanımda etik liderlik, karar alma sürecine örgüt üyelerini de dahil ederek onların örgüt içerisinde güçlü konuma gelmelerinin önünü açan,

onların motivasyonlarını arttırmayı hedefleyen bir liderlik yaklaşımı olarak açıklanmıştır (Karagöz, 2021).

Sergiovanni (2015)'ye göre liderliğin kalbi etik liderliktir. Ona göre liderlik el, kalp ve baştan oluşur. El, tek başına liderlik eylemlerimizi açıklamaya yetmez. Liderin başı ve kalbi elinden alındığı takdirde yaptığı davranışlar ve aldığı kararlar anlamsızlaşır. Liderin kalbini inançları, değerleri ve hayalleri oluşturur ve bunlar birleşerek liderin iç dünyasını yansıtır. Liderin başını ise zamanla geliştirdiği uygulamaya yönelik kuramları ve düşünce kapasitesi oluşturur. Liderin başarısı da bunları karşılaştığı durumlara uygulama becerisine bağlıdır. Liderliğin başı kalp ile düzenlenir ve eli gideceği yöne sevk eder. Kararlar ve eylemler kalp ve baş tarafından onaylanır ve yeniden biçimlendirilir. Bu döngü aşağıda verilen Şekil 1'deki gibi gösterilebilir.



Şekil 1. Liderlik Döngüsü Diyagramı

Kaynak: (Sergiovanni, 2015)

Etik liderlik, yönetim süreçlerinde liderlik yeteneği ile etik ilkeleri bir arada kullanabilmektir. Etik liderlik, örgüt üyelerinin bireysel özelliklerini, duygu ve düşüncelerini, kişilerin karakterine bakmaksızın ve ön yargısız bir şekilde kabul etmektir. Etik liderlik, liderin hem eylemlerinde hem de duygularında etik ilkelere sadık kalmasıdır (Yılmaz, 2006).

Etik liderlerin örgütlerinde etik kültürü kazandırması gerekmektedir. Etik kültürün örgütlerde oluşabilmesi ise öncelikle bireylerin, sonra örgütlerin, en son olarak da toplumun etik kodlara sahip olmasına bağlıdır. Burada etik kavramının bireysel, örgütsel ve toplumsal boyutlarından bahsedilmektedir. Bu üç boyut birbirini tamamlamaktadır (Gül ve Gökçe, 2008). Etik, her ne kadar örgütsel ve toplumsal normları oluşturmak için kullanılsa da bu normları uygulayacak olanlar bireylerdir. Onun için de bireylerin etik değerlere sahip olması gerekmektedir.

Aynı şekilde farklı kültürden gelerek örgüte katılan bireylerin de örgütte ortak bir etik kod oluşturması ve örgütün bu etik kodlara uygun davranması gerekmektedir. Son olarak en üst kurum olan toplumun da ortak bir etik davranış etrafında birleşmesi gerekmektedir. Böylece bireyler, örgütler ve toplum etik kültürü yansıtabilir (Küçüköğlü, 2012).

Etik bir liderin belli değerlere sahip olması beklenmektedir. Bu değerlerin en başında liderin kurumunda en iyiyi yaratma çabası içinde olması gelmektedir. Bunun için de liderin örgüt üyelerine iyi bir model olması gerekmektedir. Etik liderin sahip olması gereken bir başka değer ise kurumuna hizmet etmesidir. Liderin izle ve denetle mantığından ziyade kendisi de örgüt üyeleri kadar çalışmalıdır. Etik liderlik için önemli bir başka değer de liderin örgüt üyelerinin çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutmasıdır. Ayrıca etik bir lider kendisi kadar örgüt üyelerinin de etik değerlere sahip olmasına önem vermelidir (Sergiovanni, 2015).

Yukarıda sayılan değerlerden başka: “iyiliği yaymaya çalışmak, başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek, dürüstlük, güvenilirlik, inanılabilirlik, samimilik, kişilerarası beceri, demokratik karar alma ve katılımı destekleme, anlayışlı ve kibar olma” (Yılmaz, 2006, s 29) becerileri de etik bir liderde var olması gereken çeşitli karakter özellikleri ve davranışlardır.

Sonuç olarak örgütlerinde etkili bir yönetim sergilemek isteyen liderler öncelikle kendi eylemlerinde etik ilkelere riayet etmeli ve onlara iyi bir rol model olmalıdır. Bu şekilde örgüt üyelerinin de etik ilkeler çerçevesinde hareket etmeleri sağlanabilir.

D. Etik Liderliğin Önemi

Günümüzde etik dışı davranışların hızla yayıldığı açık bir şekilde görülmektedir. Bu durumun oluşmasında başta yöneticiler olmak üzere toplumun her kesiminden bireyin etik dışı davranışı normal olarak algılamaya başlaması etkilidir. Etik dışı davranışların yarattığı sorunlar ciddi boyutlara ulaşmış ve ülkelerin ulusal basınlarında ilk sıradaki yerini almaya başlamıştır. Bu durum toplumların etik dışı davranışın ne olduğunu ve nasıl etkilerinin olduğunu algılamasına yardımcı olmaktadır. Bireylerin yanlış ile doğru davranışı

birbirinden ayırt etmesini ifade eden etik kavramı bu popülerliğinin sonucunda sosyal bilimlerin araştırma konusu haline gelmiştir (Gökçe ve Örselli, 2011).

Etik dışı davranışların başta örgütlerde olmak üzere toplumun her kesimine yayılması liderlik araştırmalarını yürüten araştırmacıların etik kavramına dolayısıyla etik liderlik kavramına yoğunlaşmasına neden olmuştur. Örgütlerdeki etik dışı davranışların önlenmesi konusunda etik liderlik kavramı önemli rol oynamaktadır. Çünkü örgütlerde oluşturulacak etik iklim ortak değerler ve amaçlar etrafında birleşmesini ve örgütlerin ayakta kalmasını sağlayacaktır. Etik değerlerden yoksun bir lider örgütte ne kadar güçlü olursa olsun üyeleri tarafından tam anlamıyla kabul göremez ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmede başarısız olur. Bundan dolayı etik liderlik örgütler için önemli bir husustur (Alioğulları, 2019).

Örgütlerdeki performansı, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı arttırmanın yolu da liderlerin etik davranış ilkelerine uygun davranmasına bağlıdır (Alioğulları, 2019). Etik değerlere sahip liderler örgüt üyelerinin de etik davranmalarını sağlamak için ödül ve ceza sistemini uygulamaktadır (Brown, Trevino ve Harrison, 2005).

Etik liderlik davranışlarının sergilendiği önemli örgütlerden birisi de eğitim örgütleridir. Eğitim kurumları toplumların geleceğini inşa eden önemli bir kurum olması sebebiyle etik ilklere çok daha fazla riayet etmesi beklenmektedir. Eğitim örgütlerindeki etik liderlerin karar alma süreçlerini etkileyen çok farklı değişkenin olması ve verilen kararların direkt toplumun geleceğini etkilemesi örgütlerdeki karar alma süreçlerinin etik temellere dayanmasını gerektirmektedir. Özellikle 21.yy'ın getirdiği hızlı değişim, gelişim gibi etmenler eğitim kurumlarının etkili liderlere ihtiyaç duymasına neden olmaktadır. Eğitim kurumlarının oluşturacakları vizyon, misyon ve değerler başta o eğitim kurumunun geleceğini olmak üzere yakın çevresinin ve toplumun geleceğini şekillendirmektedir. Bu bağlamda belirlenecek vizyon, misyon ve temel değerler etik ilkelere uygun olmalıdır. Genel olarak bireyde istendik davranış değişikliği yaratmak olan eğitim süreci etik değerlere bağlı kalınarak belirlenecek bir yol haritasıyla yürütülmelidir (Eser, 2018).

Bütün bunlar göstermektedir ki bir örgütün sağlam bir şekilde ayakta kalabilmesinin yolu etik değerlere ve ilkelere sahip olmasıdır. Etik lider ise örgütün başı olarak başta kendi davranışları ve kararlarında olmak üzere örgütün tüm paydaşlarının davranışlarında ve kararlarında etik ilkelere uyulmasını sağlamalıdır. Bu şekilde örgütler *entropi* yani dağılma sürecine girmekten korunur (Alioğulları, 2019).

E. Etik Liderliğin Öncülleri

Etik liderlikle ilgili alan yazın incelendiğinde kimlerin etik lider olduğu hangi özelliklerin etik liderlikte var olduğu konusu önemli bir başlıktır. Bu bölümde etik liderliğin öncülleri ele alınmıştır. Etik liderliği belirleyen öncülleri Brown ve Trevino (2014: 528-529) bireysel ve durumsal faktörler olarak iki başlığa indirgemişlerdir. Bunlardan bireysel faktörler: uyumluluk, vicdanlılık, deneyime açıklık, kendini İzleme, ahlaki kimlik ve nevrozizm, durumsal faktörler ise: örgütteki etik iklim, örgütteki etik kültür ve örgütün lidere biçtiği rollerdir.

Etik bir lider; katıldığı ortamlarda kolay iletişim kurar, her zaman sakindir, güvenilir, merhametli, yardımsever, iş birlikçi, farklı deneyimlere açık, araştırmacı, kuralcı ve sorumluluk sahibidir (Şentürk, 2017).

Etik liderliğin önemli bir diğer öncülü de etik liderin vicdanlı olmasıdır. Adil, dürüst ve örgüt üyelerine saygılı davranması onun etik bir lider olduğunu göstermektedir. Çünkü örgüt içerisinde vicdanlı davranan bir lider örgüt üyelerinin de vicdanlı davranmasına sebep olmaktadır.

Etik liderin kişisel özellikleri örgüt içi etkileşimi de etkilemektedir. Buna göre dışadönük, uyumlu ve gelişime açık bir lider örgüt içerisinde olumlu bir iletişim ağı kurarken dışa dönük, gelişime açık ve duygularını dengeleyebilen bir lider örgütte olumlu bir hava yaratmaktadır. Aynı şekilde sorumluluk alabilen ve örgüt üleriyle uyumlu çalışabilen bir lider de örgüt içerisinde karar alırken etik davranmaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2019).

Nevrotiklik de bir diğer etik liderlik öncüllerindendir. Robbins ve Judge'a (1996) göre nevrozik davranışlar lider de olmaması gereken davranışlardır. Etkili bir lider nevrozik tavırların tersi olan sakin, güvenli tavırlar sergileyerek örgüt üyelerinin de sakin ve güvenli bir ortamda çalışmasına imkân sağlamaktadır.

Ayrıca etik lideri belirleyen diğer öncüller de ahlaki değerlere sahip olması ve kendisinin tanınmasıdır (Alioğulları, 2019).

Etik liderliğin öncüllerini oluşturan bireysel faktörlerin yanında durumsal faktörler de bulunmaktadır. Durumsal faktörler üzerine çalışmalar yapan Brown ve Trevino (2014) liderin örgütteki davranışlarının etik liderliğin oluşumunda etkili olduğunu savunmaktadır. Yani, örgütte liderin hangi rol içerisinde bulunduğu onun etik davranışlar gösterip göstermemesinde etkili olmaktadır.

F. Etik Liderliğin Çıktıları

Etik liderlik örgüt içerisinde belli sonuçlar belli çıktılar ortaya koymaktadır. Etik bir lider davranışlarıyla örgüt üyelerinde belli değişimler yaratmaktadır. Örgütsel adaletin oluşması, örgüt üyelerin liderlerine güven duyması, örgüt üyelerinin örgüte bağlılığının sağlanması, çalışanların iş doyumunu ve iş tatmini sağlanması, örgüt içerisinde çalışanların performansının artması, örgüt içerisinde iş birliğinin artması gibi davranışlar etik liderlik sergilenen örgütlerde görülen davranışlardır.

Etik liderlik davranışları örgütlerde pek çok pozitif davranışın sergilenmesine etki ettiği tespit edilmiştir. Etik değerlere sahip bir liderin örgüt üyelerinin işinden memnun olmasına, kendini işiyle bütünleştirmesine, iş yerinde yöneticisiyle ya da iş arkadaşlarıyla yaşadığı problemleri çözme başarısına olumlu yönde katkı sağladığı (Brown, Trevino ve Harrison, 2005) tespit edilmiştir. Etik lider bulunduğu örgütte yaratıcı bir iklim oluşmasına olumlu katkı sağladığı tespit edilmiştir (İskele, 2009).

Bu açıklamalardan anlaşılmaktadır ki örgüt üyelerinin liderlerine karşı hissettikleri etik liderlik algıları arttıkça örgütsel güven düzeyi (Yılmaz, 2006), örgütsel adalet duygusu (Turhan, 2007; Kurtçu, 2021), iş doyumunu (Kaya, 2021), iş performansı (Haykır, 2020; Yılmaz, 2021), sosyal sermaye (Kaya, 2020) algıları da artmaktadır. Ayrıca örgütlerinde etik değerlere bağlı olan bir lider sadece insana değil çevreye de duyarlıdır (Narmanlıoğlu, 2020).

Etik liderlik davranışları ile işten ayrılma isteği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır (Solmaz, 2019). Yani örgüt üyeleri etik değerlere sahip, kendilerine

etik ilkeler çerçevesinde davranan bir liderin bulunduğu iş ortamından memnun olmakta ve işten ayrılma isteği duymamaktadır.

G. Etik Liderliğin Temel Aldığı Kuramlar

Etik liderliğin daha iyi anlaşılması için etik liderliğin temel aldığı kuramların da ele alınması gerekmektedir. Bu bölümde Sosyal Öğrenme Kuramı ve Takas Kuramı ele alınacaktır.

1. Sosyal Öğrenme Kuramı

Etik liderlik genellikle sosyal öğrenme kuramından faydalanılarak açıklanmaktadır. Sosyal öğrenme kuramı modelleme yoluyla öğrenme sürecini ifade etmektedir. Sosyal öğrenme kuramı Albert Bandura tarafından geliştirilen, eğitim ve psikoloji alanında takip edilen bir kuramıdır (Bahar, 2019). Bu kurama göre insan; kendi kendini örgütleyen, katılımcı, kendini yansıtan ve öz-düzenleyici mekanizmalara sahip bir varlıktır. İnsanlar sadece çevresel etmenler tarafından düzenlenen beyin mekanizmalarıyla yetinmezler aynı zamanda kendi yaşamlarına da yön verirler (Bandura, 1999).

Sosyal öğrenme kuramına göre insan eylemleri ne içsel dürtüler ne de çevresel faktörler tarafından belirlenir. İnsan eylemleri en iyi davranış ile onu kontrol eden koşullar arasındaki karşılıklı etkileşim tarafından belirlenir. Bu kurama göre öğrenmelerde ise dolaylı, sembolik ve öz düzenleyici süreçler etkilidir. Bu süreçler aynı zamanda örgütsel işleyişi de karşılıklı nedensellik açısından ele alıp açıklamaktadır. Bu nedensellikte davranış, bilişsel ve diğer kişisel faktörler ile çevresel olayların birbirlerini karşılıklı olarak etkilemesi süreciyle oluşur. Bu süreçler kısaca şu şekilde ifade edilebilmektedir:

Dolaylı öğrenme süreci: Doğrudan deneyimlerle elde edilen öğrenmelerin gözlem yoluyla dolaylı olarak da öğrenilmesidir. Örneğin acı ve haz gibi hislerin gözlem yapılarak dolaylı yoldan da öğrenilebilmesi gibi.

Sembolik (Bilişsel) öğrenme süreci: İnsanların zengin bilişsel algı depoları onların gelecekteki eylemlerinin yönünü belirlemede önemli bir faktördür. İnsanlar çevresindeki eylemleri gözlemleyerek zihinlerinde sembolleştirmesi ve

sonraki eylemlerine rehberlik etmesi ve çeşitli alternatifler türetmesine gerek kalmadan problemleri zihinlerinde çözmesi sürecidir.

Öz-düzenleyici öğrenme süreci: Bireyin kendi eylemlerini düzenleme yeteneği olarak tanımlanır. Bireyler kendi davranışları için sonuçlar üreterek davranışlarını kontrol altında tutma sürecidir (Bandura, 1969; Bandura, 1988; Wood ve Bandura, 1989).

Kısaca bahsetmek gerekirse insan, öğrenmelerinin bir kısmını gözlem yaparak model oluşturarak gerçekleştirebilir (Bahar, 2019). Birey, zihninde şekillendirdiği eylemleri kendi kendine harekete geçerek öğrenebilir. Öğrenmelerin daha iyi ve kalıcı olması için en önemli unsur pekiştirme. Sosyal öğrenme teorisine göre pekiştirme, bilgilendirici ve teşvik edici-motive edici işlevlere sahiptir. Pekiştirme, faydalı sonuçları sürdürme, zararlı sonuçlardan kaçınma eylemlerini öğrenmeyi sağlar. Pekiştirilen yani ödüllendirilen davranışlar tekrar edilir ve öğrenme daha hızlı gerçekleşir. Bireyde doğru davranışın öğretilmesinde pekiştirmeyle birlikte farkındalık yaratmak da önemlidir. Bireyler ödüllendirilen ya da cezalandırılan davranışları deneyimleyerek öğrenirler. Ancak öğrenmenin daha başarılı olması için bireyin neyi öğrendiğinin farkında olması gereklidir (Bandura, 1969).

Sosyal öğrenme kuramının öğrenme sürecini ifade eden modelleme yoluyla öğrenmenin tercih edilmesinin başlıca nedenleri: deneyimleme yolunun tehlikeli olması, yapılan hataların yüksek maliyete sebep olması ve modeller üretilerek gereksiz hatalar yapılmadan yeni öğrenmelerin geliştirilmesi olarak sayılabilir (Bandura,1969). Modelleme yoluyla öğrenme sadece basit bir taklit etme davranışı değildir aynı zamanda üretken ve yenilikçi davranış kalıpları edinmemizi de sağlar (Bandura, 1999).

Modelleme yoluyla öğrenmenin gerçekleşmesi için öğrenenin motive edilmesi, beklenen davranış ile ilgili örneklerin sunulması, öğrenenin örneklere uygun tepkileri vermesi ve taklit edilen davranışın doğru bir şekilde pekiştirilmesi gerekmektedir. Sosyal öğrenme kuramına göre modelleme yoluyla öğrenme dikkat, saklama, yeniden üretme ve motivasyon süreçlerini içerir.

Dikkat: Taklit yoluyla öğrenmenin gerçekleşmesi için ilk olarak gözlemcinin öğrenme modeline ve onun belli özelliklerine dikkat etmesi

gerekmektedir. Dikkat olmadan öğrenmenin gerçekleşmesi mümkün değildir. Gözlemci sadece modele bakarak neyi öğreneceğini, modeldeki ayırt edici özelliklerin neler olduğunu, fark ettiği öğrenme eylemini doğru bir şekilde nasıl algılayacağını bilemez. Bunun için gözlemciye nelere dikkat etmesi gerektiği önceden söylenmelidir.

Saklama: Bu aşamada gözlem sonucu farkına varılan özellikler hafızaya alınır. Bireyin zihninde bilgileri saklayacak deposu yoksa yapılan model gözlemlenmenin bir anlamı yoktur. Onun için bireyin uzun süreli öğrenmesini sağlayan ve bilgileri saklayan hafızası önemlidir. İlk öğrenme sonunda hafızada sembolleştirilen bilgiler zamanla yeniden kullanılabilir hale gelmektedir.

Yeniden Üretme: Yeniden üretme aşamasında dikkat çeken ve hafızaya alınan özellikler eyleme dönüştürülür. Öğrenmelerin gerçekleşmesi için belli motor beceriler üretmeye ihtiyaç vardır. Zihinde sembolleştirilen bilgiler insan eylemlerine yön vermektedir. Bireyin gözlem yoluyla öğrendiği bilgileri uygulamaya geçirmesi gerekmektedir. Bunun için belli psikomotor becerileri kazanmış olması ve çevresinden geri bildirim alması gerekmektedir. Bu sayede yeni öğrenilen bilgiler modellenerek performansa dönüştürülür, çevreden gelen geri bildirimlerle öz düzenlemeler yapılır ve öğrenme tam olarak gerçekleşir.

Motivasyon: Öğrenmelerin tam olarak gerçekleşmesi ve sürdürülebilmesi için gözlem yoluyla elde edilen davranışların olumlu bir şekilde motive edilmesi gerekmektedir (Aslan ve Özgün, 2009; Bandura, 1969).

Öğrenmenin gerçekleşmesi sadece becerilere değil aynı zamanda yeteneğe de bağlıdır. Modelleme yoluyla beceri kazandırmanın yanında bireyde özgüven de oluşturmak gerekmektedir. Model ile gözlemci arasındaki benzerlik bireyde öğrenmeyi kolaylaştırmakta ve bireyin özgüvenini arttırmaktadır (Bandura, 1988).

Modelleme yoluyla öğrenmede modelin rolü izlenerek elde edilen öğrenmeler iş yaşamına transfer edilebilir. Bu yöntem etkili bir liderin çalışanlarının motivasyonunu arttırmada, disiplinsiz çalışma düzenini düzeltmede, iş yerindeki olası disiplin sorunlarını çözmede, çalışan şikayetlerini gidermede ve iş yerinde yaşanan dönüşüme karşı sergilenen direnişi engellemede etkili bir yöntem olabilmektedir (Bandura, 1988).

Sosyal öğrenme kuramına göre etik liderlik, modelleme yoluyla takipçilerinin etik eylemlerini etkileme sürecidir. Bu yaklaşımdaki modelleme gözlem, taklit ve özümseme süreçlerini kapsamaktadır. Sosyal öğrenme kuramına göre bireyler her türlü etik davranışları dolaylı yoldan da öğrenebilmekte, hangi davranışın beklendiğini, ödüllendirildiğini, ya da cezalandırıldığını gözlem yaparak da öğrenmektedir. Örgütleri yöneten liderler sahip oldukları statüleri ve üstlendikleri roller nedeniyle örgütün diğer çalışanlarını etkileme gücüne sahiptir. Bu güçten dolayı liderler modelleme sürecinin de önemli bir kaynağı konumundadır (Brown, Trevino ve Harisson, 2005).

İletişim kanallarının gelişmesiyle bireyler, birçok bilgiye ulaşmaktadır. Ancak bu bilgilerin hepsi etik değerler taşımamaktadır. Sosyal öğrenme kuramı, etik ve etik dışı bilgilerin etik liderleri gözlemleyerek öğrenilebileceğini ifade etmektedir. Etik liderler çalışanlarını etkileyebilme gücü sayesinde onlara etik bir model olmakta ve etik değerleri onlara kazandırabilmektedir (Brown, Trevino ve Harisson, 2005; Brown ve Trevino, 2006).

Sosyal Öğrenme Kuramı, bireylerin çevrelerini gözlemleyerek ve yaşadıkları deneyimlerle öğrendiğini ve daha sonra model aldığı kişinin değer yargılarını ve eylemlerini taklit ettiğini ileri sürmektedir. Kurumlar açısından etik liderlerin, görev ve sorumluluklarını etik değerlere göre yerine getirdikleri ve bu eylemleriyle çalışanlara örnek oldukları düşünüldüğünde çekici ve güvenilir rol modeller olmaları gerekmektedir. Güç ve konum çekiciliği arttıran birer unsurdur. Etik liderlerin takipçilerine karşı kibar, ilgili ve adil davranması onları çekici kılmaktadır. Ayrıca örgütte konulan kurallara ilk olarak liderler uymakta ve bu durum onların güvenilir olmalarını sağlamaktadır. Bireyler etik davranışlarla ilgili öz denetim yerine kendi dışındaki bireylerin fikirlerine odaklanırlar. Çünkü çekici ve güvenilir gelen liderlerin fikirleri onlar için önemlidir. Liderlerin sergilediği etik davranış modelleri çalışanları uymaları gereken etik ilkeler konusunda bilgilendirmektedir. Çalışanlar, liderlerini gözlemleyerek onları taklit ederler. Böylece liderlerin etik veya etik dışı davranışları ile çalışanların etik veya etik dışı davranışları birbirine benzemektedir. Etik liderler, örgüt üyeleriyle sürekli iletişim halinde kalmakta ve etik ilkeleri sürekli onlara hatırlatmaktadır. Etik liderler, örgütlerin ayakta kalabilmesi için anlaşılır ve yüksek değerlere sahip etik ilkeler belirlemekte ve örgüt üyelerinin bu ilkelere uymaları için ödül ve ceza

mekanizmasını uygulamaktadır. Ödül ve ceza uygulaması etik davranışları öğrenmede etkili olması nedeniyle örgütler için önemlidir. Liderler, konumları itibarıyla sahip oldukları güçle çalışanların etik davranışlarını ödüllendirerek ya da etik dışı davranışlarını cezalandırarak onların eylemlerini şekillendirebilmektedir. Etik liderler bu uygulamayı kullanırken adaletli olmalıdır (Avey, Wernsing, ve Palanski, 2012; Brown, Trevino ve Harisson, 2005; Brown ve Trevino, 2006; Mayer vd., 2009).

Sosyal öğrenme kuramı, öğrenme sürecinin sadece davranışsal yaklaşımla değil aynı zaman da bilişsel yaklaşımla da gerçekleştiğini savunmaktadır. Bilişsel etkinlikler sayesinde insanlar çevrelerini gözlemleyerek davranışlarına yön verir ve yeni öğrenmeler geliştirir (Bayrakçı, 2007). Kurumlar için bilişsel öğrenme sürecinde çalışanların neleri gözlemlediği ve öğrendiği önemlidir. Burada etik liderlik tavrı sergileyen yöneticinin davranışları örgütün etik ilkeleri uygulaması bakımından önemlidir. Çünkü örgütlerde çalışanlar en çok yöneticilerini gözlemekte ve örgüt içerisinde ona göre hareket etmektedir. Kurumlarda çalışanlar genel olarak kaytarma eğiliminde olabilir ve etik dışı davranışlar sergileyebilirler. Modelleme yoluyla öğrenme doğru bir şekilde işletilirse kurumlarda çalışanlar, liderlerinin etik davranışlarını gözlemleyecek ve davranışlarına etik değerlere göre yön vereceklerdir (Brown, Trevino ve Harisson, 2005).

Brown ve Treviño (2006, ss. 606–608) çalışanların yöneticilerini etik liderler olarak görmesinde etik rol modelleme, örgütün etik bağlamı ve liderin kendisiyle yaşadığı sorunların ahlaki yoğunluğu gibi üç önemli durumsal faktörün etkili olduğunu ifade etmekte ve sosyal öğrenme kuramı açısından bu faktörlerin etik liderliğe katkı sağladığını düşünmekte olup aşağıdaki önerileri sunmaktadırlar:

- Kariyeri boyunca kendi etik değerlerine yakın etik bir rol model belirleyebilmek, etik liderlikle olumlu bir ilişki içindedir.
- Etik davranışı destekleyen bir etik bağlam, etik liderlikle olumlu bir ilişki içindedir.
- Etik sonuçların büyüklüğü ve sağlanan sosyal fikir birliği (ahlaki yoğunluk), etik bağlam ile etik liderlik arasındaki ilişkinin güçlendirir.
- Uyumluluk, etik liderlikle pozitif yönlü bir ilişki içindedir.

- Vicdanlılık, etik liderlikle pozitif yönlü bir ilişki içindedir.
- Nevrotiklik, etik liderlikle negatif yönlü bir ilişki içindedir.
- Gücün kısıtlaması, güce olan ihtiyaç ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirir.
- Makyavelizm, etik liderlikle negatif yönlü bir ilişkidir.
- Liderin ahlaki muhakeme düzeyi, etik liderlikle pozitif yönlü bir ilişkidir.
- Ahlaki karar verme yönteminin kullanımı, ahlaki muhakeme yöntemi ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi geliştirir.
- İç denetime odaklanan liderler, dış denetime odaklanan liderlere kıyasla daha güçlü etik liderlik sergileyebilir.
- Öz denetim, sosyal bağlam ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi yönetir. Düşük öz denetim etik (veya etik olmayan) liderlik davranışı için bağlamsal destekten yüksek öz denetime göre daha fazla etkilenmelidir.
- Etik liderlik, takipçilerin etik karar vermesi ile pozitif yönlü bir ilişki içindedir.
- Etik liderlik, pozitif yönlü sosyal davranışlar ile olumlu yönde ilişkilidir.
- Etik liderlik, çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarıyla olumsuz ilişki içerisindedir.
- Etik liderlik, örgüt üyelerinin memnuniyeti, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı ile pozitif yönlü bir ilişki içindedir.

2. Sosyal Değişim Kuramı (Sosyal Takas Kuramı)

Sosyal öğrenme kuramından başka etik liderliğin temel aldığı bir diğer kuram da Blau tarafından geliştirilen “Sosyal Değişim Kuramı”dır. Karşılıklılık ya da takas kuramı olarak da anılan sosyal değişim kuramı, bireylerin yarar elde etmek için karşısındaki bireylere yarar sağlaması mantığına dayanmaktadır. Kısaca almak için vermek gerekir denilebilir. Bu karşılıklılık kuralı bireylerde hem adalet duygusunu geliştirmekte hem de bireylerin kendilerini korumalarını sağlamaktadır (Tüver, 2018). Sosyal takas kuramı, kişiler arası ilişkilerde,

gönüllük ve ödül esasına dayalı eylem alışveriştir (Blau, 1964). Sosyal değişim kuramının en temel kuralı “karşılıklılık normu”dur. Bu kurala göre, sosyal takas durumunda bir kişiye karşı olumlu bir davranış sergilendiğinde karşılığında o kişinin de karşılık olarak olumlu bir davranış sergilemesi beklenmektedir. Burada karşılık olarak gösterilecek davranış önceden belirlenmiş bir davranış olmayabilir. Bu kuramın ele aldığı konu kaynağın takas edilmesidir. Kaynak olarak bahsedilen ise, bireyler arasında yaşanan takas olayında kullanılan maddedir. Bahar (2019)’ın aktardığına göre; Foa ve Foa (1980), altı adet takas kaynağı belirlemiştir. Bunlar: “sevgi, statü, bilgi, para, mal ve hizmet” şeklinde sıralanabilir (Bahar, 2019). Sosyal takas kuramına göre bireyin aldığı şey ödül olarak adlandırılırken verdiği şey maliyet olarak adlandırılmaktadır. Ödül ve maliyet kavramları maddi unsurlar olabileceği gibi itibar ve onaylanma gibi manevi unsurlarda olabilmektedir (Homans, 1958). Elde edilen ödül sosyal grup ya da kişiler arasında güven ortamı yaratır ve samimiyeti artırır.

Sosyal takas kuramı, kişiler arasında bir dizi yükümlülükler oluşturan etkileşim süreci olarak tanımlanmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal değişim kuramı ikili ilişkileri esas almaktadır. Çünkü kişiler dahil oldukları gruplarca kabul edilebilmek için onlara hediye vermesi gerektiğine inanmaktadır. Sosyal takas kuramının bir diğer önemli unsuru da güvendir. Bireyler önceden belirlenmemiş yükümlülük altına girdiği için bu yükümlülüğü yerine getirmek zorunda da değildir. Bundan dolayı bireylerin değiş tokuş işleminde birbirlerine güvenmeleri önemlidir. Sosyal ilişki içerisinde oluşan güven duygusu sosyal değişimi de artırır (Blau, 1964). İstikrarlı güven ilişkisi için alınan ödüllerin karşılığını vermek gerekir. Ancak bu süreçte aceleci davranmak ise güven ortamını ve sosyal ilişkileri zedeleyebilir (Blau, 1964). Bundan dolayı güven duygusu bu kuramda önemli bir unsurdur. Çünkü karşılıklı ödül verme eyleminde taraflar birbirlerine söz vermezler ve bu ödül ilişkinin pazarlık unsuru değildir. Bu durumda gruba dahil olmak için ödül veren birey grup üyelerinden karşılık göreceğine inanması gerekmektedir. Süreç içerisinde bireyler birbirlerine ödüller veriyor ve ilişkilerini pekiştiriyorlarsa o ilişkide güven ortamı oluşabilmektedir. Sosyal değişim kuramı, evrensel ahlak ilkesi olan “iyilik yaparsan iyilik bulursun” felsefesini de yansıtmaktadır. Ancak bu kural kültürden kültüre

değişim gösterebilmektedir. Örneğin bir toplulukta ahlaki görülen bir eylem başka bir toplulukta ahlaki görülmebilir (Tüver, 2018).

Sosyal değişim kuramına göre etik bir lider örgütte etik ilkeler çerçevesinde davranış sergilemesi örgüt üyelerinin de karşılığında işlerini etik ilkelere uygun yapmasını sağlamaktadır. Etik liderin adil davranış ve dengeli karar verme eğilimi sergilemesi örgütsel bağlılığı arttırmakta ve örgüt üyelerinin performansını yükseltmektedir (Fan, Li, Mao ve Lu, 2021). Sosyal değişim kuramı, lider ile örgüt üyeleri arasında yüksek düzeyde çalışma ortamı yaratmanın örgüt üyelerinin iş performanslarını arttırmada ve örgüte bağlılığında etkili olduğunu ifade etmektedir. Bu ilişki “karşılıklılık normu” ile açıklanmaktadır. Lider tarafından ödüllendirilen çalışan liderin bu davranışına olumlu cevap vermektedir (Bahar, 2019). Etik bir liderle iş birliği içerisinde çalışan örgüt üyeleri liderlerinden etik muamele ve güven duygusu gördüklerinde karşılık verme yöneliminde olmaktadır (Fan, Li, Mao ve Lu, 2021). Yani güvenilir ve adaletli davranan etik bir liderin bulunduğu örgütler de ilişkiler ekonomik çıkarlar yerine karşılıklılık normuna dayanmaktadır (Brown, Trevino ve Harrison, 2005). Bu durum da etik lider ile örgüt üyesi arasında sosyal değişim ilişkisinin olduğunu göstermektedir (Fan, Li, Mao ve Lu, 2021).

Sosyal öğrenme kuramına göre etik liderlik güvenilirlik ilkesine dayanmaktadır. Örgüt üyelerinin negatif tavırlardan kaçınmalarında liderin güvenilir ve adil olması etkilidir. Etik liderler, örgüt üyelerinin güvenini kazanmak için kararlarını adil bir şekilde almalı ve örgüt üyelerinin fikirlerine saygı duymalıdır (Bahar, 2019).

H. Eğitimcilerin Meslek Etiği

Günümüzde okul kavramını oluşturan okul yöneticisi, öğretmen ve öğrenciler için farklı anlamlar yüklenmektedir (Coşkun ve Çelikten, 2020). Yapılandırmacı eğitim anlayışı ile öğretmenin bilgiye erişimde aracı olması (Karagöz, 2013), sosyal medya vasıtasıyla öğretmen-öğrenci etkileşiminin artması (Demir, 2018), kamu yönetiminde hesap verebilirliğin öneminin artması (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011) öğretmenlerin görevlerini yaparken daha dikkatli davranmalarını gerektiren etmenler arasında sayılabilir. Öğretmenlerin hiçbir etki altında kalmadan belli standartlarda belli etik ilkeler doğrultusunda eğitim

öğretim faaliyetlerini sürdürmesi gerekmektedir (Coşkun ve Çelikten, 2020). Malone'un (2019) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin son 20 yılda görevini kötüye kullanma eğiliminde artış olduğunun görülmesi de etik değerlerin öğretmenlik mesleği için önemini vurgulamaktadır. Öğretmenlerin etik dışı davranışlarındaki artış Türkiye'de yapılan araştırmalarda da görülmektedir (Yıldırım, Albez ve Akan, 2020; Altinkurt ve Yılmaz, 2011; Doğan, Katıtaş ve Yıldız, 2022; Keskin ve Keskin, 2023; Yakar, 2021).

Bütün bu göstergeler öğretmenlik meslek etiğinin önemini bir kez daha göstermektedir. Tüm dünyada ve ülkemizde öğretmenlik mesleği profesyonelliği gerektiren bir meslek olarak kabul edilmektedir (Coşkun ve Çelikten, 2020). Profesyonellik ise a) kurumların kimliğini tanımlaya ve yönlendirmeye yarayan bilgi, beceri ve yönelimlerin bütünü; b) mesleğini icra edenlerin toplum tarafından arzu edilen davranış standartlarına bağlılığını; c) meslek üyelerinin topluluk adına verdikleri kararlarda sorumlu tutulmasına yönelik süreçleri; d) tüm üyelerin, mesleğin kendi içinde 'doğru' ve 'iyi' olarak gördüğü şeyleri teşvik etme konusundaki istekliliğini ifade etmektedir ((O'Neill ve Bourke, 2010). Öğretmenlik meslek etiğinin öğretmenler arasında kabul görmesiyle profesyonelleşmenin bu dört ilkesi sağlanabilir. Freeman'a (2000) göre meslek etiği meslek üyelerinin karakter ve ahlakı ile mesleği ile ilgili uymakta hemfikir oldukları standartlar arasındaki aracıdır. Meslek etiğine ait kodlar profesyonellerin yönettiklerine, birbirlerine ve topluma olan sorumluluklarını ifade eder ve meslek üyelerinin toplumun beklentilerine uygun davranacağını garantisini verir (Freeman, 2000).

Frankel'e (1989) göre mesleklerin özerklik arayışı ve toplumun hesap verebilirlik isteği arasındaki çatışma durumu ahlaki olarak şüpheli durumlarda mesleki uygulamalar için hem bir temel hem de rehber görevi olan mesleki etik kodların geliştirilmesinin önünü açmıştır. Boddington (2017) etik kodların gereğini meslek üyelerinin ve toplumun sahip olmadığı belli becerilere, bilgi ve kapasiteye sahip olmasıyla açıklamaktadır. Bu durum mesleğin uzmanlarıyla diğerleri arasında güç dengesizliği ve korunmasızlık yaratır. Etik kodlar meslek üyelerinin verebileceği potansiyel zararları en aza indirmeyi amaçlar. Etik değerlerin öğretmen rolünü tanımlayan davranış kodlarına dönüştürülmesi

konusunun alanda az çalışma olmasına rağmen birçok ülkede ve ülkemizde öğretmenler için meslek etik kodları geliştirilmiştir (Coşkun ve Çelikten, 2020).

Türkiye’de eğitimciler için 24.06.2015 tarihinde Millî Eğitim Bakanlığı Etik Komisyonu tarafından Ağustos, 2021 tarihinde “Eğitimciler için Mesleki Etik İlkeler” adında etik ilkeler yayımlanmıştır (MEB, Etik Komisyonu, 2021). Bu belgede etik ilkeler “Öğrenciler ile İlişkilerde Etik İlkeler”, “Eğitim Mesleğine İlişkin Etik İlkeler”, “Eğitimcilerle İlişkilerde Etik İlkeler”, “Veliler ile İlişkilerde Etik İlkeler”, Okul Yönetimi ve Toplum ile İlişkilerde Etik İlkeler”, “Okul Yöneticilerinin Öğretmenler, Öğrenciler ve Veliler ile İlişkilerinde Etik İlkeler” şeklinde altı başlıkta sunulmuştur. Öğrencilerle ilişkilerde etik ilkeler başlığı altında sekiz madde açıklanmış eğitim mesleğine ilişkin etik ilkeler ise yedi maddeyle açıklanmıştır. Diğer başlıklar ise alt temalara ayrılmadan genel olarak açıklanmıştır. Öğrencilerle ilişkilerde etik ilkelerde ifade edilen temalar 1) sevgi ve saygı, 2) iyi örnek olma, 3) anlayışlı ve hoşgörülü olma, 4) adil ve eşit davranma, 5) öğrencinin gelişimini gözetme, 6) öğrenciye ait bilgileri saklama, 7) menfi psikolojik durumları yansıtmama, 8) kötü muameleden kaçınma şeklindedir. Öğretmenlik mesleğine ilişkin etik ilkelerde ana temalar ise 1) mesleki yeterlilik, 2) sağlıklı ve güvenli eğitim ortamı sağlama, 3) mesai ve ders saatlerine uyma, 4) hediye alma, 5) kişisel menfaat sağlama, 6) özel ders verme, 7) bağış ve yardım talebinde bulunma şeklinde sıralanmıştır. Bu belge incelendiğinde “eğitim ve öğretim faaliyetleri başlangıcından son aşamasına kadar, sevgi ve saygı üzerine dayalıdır” gibi eğitsel özellikte maddelerin yanında “Öğrenciye ait bilgileri ailesi dışında kimseyle paylaşmaz” gibi öğretmenlik mesleğini düzenleyici maddelere de yer verildiği görülmektedir.

İ. Etik Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar

Bu kısımda etik liderlik çalışmaları ile ilgili ülkemizde ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Aliyeva (2019)’nın okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin bakış açısına göre değerlendirilmesini konu alan bu çalışması nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması olarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya İstanbul Avrupa yakasındaki 12 okul öncesi öğretmeni katılmıştır. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu marifetiyle toplanmıştır. Toplanan veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler genel olarak etik liderlikle ilgili bilgilere sahiptir. Katılımcılara göre etik bir lider herkese adil ve eşit davranmalı ve işini iyi bir şekilde yapmalıdır. Yöneticinin etik dışı davranışlarıyla ilgili de katılımcılar ayrımcılık yapma, adam kayırma, mobbing uygulama, bencillik, baskı, hakaret gibi davranışları ifade etmektedir.

Atlar (2015)'ın yaptığı çalışmanın amacı öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını belirlemektir. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmada araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmaya Kilis il ve ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan 36 öğretmen dahil edilmiştir. Görüşmelerde elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Katılımcılar okul müdürlerinin etik değerlere uymasının okulda güven ortamı oluşturduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca katılımcılar okul müdürünün karar almada adalet ilkesine uymasının okulda adil ve demokratik bir ortamın oluşmasını sağladığını ifade etmiştir. Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise okulda sağlanan etik atmosferin öğretmenlerin performansını arttırdığı, mesleğe pozitif bir bakış açısı sağladığı yönündedir.

Börü (2015)'nün yapmış olduğu “Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Özelliklerine Ve Davranışlarına İlişkin Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşleri” adlı doktora tezinin amacı ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını belirlemektir. Bu çalışmada yukarıdaki amaç doğrultusunda okul yöneticisinin etik bir lider olarak sahip olması gereken özellikleri, davranış kalıplarını ve etik değerlerini belirlemektedir. Bu araştırma nitel araştırma yöntemine dayanarak hazırlanmıştır. Bu çalışma nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yaklaşımına göre hazırlanmıştır. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Verilerin analizinde ise içerik analiz yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan 33 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubunu belirlenmesinde amaçlı

örnekleme yöntemi olan maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre katılımcılar etik lider olarak okul yöneticisinin örnek olması, etik kurallar çerçevesinde okulu yönetmesi, öğrenci katılımını sağlaması, etik düşünceyi geliştiren seminerler, etkinlikler, projeler düzenlemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Araştırmada yer alan katılımcılara göre etik lider olarak okul yöneticisinin değerlerini dini inançları, kişiliği, toplum ve toplumsal kurallar, evrensel değerler ile ulusal ve evrensel değerleri sentezleyerek oluşturması gerektiğine dair görüşler ön plana çıkmaktadır. Katılımcılar ayrıca eğitim yöneticilerinin seçiminde ve yetiştirilmesinde etik ilkelere göre hareket edilmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır.

Büyükökçe (2015) araştırmasında okul müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerini belirlemeyi amaçlanmıştır. Bu araştırma nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı karma yöntem uygulanarak yapılmıştır. Araştırmanın nicel kısmında örneklem grubunu Mersin ili Silifke ilçesindeki 80 okul müdürü ve 400 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın nitel boyutunda ise çalışma grubunu Silifke ilçesinde görev yapan 5 okul müdürü ve 39 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanması aşamasında ise nicel verilerin toplanmasında Yılmaz (2005)'in geliştirdiği "Etik Liderlik Ölçeği" kullanılırken nitel verilerin toplanmasında ise araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde ise nicel kısımda veriler SPSS for Windows paket programı ile analiz edilmiştir. Nitel kısımda ise içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın nicel boyutundan elde edilen bulgulara bakıldığında; etik liderlik ölçeğinin "karar vermede etik" alt boyutu dışındaki diğer alt boyutlarda yöneticilerin, öğretmenlere göre kendilerine daha yüksek puanlar verdikleri görülmüştür. Yönetici ve öğretmen görüşleri arasında yalnızca iklimsel etik alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Araştırmanın nitel boyutundaki bulgular incelendiğinde ortaya çıkan sonuca göre; katılımcılar, öğretmenlerin etik dışı davranışlar sergilediklerini ancak okul müdürünün yaptırım uygulamadığını sadece sözlü olarak uyardığını ifade etmişlerdir. Bu bulgu öğretmenlerin etik dışı davranışları rahatlıkla gerçekleştirdiklerinin ve gerçekleştirebileceklerinin göstergesidir.

Can ve Işık Can (2019)'ın bu araştırmadaki amaçları literatür taraması ve alandaki uygulamalara bakılarak farklı türdeki okullardaki okul müdürlerinin

öğretmen, öğrenci, veli ve okul personeline yönelik etik dışı davranışlarının neler olduğunu tespit etmek ve bu etik dışı davranışları ortadan kaldırmaya yönelik atılacak adımlarla ilgili öneriler getirmektir. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından literatür taraması sonucunda belirlenen yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla toplanmıştır. Araştırmaya 16 öğretmen, 4 okul müdürü ve 10 müdür yardımcısı katılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre okul yöneticileri öğretmenlere karşı kayırmacılık, görev dağılımında tarafsız davranmama, üslupsuz konuşma, makamını kullanarak karşı tarafa baskı kurma, siyasi, dini, sendikal ayrımcılık yapma gibi davranışlar sıralanmıştır. Bunun yanında öğrencilere karşı uygunsuz söylemler, fiziki ve psikolojik şiddet, taciz, iş yaptıрма, kılık-kıyafet sebebiyle derse almama, notla tehdit, hakaret gibi davranışlar ifade edilmiştir. Velilere yönelik etik dışı davranışlar ise siyasi, sosyoekonomik durumlarına göre davranma, veliyi para kaynağı gibi görme, bilgi paylaşmama, kişisel işlerini yaptıрма, hediye alma gibi davranışlar sayılmıştır. Okul personeline karşı da aşağılama, özel işlerinde kullanma, ücret konusunda yolsuzluk yapma, tehdit etme, çalışanlara eşit davranmama ve ağır işler yükleme gibi davranışları sergiledikleri ifade edilmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin etik dışı davranışlarının önüne geçilebilmesi için yönetici atama sisteminin değiştirilmesi, etik konusunun topluma öğretilmesi, etik kurallara göre denetlemenin yapılması, ceza uygulamalarının hayata geçirilmesi gibi uygulamalar önerilmektedir.

Karataş, Caner, Kahyaoğlu ve Kahya (2019), yaptıkları çalışmada öğretmen adaylarının etik öğretmen algılarını ve pedagojik formasyon eğitiminde aldıkları öğretmenlik meslek etiği ile ilgili fikirlerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma nitel araştırma yönteminde keşfedici araştırma çerçevesinde yapılmıştır. Araştırma amaçlı örneklem yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örneklem tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 15 öğretmen adayı katılmıştır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Katılımcılar öğretmenlerin etik değerini ayrımcılık yapmama, adil ve tarafsız olma, kıyaslama yapmama, mesleki ilkelere bağlı kalma ve mesleğini severek yapma, rol model olma, kılık-kıyafetine özen gösterme, iletişim becerisine sahip olma, kendini mesleki ve güncel bilgilerle geliştirme, farkı görüşten fikirlere açık olma, kanun

ve yönetmeliklere uygun davranma olarak ifade etmektedir. Ayrıca katılımcılar tarafından öğretmenlik meslek etiği dersinin etik kavramına hakim olma, bir öğretmende bulunması gereken etik değerler yada bulunmaması gereken etik dışı davranışları öğrenme ve meslek etiğine uygun davranma konusunda bilinçlendirdiği vurgulanmaktadır.

Doğan, Uğurlu ve Kaya (2015)'nın gerçekleştirdiği çalışmanın amacı okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını değerlendirmektir. Araştırma karma yöntem olan açıklayıcı desen kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın nicel bölümünde örneklem grubunu Sivas ilinde bulunan 420 öğretmen, nitel bölümünün çalışma grubunu ise yine Sivas ilinde bulunan 10 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın nicel verilerini toplamak için "Etik Liderlik Algısı Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmanın nitel verilerini toplamak için ise araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın nicel bulgularına göre katılımcılar yöneticilerin etik liderlik davranışlarına yüksek düzeyde önem verdiklerini ifade etmektedirler. Araştırmanın nitel bulgularına baktığımızda ise katılımcılar etik bir yöneticinin kurumda huzuru sağlaması, öğretmenleri motive etmesi, şeffaf ve objektif davranması, adil olması, dürüst ve tarafsız olması, hakkaniyetli davranması, etik kurallara uygun davranışlar sergilemesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Haban (2018) ise yaptığı çalışmada ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma bir yöntemle yapılmıştır. Araştırmanın nicel örneklem grubunu Gaziantep ili Şahinbey ve Şehitkamil merkez ilçelerinde göre yapan 528 öğretmen oluşturmaktadır. Nitel çalışma grubunu ise 14 okul müdürü ve 15 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın nicel verileri Etik Liderlik Ölçeği, nitel verileri ise araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla toplanmıştır. Nicel verilerin analizinde SPSS paket programı, nitel verilerin analizinde de içerik analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar okul müdürlerinin etik liderlik sergileme düzeylerini yüksek seviyede görmektedir. Araştırmanın nitel verilerinden elde edilen bulgulara göre ise okul yöneticilerinin etik değerlere uygun hareket ettikleri ve okullarında etik değerleri yaygınlaştırmaya çalıştıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca katılımcılar okul müdürlerinin etik davranışlar

sergilemesinin okulun iklimini olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır. Katılımcılar ayrıca bazı sebeplerden dolayı okul müdürlerinin bazen etik dışı davranışlar sergilediklerini ifade etmektedir.

Harmanlı (2019)'nın yapmış olduğu çalışmadaki amacı okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerine göre değerlendirmektir. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji desenine göre yapılan bu çalışmada örneklem grubunu 20 okul müdürü ve 15 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizi ise içerik analizi kullanılarak çözümlenmiş ve temalara ayrılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgularda katılımcılar etik liderlik teması altında; etik liderliğin anlamı, etik liderlikte karar alma kaynağı, etik liderlerin özellikleri, etik liderlerin öğretmenler üzerindeki etkileri, etik kültürün göstergeleri, etik liderliği engelleyen unsurlar ve etik liderliği engelleyen unsurların aşılması için yapılması gerekenler, etik kültürün oluşturulmasına yönelik öneriler olmak üzere alt temalar oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre etik lider olarak okul yöneticisinin adil, paydaşlarına karşı eşit, ahlaklı, rehber, objektif, güvenilir, tarafsız, liyakatli davranan ve sorumluluk bilincine sahip olması gerektiği vurgulanmıştır. Katılımcılar ayrıca etik bir lider olarak okul yöneticisinin gerektiğinde inisiyatif alabilen, gerektiğinde de kanunlara uyan bir yönetici olması gerektiğini vurgulamıştır. Okul müdürleri ve öğretmenler etik değerlere göre tesis edilen bir okul kültürünün oluşturulması gerektiğini de vurgulamaktadır. Araştırmada elde edilen bir diğer bulguya göre ise etik değerlere sahip bir okulun çevresine örnek olduğunu ve tercih edilen bir okul olduğunu vurgulamaktadır. Katılımcılar okul müdürlerinin etik lider olamamasında kişilik özelliklerinin, liderlik vasfından yoksun olmanın, tarafsız davranamamanın ve çevresel faktörlerin etkili olduğunu vurgulamaktadır. Etik liderlik davranışlarının sergilenmesinin önündeki engellerinde liyakatsizlik, kişisel çıkarların güdülmesi, bürokratik engeller olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Katılımcılar okullarda etik kültürün oluşturulması için günceli yakalayan politikaların geliştirilmesi gerektiğini, yönetici seçiminin dikkatli ve objektif bir yaklaşımla yapılması gerektiğini, etik kültürün eğitimin her kademesine yerleştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Karlı (2022)'nin gerçekleştirmiş olduğu bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmediği. Bu çalışmada nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma araştırma yöntemi desenlerinden açıklayıcı ardışık desen kullanılmıştır. Araştırmanın nicel kısmındaki örneklem grubunu İstanbul ili Küçükçekmece ilçesindeki okullarda görev yapan 700 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın nitel kısmında ise çalışma grubunu aynı ilçede görev yapan ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenen 25 öğretmen oluşturmaktadır. Nicel kısmın verileri “Toksik Liderlik Ölçeği” kullanılarak toplanırken nitel kısmın verileri de araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Nicel araştırma verilerinden elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerini orta düzeyde toksik lider olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Nitel araştırma verilerinden elde edilen bulgulara göre ise okul içinde ve dışındaki iletişim etiğine ilişkin olarak katılımcılar okul müdürlerinin ilgili, kibar, iletişime açık, samimi, dinleyici, eğlenceli ve problem çözücü olduklarını belirtmişlerdir. Bunun dışında katılımcılar, okul müdürlerinin yeniliğe açık oldukları, mesleki başarı elde eden öğretmenlerini ödüllendirdiklerini, topluluk içinde tebrik ettiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin bu olumlu davranışlarının yanı sıra tutarsız veya ruh haline göre değişken davrandıklarını da ifade etmişlerdir.

Katip (2019) okul yöneticilerinin etik dışı davranışlarını öğretmenlerin görüşlerine göre tespit etmeye çalıştığı bu araştırmasını nitel araştırma yöntemine göre yapmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle belirlenen 20 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri uzman denetiminden geçerek araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile toplanmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre elde edilen bulgular incelendiğinde okul yöneticilerinin sergilediği etik dışı davranışlar genel olarak öğretmene uygulanan şiddet, baskı, hakaret, mobbing uygulama, saldırgan tutum, yıldırma, korkutma, tehdit, adam kayırma, adil ve eşit davranmama, ayrımcılık yapma, bencillik yapma, öğretmenle iletişimde uygunsuz bir dil kullanma, egoizm, aşağılama, kompleks, dedikodu, sevgiden ve hoşgörüden uzak demokratik olmayan güvensiz

ortam yaratma, özgürlük kısıtlama, görev ve yetkisini kötüye kullanma, öğretmenin itibarını düşürücü davranışlar sergileme, haksız kazanç elde etme, yalan, özel ilişkilerini iş ortamına taşıma, kıskançlık, sömürü açıklamalara yer vermiştir. Tüm bu sonuçlar değerlendirildiğinde okulların yöneticilerin baskısından kurtarılması adına etik konusunun Milli Eğitim Bakanlığınca tekrar gözden geçirilmesi, okulların daha özgür ve demokratik ortamlar haline getirilmesi, böylece öğretmenlerin daha huzurlu ve güvenli çalışma ortamlarına kavuşturulması sağlanmış olabilir.

Keskin ve Keskin (2023) öğretmen adaylarına göre öğrenme-öğretme sürecinde görülen etik dışı davranışların neler olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışma nitel araştırma yöntemine göre yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 öğretim yılında Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi matematik öğretmenliği eğitimi alan 30 öğretmen adayı oluşturmaktadır. Bu çalışmada veriler araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre katılımcılar öğretmenlerin eğitim öğretim sürecinde sergiledikleri etik dışı davranışları adaletsiz davranma, sorumsuz davranma, hakaret etme, ayrımcılık yapma, dersleri boşlama, öğrenciye değer vermeme olarak ifade etmektedir. Bir diğer bulguya göre öğrencilerin sergilediği etik dışı davranışlar ise katılımcılar tarafından dersi kaynatma, kopya çekme, öğretmene saygısızlık yapma, sınıfta disiplinsiz davranışlar gösterme, yalan konuşma, devlet malına zarar verme olarak ifade edilmektedir.

Recepoğlu ve Kılıç (2022) Eğitim Fakültesi Sosyal Bilgiler ve Fen Bilimleri öğretmenliği okuyan 32 öğretmen adayı ile gerçekleştirdiği bu çalışmada öğretmen adaylarının etik ve etik davranışlar hakkındaki fikirlerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu çerçevede araştırmada öğretmen adaylarına göre etik kavramının anlamı, üniversite ortamında öğretmen adaylarının öğretim üyelerine karşı sergiledikleri etik dışı davranışların neler olduğu ve etik davranışların nasıl geliştirileceğiyle ilgili öneriler ele alınmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntemi ile yapılmıştır. Sorular katılımcılara e-posta yoluyla gönderilmiş ve geri toplanmıştır. Yapılan çalışmanın bulgularına göre katılımcılar etik kavramından ahlaklı olmayı anladıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar etik kavramını ahlaki davranışlar sergilemek olarak tanımlamışlardır. Araştırmanın bir diğer bulgusu

öğrenciler tarafından sergilenen etik dışı davranışlar ise öğretim üyelerine yapılan saygısızlık, hakaret, dersin düzenini bozmak, dersi önemsiz görmek ve kopya çekmek olarak ifade edilmiştir. Araştırmanın diğer bulgularında ise, öğretim üyelerine yönelik etik dışı davranışlar sonucunda ortaya çıkacak durumları katılımcılar, en çok öğrencinin zarar görebileceği ve öğretim ortamının bozulacağı şeklinde vurgulamışlardır.

Minaz (2017) okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarını yolsuzluk bağlamında incelediği bu çalışmada karma yöntem kullanmıştır. Araştırmanın nicel verilerini “Etik Liderlik Ölçeği” kullanarak toplamıştır. Araştırmasının nicel örneklem kısmını İstanbul Sultanbeyli’deki devlet okullarında görevli 514 öğretmen oluşturmaktadır. Nicel verilerin analizini ise SPSS paket programı aracılığı ile gerçekleştirmiştir. Araştırmanın nitel verilerini ise yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanarak toplamıştır. Nitel çalışma grubunu ise amaçlı örneklem yoluyla belirlenen 30 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın nitel kısmından elde edilen veriler ise içerik analizi yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın nicel bulgularına göre katılımcıların çoğunluğu okul müdürlerinin etik liderlik davranışı sergilediklerini ifade etmiştir. Araştırmanın nitel bulgularına göre ise görüşmeye katılan öğretmenlerden 17’si okul müdürlerinin etik davranış sergilediğini, 13’ü etik dışı davranışlar sergilediğini ifade etmiştir. Etik dışı davranış olarak katılımcılar; kayırmacılık, okula zamanında gelmeme, ayrımcılık yapma, yönetimde şeffaf davranmama, okul ve öğretmenle ilgilenmeme davranışlarını ifade etmişleridir.

Öz (2021) yaptığı çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri, okul müdürlerinin gösterdiği etik davranışları ve karşılaştıkları bu etik davranışlara gösterdikleri tepkileri araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırmadaki veriler araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile toplanmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmaya Konya il merkezinde görev yapan resmi ilkököl, ortaokul ve liseden 13 öğretmen katılmıştır. Çalışma grubunun belirlenmesinde maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; öğretmenler okul müdürlerinden ayrımcılık yapmamalarını, açık davranmalarını, aldıkları kararlara paydaşların katılımını sağlamalarını, vizyon

sahibi bir yönetici olmalarını, güvenilir, saygı duyan bir yönetim anlayışı sergilemelerini beklemektedirler. Ancak yine araştırma bulgularına göre müdürlerin öğretmenler arasında ayırım yaptıkları, iletişim kurmada problemlilik oldukları, tek başlarına karar aldıkları gözlenmektedir. Araştırmanın bir diğer bulgusunda ise öğretmenlerin okul müdürlerinin etik davranışlarına karşı kendilerinin de meslektaşlarına benzer tepkiler verdikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Taş (2022) amacı okul müdürlerinin öğretmenler üzerindeki baskıcı davranışlarının ve etik liderlik becerilerinin düzeyini belirlemek olan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmada karma yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın nicel kısmındaki örneklem grubunu 347 öğretmen oluşturmaktadır. Nitel kısmında ise çalışma grubunu devlet ortaokullarında görev yapan 10 okul müdürü ve 15 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen “Tahakküm Ölçeği” ve “Etik Liderlik Becerileri Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın nitel verileri ise içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmanın nicel verilerinden elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin öğretmenler üzerindeki tahakküm davranış seviyesinin ve okul müdürlerinin etik liderlik becerilerinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin tahakküm davranışları ile etik liderlik becerileri arasında yüksek düzeyde negatif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Araştırmanın nitel bölümünde ise okul müdürleri öğretmenlerle iletişim kurmaya istekli olduklarını ve öğretmenlerin iletişime katılımlarına değer verdiklerini ifade etmektedir. Ancak öğretmenlerin davranışlarının disiplin açısından kontrol etmesi gerektiği de vurgulanmaktadır. Ayrıca okul müdürleri tarafından etik liderlik becerileri hususunda öğretmenlerde etik farkındalık yaratılması, etik standartların paylaşılması, etik davranışların desteklenmesi, öğretmenlere rol model olunması, etik dışı davranışlara net tepkiler verilmesi ve öğretmenlerin etik davranışlarının denetlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Öğretmenler, okul müdürlerinin baskıcı tavırlarına yönelik iletişim kurma, katılım sağlama ve kontrol etmeyle ilgili benzer görüşler belirtmişlerdir. Etik liderlik becerilerine ilişkin görüşlerinin ise okul müdürlerinin etik liderlik becerilerine ilişkin görüşlerinden farklı olduğu görülmüştür. Çalışmanın sonuçlarına bağlı olarak okul müdürlerinin okullarda görülen

tahakküm davranışlarının nedenlerini tespit etmeye yönelik bir çalışma yapılması, etik liderlik becerilerini geliştirmek için hizmet içi eğitimlerin verilmesi gibi öneriler sunulmuştur.

Yüksel (2022)'in çalışmasında, okul yöneticilerinin etik ve etik dışı liderlik davranışları ve bu davranışların nedenlerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden fenomenoloji kullanılmıştır. Araştırmaya ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 18 öğretmen katılmıştır. Elde edilen bulgular okul yöneticilerinin etik değerlere sahip olması ve paydaşlarına adil davranması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca katılımcılar okul yöneticilerinin etik dışı davranışlarının da ayrımcılık yapma, yönetmelik dışı davranma ve paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını görmezden gelme olduğunu ifade etmektedir. Katılımcılar tarafından okul müdürlerinin etik davranmalarının nedenleri ise en çok etik ve ahlaki değerle re bağlı kalma ve şikayet edilmekten korkma olarak vurgulanmıştır. Güç elde etme, liyakatsiz olma, mevkiini koruma isteği, öğrenci velisinin ve bürokrasinin baskıları, okulun etik dışı iklimi ve otorite kurma isteği gibi nedenler de okul müdürlerinin etik dışı davranmalarının nedenleri olarak vurgulanmaktadır.

2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Arar (2016) tarafından yapılan çalışmada İsrail'deki Arap topluluklarının eğitim sisteminde görev yapan 10 okul yöneticisiyle gerçekleştirilen görüşmelerde okul yöneticilerinin karar verme sürecinde etik dışı davranmalarının nedenleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışmada katılımcıların etik ikilemelerinin kültürel, etnik ve kurumsal değerlerle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Birlikteliğe önem verilen bu kültürde okul yöneticilerinin algılarına göre yöneticilerin kendilerini toplumsal kuralların uygulayıcısı oldukları, öğretmenlerin ve öğrencilerin kişisel sorunlarına anlayışla yaklaştıkları, toplumsal huzurun tesisi için etik dışı davranışları görmezden geldikleri tespit edilmiştir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin karar alma sürecinde kültürel normları, insani duyguları, maddi ve manevi koşulları dikkate aldıkları, okulda huzuru korumak için de geleneksel yaklaşımları tercih ettikleri, okul güvenliği için hiyerarşik düzene sıkı bir şekilde bağlı kaldıkları saptanmıştır. İsrail devleti içerisinde azınlık Arap toplumunu temsil eden bu okul yöneticilerinin kendilerini

topluma adadıkları için yaşadıkları etik ikilem sorunlarını daha çok bireysel olarak çözmeye eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin geleneksel ve otoriter bir yönetim tavrı benimsemelerinde hiyerarşik örgüt yapısı ve kültürel özelliklerin etkisi olduğu vurgulanmıştır.

Masina'nın (2015) çalışmasında Svaziland'daki iki okulun müdürlerinin okullarda etik liderliğin önemini keşfetmeyi amaçlanmıştır. Bu çalışmanın amacına ulaşmak için okul müdürlerinin okullarında etik liderliğe verdiği önem ve okullarda etik liderliği destekleyen ve engelleyen faktörler araştırıldı. Sosyal Öğrenme Teorisi çalışmanın teorik çerçevesini oluşturmaktadır. Çalışmada, nitel bir yaklaşım kullanılmıştır. Veri oluşturma tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüşmelerin benimsendiği bir vaka çalışması metodolojisi kullanılmıştır. Tesadüfi örnekleme tekniği ile iki müdür, bir müdür yardımcısı, iki daire başkanı ve iki liseden beş öğretmen olarak toplam on katılımcı seçilmiştir. Oluşturulan veriler içerik analizi yöntemiyle, kodlar, kategoriler ve temalar tanımlanarak analiz edilmiştir. Çalışmada okul yönetiminde etik liderliğin önemli olduğunu sonucuna vurgu yapılmaktadır. Okulun lideri, okulda etik değerleri sergileme konusunda örnek olmalıdır. Ayrıca, okulun lideri bir rol model olarak davranışlarıyla astlarını etkilediğini savunmaktadır. Etik değerler öğretmenlere okul lideri tarafından aktarıldığında öğretmenler ahlaki olarak doğru olan davranışı da öğrencilerine aktarmakta ve onlara örnek olmaktadır. Çalışmanın bulgularına göre etik liderliğin yönetimin işleyişinde esas olduğu ve okul müdüründen başlayarak öğretmen ve öğrenciye aktarılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okulun işleyişinde bazı faktörlerin etik liderlik davranışlarını engellediği vurgulanmıştır. Çalışmanın küçük bir katılımcı grubuna yapılmasından dolayı bulguların doğrulanabilirliği, aktarılabilirliği ve güvenilirliğinin sağlanması için daha geniş bir araştırma yapılması araştırmacı tarafından önerilmektedir. Yine araştırmacı tarafından etik liderlikle ilgili müfredatın öğretmen yetiştirme sistemine konması ve Eğitim ve Öğretim Bakanlığının öğretmenlere etik değerler konusunda bilgilendirme yapması önerilmektedir.

Yine bir diğer çalışmada Naidoo (2015), son zamanlarda medyanın özellikle Güney Afrika eğitim biriminde etik dışı davranışların sıklığına ortaya koyduğunu ifade etti. Eğitim Bakanlığındaki bu etik dışı davranışların artışı etik

liderlik kavramının önemini ortaya koymaktadır. Etik liderlik kavramı ve onun etik dışı davranışları önlemedeki rolü eğitimde etik liderlik çalışmalarının artmasında etkili olmuştur. Bu çalışma Güney Afrika'daki okullarda etik liderlik anlayışının, deneyimlerinin ve davranışlarının okullardaki öğretmenler ve müdürlerin bakış açısıyla okul liderliği üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Etik değerler ve etik liderlik kavramsal çerçevesi içerisinde yapılan bu araştırma okul müdürleri ve öğretmenlerin etik değerler ile ilgili algılarını/anlayışlarını ve deneyimlerini ortaya çıkarmayı; okullardaki etik dışı davranışların nedenleriyle ilgili okul müdürü ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek ve etik dışı davranışları okullarda azaltmak için yapılacak çalışmalarla ilgili okul müdürü ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemektir. Araştırma nitel araştırma yöntemine göre yapılmıştır. Araştırma üç okuldan 9 öğretmen 3 müdür toplam 12 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre tüm katılımcılar etik liderlik hakkında net bilgilere sahiptir. Bazı okullarda etik dışı davranışların süreklilik gösterdiği görülmektedir. Etik dışı davranışların hem okul ortamından hem de okulun dış çevresinden kaynaklandığı görülmektedir. Etik liderlik anlayışının okullardaki etik dışı davranışları önlemede etkili bir yol olduğu fikri katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Bu bağlamda etik dışı davranışları azaltmak için etik liderliğin kullanılması, okul yöneticilerinin karar alma sürecine paydaşları dahil etmesi, yetkilerini kullanırken ve görev dağılımı yaparken tarafsız olması, yönetici atamalarında liyakatin esas alınması, okul bütçesinin uygun bir şekilde denetlenmesi araştırmacı tarafından önerilmektedir

Hozien (2012) A.B.D.'de kırsal kesim okullarındaki yöneticilerin etik karar alma süreçlerine ilişkin yaptığı çalışma kapsamında 12 okul yöneticisi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığıyla elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu araştırmacı tarafından geliştirilen senaryo (vignette) temelli olarak hazırlanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda katılımcıların etik kararlar alırken zorlandıkları ve mesleki tecrübelerinin çözüm üretirken etkili olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin karar almada adaletli davrandıkları anlaşılmıştır. Okul yöneticilerinin karar verme süreçlerini yaş, mesleki tecrübe, eğitim durumu ve

kırsal ortam değişkenlerinin etkilediği de tespit edilmiştir. Bu bağlamda daha tecrübeli ve eğitimi okul yöneticilerinin etik problemlerle başa çıkma konusunda daha donanımlı olduğu tespit edilmiştir.

Cuellar ve Giles (2012) ise çalışmaları kapsamında şili'deki etik liderlik uygulamalarını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Nitel yöntemlerle yürütölen çalışma kapsamında 8 katılımcıyla yarı yapılandırılmış göröşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan alışma sonucunda katılımcıların kişisel etik değer ile mesleki etik değerlerin i ie geçmiş olduğu, okul yöneticilerinin tutarlı davranışlar sergileyerek takipçilerine model oldukları, insanları önemsedikleri, hümanist bir eğitim anlayışını kazandırmaya çalıştıkları, okulun sorunlarıyla ilgilendikleri, paydaşlara liderlik etmeyi onlara hizmet etmek olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Norberg ve Johansson (2007) araştırmasında İsveç'teki okul liderlerinin yaşadıkları etik ikilemleri incelemiştir. Araştırma kapsamında 50 okul müdürü, 35 yeni atanan okul müdürü ve ileride okul müdürlüğü düşünen 40 öğretmen ile göröşmeler gerçekleştirilmiştir. Okul müdürleri ile yapılan göröşmeler neticesinde bir okul yöneticisinin günlük rutinindeki pek çok konuda etik dışı davranışlarla karşılaştıkları tespit edilmiştir. Okullarda en çok yaşanan etik dışı davranışlar ise çalışanların okul içindeki uygunsuz davranışları, öğretmenlerin öğrencilerin duygularını kullanmaları, öğrencilerin öğretmenlere karşı uygunsuz davranış ve konuşmalar yapması, okulda problem yaratan öğrenciler, velilerin öğretmen ve öğretim süreçlerine yönelik eleştirileri, okul yöneticisine destek vermeyen üstler ve okul içi sorunların okul dışına taşınması şeklinde sıralanmıştır. Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu ise yeni atanan okul müdürlerinin etik davranışlarda yaşadıkları ikilemlerin daha çok eğitim ve öğretim ile ilgili olduğu tespit edilmiştir. İleride okul müdürlüğü yapmak isteyen öğretmenlerin yaşadığı etik ikilemler ise tamamen eğitim ve öğretim süreci ile ilgilidir. Bu bağlamda elde edilen bulgular ise tecrübe arttıkça olaylara bakış açılarının geliştiğini göstermektedir.

Cranston, Ehrich ve Kimber (2006) okul liderlerinin yaşadıkları etik ikilemleri derinlemesine incelemek amacıyla Avustralya'da 7 okul müdürü ile yarı yapılandırılmış göröşmeler gerçekleştirmişlerdir. Yapılan alışma neticesinde etik ikilemlerin okul yöneticilerinin örgütsel davranışlarının bir parçası olduğu,

okul yöneticilerinin birbirinden farklı etik dışı davranışlarla karşılaştıkları ve bunların çözümlenmesinde kişilik özelliklerinin önemli olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda söz konusu etik dışı davranışların ğrenci ve öğretmenlerin sergilediği uygunsuz davranışları, bazı öğretmenlerin dşuk performans göstermeleri, ailede şiddet gören öğrenciler ve etik dışı okul kültürü başlıkları altında toplandığı tespit edilmiştir.

III.ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde kullanılan araştırma modeli, örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizine ilişkin bilgiler bulunmaktadır.

A. Çalışmanın Modeli

Tez çalışmasının konusunu sosyal bilimlerin önemli bir çalışma alanı olan liderlik türlerinden etik liderlik oluşturmaktadır. Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması üzerine yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemi; yirminci yüzyılda sosyal bilimler alanında yaşanan gelişmeler sonucunda pozitivist anlayışın yetersizliği sonucu ortaya çıkmış bir yaklaşımdır. İnsan doğasının tek düze, doğrusal ilişkili bir yapı olmadığını düşünülmesiyle ortaya çıkan post-pozitivist yaklaşım insan doğasının değişken, karşılıklı etkileşime açık ve çeşitlilik arz ettiğini iddia etmektedir. Dolayısıyla kesinliğin, önceden kestirilebilir olmanın yeterli görülmediği sosyal bilimler alanında karşılıklı etkileşimin, değişkenliğin ve çeşitliliğin hâkim olduğu nitel araştırma yöntemleri yaygınlaşmaya başlamıştır (Balcı, 2021, 35).

Nitel araştırmalarda süreç öznel bir şekilde yürütülmektedir. Araştırmacı sürece kendi kişisel deneyim, gözlem ve değerlerini katmaktadır. Nitel araştırmalarda araştırmacı insanların yaşadıkları deneyimler hakkındaki yorumlarını, kendi dünyalarındaki etkilerini ve bu etkilere nasıl bir anlam yüklediklerini anlamaya çalışır (Merriam ve Bass, 2018). Aynı zamanda araştırmada ele alınan probleme katılımcının gözünden de bakabilmek önemlidir. Araştırmacı her ne kadar öznel bir yaklaşım sergilese de raporlama kısmında katılımcının gözünden problemi tasvir etmelidir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, 2020).

Nitel araştırmalar, doğal ortamda katılımcıların ayrıntılı bir şekilde gözlemlendiği, problem durumu hakkında görüşlerinin ilk ağızdan toplandığı, ölçme araçlarının kullanılmadığı bir araştırma yöntemidir. Bu yaklaşımda

davranışlara müdahale edilmemesi ve durumsal bağlam önemlidir (Büyüköztürk vd., 2020; Creswell, 2017; Yılmaz ve Arık, 2019). Aştırmalarda tümevarım ve tümdengelim yöntemleri kullanılmaktadır. Araştırmacı, konu hakkında tatmin oluncaya kadar veriler ve temalar üzerinde ileri-geri çalışarak tümevarımsal bir yaklaşım sergilemiş olur. Araştırmanın ilerleyen aşamalarında ise elde edilen verilerin desteklenmesi ve tekrar incelenmesi durumlarında tümdengelimsel yaklaşımı kullanmaktadır (Creswell, 2017).

Nitel araştırmaların önemli özelliklerinden birisi de araştırmacılara zengin betimlemeler yapabilme imkânı sunmasıdır. Araştırmacı olgu hakkında neler öğrendiğini katılımcıyla yaptığı görüşmelerden elde ettiği verileri sayılardan çok kelimelerle ifade etmektedir. Bütün bu verilen özellikler ışığında araştırmacının şu hususlara dikkat etmesi beklenmektedir (Merriam ve Bass, 2018). İş hayatı ve yaşamla ilgili alanlarda sorgulayıcı olmalıdır.

- Araştırma süreci esnek bir yapıdadır ve süreç içerisinde beklenmedik durumlar her zaman olabilir. Bu nedenle araştırmacı süreç içerisinde yaşanabilecek belirsizliklere karşı hoşgörülü olmalı ve sürece güvenmelidir.
- Belli bir sistematik içerisinde gözlem yapmalıdır.
- Görüşmede nitelikli veriler elde etmek için nitelikli sorular sormalıdır.
- Tümevarımsal metotla verilerin analizini gerçekleştirmelidir.
- Nicel yöntemden farklı olarak bulgular rakamlarla yazılmadığından daha özgün ve rahat bir yazma becerisi gerektirmektedir.

Nitel araştırmalarda bu hususlara dikkat edilmesi aynı zamanda araştırmanın derinlemesine incelenmesi sürecinin de sağlıklı ilerlemesini sağlayacaktır.

Başta eğitim olmak üzere birçok alanda araştırmacılar son yıllarda nitel araştırma yöntemlerini kullanmaktadırlar. Merriam ve Bass (2018)'in yapmış olduğu tanımlamaya göre nitel araştırma; temel nitel araştırma, fenomenoloji, gömülü (örtük) teori, etnografi, öyküsel analiz, durum çalışması ve eleştirel nitel araştırma yaklaşımlarına ayrılmaktadır. Bu çalışmada ise nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni tercih edilmiştir. Durum çalışması; bir

olayın tüm yönleriyle derinlemesine araştırıldığı, verilerin sistemli bir düzende toplandığı, gerçek yaşamda nelerin olduğuna bakıldığı bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Subaşı ve Okumuş, 2017; Yılmaz ve Arık, 2019). Durum çalışması, araştırmacının çok az kontrolünün olduğu, “nasıl” ve “niçin” sorularının sorulduğu, çalışılan durumun kendi doğal evreninde gözlemlendiği ve durum ile gerçekliğin arasındaki ilişkinin yeteri kadar anlaşılır olmadığı durumlarda kullanılan bir yöntemdir (Subaşı ve Okumuş, 2017).

Bilimsel araştırmalarda durum çalışmaları, belirlenen problem durumu ile ilgili ayrıntıları belirlemek, olası açıklamaları derinleştirmek ve değerlendirmek amacıyla kullanılır (Büyüköztürk vd., 2020). Durum çalışmasında amaç, bir olayın belirlenen sorular eşliğinde derinlemesine araştırılmasıdır (Yılmaz ve Arık, 2019). Durum çalışmasının kendine özgü belirgin bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar;

- Belirlilik; durum çalışmasının belirli bir vakaya odaklanıyor olmasıdır.
- Betimleme; durum çalışması sonucunda elde edilen bulguların derinlemesine betimlenmesidir.
- Sezgisellik; takipçilerin durum çalışması sayesinde araştırmadaki durumu daha iyi anlamlandırabilmesidir (Merriam ve Bass, 2018, s.43-44).

Durum çalışması planlama ve yürütmede bazı aşamaları takip etmek çalışmanın sağlıklı sonuçlanması adına önemlidir. Bu aşamalar; derinlemesine araştırmayı sağlayan problem cümlesi, araştırmaya ilişkin verilerin toplanacağı alana girme, katılımcıların seçilmesi, verilerin toplanması ve verilerin analizi aşamalarıdır (McMillan, 2000’den akt. Büyüköztürk vd., 2020, s.270).

Bu araştırmada ele alınan problemi derinlemesine inceleyebilmek ve sorunların temel kaynağına inebilmek için okul müdürleri ve öğretmenlerle yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmak suretiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

“Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusuna cevap arandığı bu çalışmada ilk olarak araştırmaya ait problem durumu belirlenmiş ve daha sonra araştırmayı derinleştirmek adına problem durumu alt problemlere bölünmüştür. Araştırmada analize konu olan temel durum “etik liderlik” olarak seçilmiştir.

Bu araştırma durum çalışması yaklaşımlarından karşılaştırılmalı durum çalışması olarak da adlandırılan çoklu durum çalışması ile yürütülmüştür. Farklı sosyoekonomik düzeyi olan alanlarda daha önceden hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formları yardımı ile yürütülmüştür. Bu yaklaşımda çalışmanın başında belirlenen temel problem birden fazla vaka üzerinde incelenir. Bu durum hem olayların tek tek incelenmesini sağlar hem de durumların ortak özelliklerinin analizini yapma fırsatı verir (Yılmaz ve Arık, 2019). Çoklu durum çalışmalarında araştırmaya birden fazla vakanın dahil edilmesi araştırma bulgularının genişletilmesini sağlamakta ve araştırmanın güvenilirliğini arttırmaktadır (Merriam ve Bass, 2018).

B. Çalışmanın Grubu

Nitel araştırmalarda nicel araştırmalara kıyasla daha küçük bir örneklem üzerinde çalışılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2020). Bu araştırmanın çalışma grubunu evrenini İstanbul ili sınırlarındaki resmi okul öncesi, ilkököl, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan 10 okul müdürü ve 8 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme tekniklerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği, “araştırmada incelenen sorunla ilgili olarak kendi içinde benzer farklı durumların belirlenerek çalışmanın bu durumlar üzerine kurulmasıdır” (Büyüköztürk vd., 2020: s. 93). Çalışma grubuna seçilen okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin belirlenmesinde cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, görev, branş, mesleki kıdem, okuldaki kıdem, görev yapılan okul türü gibi değişkenler çeşitlilik kaynağı olarak alınmış böylelikle çalışma grubunun çeşitliliği sağlanmıştır. Çalışma grubu içerisindeki katılımcılarla çalışmamızın sonucu hakkında yeterli veriye ulaşana kadar görüşme yapılmıştır. Örnekleme dahil olan kişi sayısına veri toplama sürecinde verilerin doygunluğuna ulaşmasına göre karar verilmiştir (Merriam ve Bass ve Bass, 2018). Bu bağlamda çalışmaya İstanbul ilinde 4 farklı ortaöğretim kurumu (Anadolu Lisesi ve Proje Okulu Niteliğinde Anadolu Lisesi), 6 farklı ortaokul, 4 farklı ilkököl ve 1 tane de okul öncesi olmak üzere toplam 15 resmi okul dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerine ve öğretmenlere ait bilgiler Çizelge 1’de sunulmuştur.

Çizelge 1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerine ve Öğretmenlere Ait Bilgiler

Görev	Cinsiyet	Kademe	Kıdem	Yöneticilik Kıdemi	Çalıştığı Okuldaki Kıdemi	Çalıştığı Okuldaki Öğrenci Sayısı	Çalıştığı hizmet bölgesi
O. Müdürü	Erkek	Ortaokul	25	16	3	1540	4
O. Müdürü	Erkek	Lise	11	7	5	560	5
O. Müdürü	Kadın	İlkokul	23	12	3	2100	6
O. Müdürü	Erkek	Lise	14	10	6	1050	5
O. Müdürü	Erkek	Ortaokul	21	19	8	2300	6
O. Müdürü	Erkek	İlkokul	24	16	8	2100	4
O. Müdürü	Erkek	Lise	32	29	8	782	4
O. Müdürü	Erkek	Ortaokul	18	12	6	652	6
O. Müdürü	Erkek	Ortaokul	16	7	4	1250	5
O. Müdürü	Kadın	İlkokul	19	12	5	1200	4
Öğretmen	Kadın	Ortaokul	8	-	4	897	5
Öğretmen	Erkek	İlkokul	12	-	12	1942	4
Öğretmen	Kadın	Ortaokul	7	-	4	2300	6
Öğretmen	Kadın	İlkokul	14	-	6	1942	4
Öğretmen	Erkek	Ortaokul	13	-	5	2300	6
Öğretmen	Erkek	Lise	15	-	3	1054	6
Öğretmen	Kadın	İlkokul	18	-	6	876	4
Öğretmen	Kadın	O. Öncesi	10	-	7	385	5

Çizelge 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 2’si kadın, 8’i erkektir. Okul müdürlerinin kıdemleri 11-32 yıl arasında değişmektedir. Yöneticilik kıdemleri ise 7-29 yıl arasındadır. Çalıştıkları okuldaki görev süreleri en az 3 en çok 8 yıldır. Okul müdürlerinin 3 kadarı ilkokul, 4 kadarı Ortaokul, 3 ise liselerde görev yapmaktadır. Kademeye göre dağılımda ise; katılımcılar arasında okul öncesi kademesinden yönetici yer almamıştır. Çünkü araştırmacının ulaşabildiği okul öncesi yöneticileri görüşmeye dahil olmak istemediklerini belirtmişlerdir. Öğrenci sayılarına baktığımızda ise; 560-2300 öğrenci arasında değişmektedir.

Çizelge 1’de çalışmaya katılan öğretmenlerin bilgilerinde ise; 5’i kadın, 3’ü erkektir. Öğretmenlerin kıdemlerine bakıldığında 7-18 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Çalıştıkları okuldaki görev süreleri ise; 3-12 yıl arasında değişmektedir. Öğretmenlerin 1’i okul öncesi, 3’ü ilkokul, 3’ü ortaokul, 1’i lisede görev yapmaktadır. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğrenci sayıları ise 385-2300 öğrenci arasındadır.

Çalışmaya katılan okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görev yaptıkları okulların bulunduğu çevrenin sosyoekonomik durumu ile ilgili araştırmaya

katılan bütün okullar Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğine göre 2. Hizmet bölgesinde yer almaktadır. Okulların hizmet bölgeleri öğretmen ihtiyacı, coğrafi durum, ekonomik ve sosyal yönden gelişmişlik düzeyi, ulaşım şartları ile hizmet gereklerinin karşılanması yönünden benzerliklere göre belirlenmektedir. Hizmet alanları da aynı hizmet bölgesindeki okulların gelişmişlik seviyesine göre sıralanmaktadır. Buna göre görüşme yapılan 6 katılımcı 6. hizmet alanında, 5 katılımcı 5. hizmet alanında, 7 katılımcı da 4. Hizmet alanındaki okullarda görev yapmaktadır.

C. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verilerini toplamak için araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda verilerin toplanması, sınırlılıkların belirlenmesi, elde edilecek bilginin kaydedilmesi için katılımcıyla anlaşılması ve çeşitli araçlarla verilen toplanması aşamalarını içermektedir (Creswell, 2017). Araştırmacının ilgisini çeken bir problem durumunu bazen gözlemlemek işe yaramaz. Böyle durumlarda insanların duygularına, onların etrafındaki dünyayı nasıl algıladıklarını öğrenmek gerekir. Nitel araştırmalar tam da bu sorunun çözümü için görüşme tekniğini kullanma fırsatı sunmaktadır (Merriam ve Bass, 2018). Yıldırım ve Şimşek (2005)'e göre; araştırmacı görüşme formunu hazırlarken aşağıdaki hususlara dikkat etmesi gerekmektedir.

- Soruların kolay ve anlaşılır olması,
- Odak soruların olması,
- Soruların açık uçlu olması,
- Katılımcıyı yönlendirmekten kaçınması,
- Soruların çok boyutlu olmamasına dikkat etme,
- Alternatif ve sonda sorular hazırlanma,
- Farklı türlerde sorular hazırlama,
- Sorulan soruları mantıklı bir çerçevede düzenleme,
- Yeni sorular geliştirme,

Araştırmacının görüşmeyi daha sağlıklı bir platformda sürdürebilmesi için hazırlanan soruların yarı yapılandırılmış görüşme formu şeklinde olmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Yarı yapılandırılmış görüşme formu; açık ve anlaşılır sorulardan oluşan, konunun derinlemesine irdelenebilmesi için ek soruların sorulduğu bir nitel veri toplama aracıdır (Karataş, 2015) ve görüşme formu esnek, görüşmeye katılan her katılımcının özgün veriler sunduğu, problem durumuyla ilgili her bir alanın açıklığa kavuşturulması amacıyla soruların sorulduğu bir veri toplama aracıdır (Merriam ve Bass, 2018). Görüşme soruları 6 alt amaç altında okul müdürlerine 8, öğretmenlere 9 olmak üzere toplam 17 sorudan oluşmuştur. Görüşme soruları 2 farklı formatta hazırlanmıştır. Bunlar okul müdürleri için hazırlanan görüşme soruları ve öğretmenler için hazırlanan görüşme sorularıdır. Görüşme sorularının anlaşılabilirliği için pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama araştırmanın katılımcıları arasında yer alamayan 2 okul müdürü ve 2 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamadan elde edilen veriler görüşme sorularının anlaşılabilirliğini değerlendirmek üzere etik liderlik konulu çalışmaları bulunan 3 farklı uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşleri doğrultusunda görüşme sorularında gerekli değişiklikler yapılmıştır. Bu bağlamda görüşme sorularının daha anlaşılır ve sade olması, katılımcıların odaklanabilmesinin sağlanması, yönlendirmeden uzak tek boyutlu sorular içermesi, araştırmanın derinleştirilebilmesi için sonda soruların eklenmesi gibi düzeltmeler yapılmıştır. Her bir görüşme formuna ilişkin bilgiler alt başlık halinde aşağıda açıklanmıştır.

1. Okul Müdürleri İçin Hazırlanan Görüşme Formu

Okul müdürleri için hazırlanan görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara ait kişisel bilgilere (cinsiyet, yaş, meslekteki kıdem, yöneticilikteki kıdem, çalışmakta olduğu okuldaki kıdem, okul türü) yer verilmiştir. İkinci bölümde ise derinlemesine bilgi toplamak amacıyla görüşme sorularına yer verilmiştir. Bu bölümde okul müdürlerinin etik ilkeleri ve etik ilkelerin niçin önemli olduğu, okullarında ödüllendirmenin nasıl yapıldığı ve ödüllendirmenin niçin önemli olduğu, öğretmenlerin etik dışı davranışları, nedenleri, bu davranışlara verdikleri tepkiler ve tepkilerinin nedenleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca okulun çevresindeki sosyoekonomik yapıyı ve okullarındaki öğrencilerin başarı düzeylerini tanımlayabilmeleri için de sorular

sorulmuştur. Bu çalışmada kullanılan okul müdürleri için hazırlanan görüşme formu için EK 1'e bakınız.

2. Öğretmenler İçin Hazırlanan Görüşme Formu

İstanbul'daki resmi okullarda görev yapan öğretmenler için hazırlanmış görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlere ait kişisel bilgilere (cinsiyet, yaş, meslekteki kıdem, çalışmakta olduğu okuldaki kıdem, okul türü) yer verilmiştir. İkinci bölümde ise derinlemesine bilgi toplamak amacıyla görüşme sorularına yer verilmiştir. Bu bölümde öğretmenlerin etik ilkeleri ve etik ilkelerin niçin önemli olduğu, okullarında ödüllendirmenin nasıl yapıldığı ve ödüllendirmenin niçin önemli olduğu, öğretmenlerin etik dışı davranışları, nedenleri, bu davranışlara verdikleri tepkiler ve tepkilerinin nedenleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca okulun çevresindeki sosyoekonomik yapıyı ve okullarındaki öğrencilerin başarı düzeylerini tanımlayabilmeleri için de sorular sorulmuştur. Bu çalışmada kullanılan öğretmenler için hazırlanan görüşme formu için EK 2'e bakınız.

D. Verilerin Toplanması

Bu çalışmanın verileri nitel araştırmanın ve araştırılan durumun doğasına uygunluğu açısından yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile yüz yüze görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Veri toplama aşamasında uygulanan işlemler sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

1. İlk olarak araştırmanın belirlenen problem durumuna uygun ve ulaşılabilirliği olan okullar belirlenmiş ve gerekli izinler için başvurular yapılmıştır. Alınan izinlerin ardından uygulama aşamasına geçilmiştir. Araştırma ile ilgili izinler için Ek 4' bakınız.
2. Bir sonraki aşamada problem durumuna bağlı olarak gerçekleştirilen ve test aşamaları tamamlanan veri toplama araçlarına ve alınan izinlerin sınırlılığında 2023 yılında görüşmeler gerçekleştirilmiştir.
3. Araştırmacı tarafından belirlenen okullar tek tek ziyaret edilmiş okul müdürleri ve öğretmenlerle çalışma hakkında görüşmeler yapılmış

araştırma hakkında bilgilendirme yapılmasının ardından okul müdürleri ve öğretmenlerden randevu alınmıştır.

4. Katılımcılarla yapılan görüşmeler, daha önceden alınan randevu tarihinde ve saatinde müdür odasında, öğretmenler odasında ya da okuldaki müsait bir odada gerçekleştirilmiştir.
5. Yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile katılımcılarla rahat, güvenilir bir ortamda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 60 dakika sürmüştür. Ayrıca görüşme esnasında katılımcıların onayı alınarak görüşmeler kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve daha sonra yazıya geçirilmiştir. Bu şekilde hem görüşmelerin daha verimli geçmesi sağlanmış hem de araştırmacının not tutma problemi olmadığından görüşmeyi daha doğru bir şekilde yönlendirmesi sağlanmıştır.

E. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Veri analizi, nitel bir araştırmada katılımcıların söylediklerini, araştırmacının araştırmada gördüklerini birleştirme, indirgeme ve yorumlama işidir (Merriam ve Bass, 2018). Nitel araştırmalarda veri toplama ve analiz süreci iç içe ve bir biriyle paralel bir kronolojide ilerler. Veri analizi aşamasında veri toplama sürecine tekrar dönülebilir ve toplanan verilerin tekrar tekrar analiz yapılabilir (Creswell, 2017; Merriam ve Bass, 2018). Bu çalışmada içerik analiz kullanılarak veri analizi yapılmıştır. İçerik analizi, verilerin belli kurallar çerçevesinde kodlama yöntemiyle daha küçük içeriklere ayrıldığı sistemli ve yenilenebilir bir analiz yaklaşımı olarak tanımlanır (Büyüköztürk, vd. 2020: s. 259). İçerik analizinde genelde tümdengelim yöntemi kullanılmaktadır. İçerik analizinde araştırmacı ilk olarak araştırma konusu ile ilgili kategoriler oluşturmaktadır. İçerik analizinde öncelikler kodlanır, daha sonra oluşturulan kodlar benzerliklerine ve aralarındaki ilişkiye göre kategoriler altında toplanır ve bu kategoriler belli temalara dönüştürülür. Bu analiz yönteminde katılımcıların görüşlerinin içerikleri belli bir sistem içinde tanımlanır (Karataş, 2015).

Araştırma sonucunda katılımcılardan elde edilen ham veriler excel programı yardımıyla öncelikle kodlanmış, ardından benzer olanlar belli bir kategoride birleştirilmiş ve daha sonra temalar oluşturulmuştur. (Yılmaz ve Arık, 2019).

Nitel araştırmalarda analiz süreci genel olarak 4 başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar sırasıyla (1) Kodlamaların yapıldığı kategori oluşturma, (2) Oluşturulan kodların genellenerek temalara dönüştürüldüğü kategorilerin sınıflandırılması, (3) Temaların belli bir düzen içinde sunulduğu kategorilerin adlandırılması, (4) Verilerin anlamını açıklamak için kuram ya da modelin geliştirildiği teorik hale getirme (Merriam ve Bass, 2018). Çalışmanın ilk aşamasında görüşme dökümünden elde edilen verilere kodlar verilmiştir. İkinci aşamada Merriam ve Bass'ın (2018, s.173-175) doyum noktasına ulaşma aşaması olarak adlandırdığı tümevarımsaldan tümdengelimsele geçiş sürecinde daha önceden oluşturulan kodların arasında ortak noktalar bulunmaya çalışılmış ve bulunan ortak noktalar kendi aralarında sınıflandırılmıştır. Belli bir düzen içinde sunulan kategorilerin adlandırılması aşamasında ise; araştırmanın amacına cevap verir nitelikte, ilgili bütün verileri kapsayan, anlaşılır ve elde edilen veriler sadece kendi kategorisinde verilecek şekilde sunularak temalar oluşturulmuştur (Merriam ve Bass, 2018). Araştırmacı, içerik analizi yaparken açık veya gizli içerik kullanarak kodlama yapılabilir. Araştırılmak istenilen problem durumuna ilişkin bir kelime ya da resim gibi metin içerisinde açık olarak görülebilen kavramlar belirlenirken açık kodlama; metin içerisinde geçmeyen ancak aranan anlam metin içerisinde gizli olarak veriliyorsa kapalı kodlama kullanır (Büyüköztürk vd., 2020, s.262). Bu çalışmada açık içerik kullanılarak kodlama yapılmıştır. Bu üç aşamaya ilişkin örnek vermek gerekirse, okul yöneticilerine sorulan “*Bir okul müdürü olarak okul müdürlerinin uyması gereken etik ilkelerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?*” sorusuna (Y.E.25)'in “*Okulumdaki öğretmenler yeri geldiğinde de eşitlik ilkelerine sadık bu ilkeler doğrultusunda bir yöneticilik anlayışını sergileyen bir kurum müdürü isterler.*” şeklinde verdiği cevapta verilerin kodlanmasında Y.E.25'in görüşü “eşitlik” şeklinde kodlanmış, temaların belirlenmesi aşamasında benzer olan diğer kategoriler aynı sınıflandırmaya dahil edilmiş ve “Yöneticinin etik değerleri” kategorisinde değerlendirilmiştir. Son aşama olan bulguları teorik hale getirme yani doğrulama aşamasında ise elde edilen verilerin denenmesi ve onaylanmasıyla gerçekleştirilebilir (Merriam ve Bass, 2018). Bu aşamada araştırmacı, elde ettiği verilere geri dönmeli ve verilerin kodlamalarını kontrol etmelidir (Miles ve Huberman, 1994). Kodlar, kategoriler, temalar ve diğer tüm aşamalar kontrol edildikten sonra, analiz sonucu elde edilen verilerin, analize giren veri setini temsil düzeyi belirlenebilir (Poggenpoel ve

Myburgh, 2003). Bu noktada araştırmacının, tarafsız olarak kodlama yapması mümkün değildir. Bylesi bir durumla baş edebilmenin yolu farklı kodlayıcılar tarafından aynı veri setine ilişkin kodlama yapılması önemlidir. Genel olarak farklı kodlayıcılar tarafından kodlanan veri setinin, benzerlik oranı önemlidir (Arastaman, Öztürk-Fidan ve Fidan, 2015). Bu benzerlik oranı aynı zamanda nitel çalışmanın güvenilirliğini belirlemektedir. Miles ve Huberman modelinde içsel tutarlılık olarak adlandırılan ve kodlayıcılar arasındaki görüş birliği olarak kavramsallaştırılan bu benzerlik: $\Delta = \frac{C}{C + \partial} \cdot 100$ formülü kullanılarak hesaplanabilir. Formülde, Δ : Güvenirlik katsayısını, C : Üzerinde görüş birliği sağlanan konu/terim sayısını, ∂ : Üzerinde görüş birliği bulunmayan konu/terim sayısını ifade etmektedir. İçsel tutarlılığı veren kodlama denetimine göre kodlayıcılar arası görüş birliğinin en az % 80 olması beklenmektedir (Miles ve Huberman, 1994; Patton, 2002). Rastgele seçilen bir katılımcının veri seti ölçme ve değerlendirme alanında uzman kişiye gönderilmiş ve uzmanın çalışması sonucunda $C :61$, $\partial:7$ verileri elde edilmiş ve güvenirlik katsayısı %89 çıkmıştır. Bu durum aynı zamanda çalışmanın güvenilirliğini de göstermektedir.

F. Geçerlilik ve Güvenirlik

Nicel araştırmalarda karşımıza çıkan iç geçerlilik, dış geçerlilik, güvenirlik ve nesnellik kavramları nitel araştırmalarda inanılrlık, güvenilirlik, nakledilebilirlik ve doğrulanabilirlik kavramlarına karşılık gelmektedir (Merriam ve Bass, 2018). Bilimsel araştırmaların güvenilirliğini, araştırmanın tasarlanma ve uygulanma sürecinde gösterilen özen ve dikkat etkilemektedir (Merriam ve Bass, 2018). Firestone'a (1987) göre nitel çalışmalarda güvenirlik, ortaya çıkan sonucun mantıklı olduğu konusunda insanları ikna etmesidir (akt. Merriam ve Bass, 2018). İnanılrlık, bilimsel araştırma sonucunda elde edilen bulgunun dış dünyadaki gerçeklikle örtüşmesidir. Bu gerçekliği sağlamak için alanda sık kullanılan bazı stratejiler vardır. Bu stratejilerden en yaygın olanlarından birisi de üçgenleme tekniğidir (Merriam ve Bass, 2018). Bunlar veri toplamada birden fazla yönetimin kullanılması, birden fazla veri kaynağından yararlanma, birden fazla araştırmacının ortaya koyduğu bulguları karşılaştırma, birden fazla kuramdan kontrol ve onaylama sürecinde yararlanılmasıdır (Denzin, 1978, akt. Merriam ve Bass, 2018). İç geçerliliği yani inanılrlılığı arttırmada kullanılan bir

diğer strateji ise katılımcı teyidi tekniğidir. Bu teknikte analiz sonucu elde edilen temalar katılımcılara verilir, katılımcılar elde edilen temaları inceler ve eksik olan ya da hatalı olan yerleri araştırmacıya geri bildirim verir. Böylece araştırmacının yanlış anlama ve yorumlama ihtimali ortadan kaldırılır (Büyüköztürk vd, 2020; Merriam ve Bass, 2018). Araştırmada elde edilen veriler analiz edildikten sonra ortaya çıkan temalar katılımcı teyidi tekniği kullanılarak 2 okul müdürü ve 1 öğretmene yollanmış ve onlardan alınan geri dönütler çerçevesinde gerekli düzenlemeler yapılmıştır ve verilerin gerçeği yansıtması sağlanmıştır.

Araştırmanın nakledilebilirliğini/dış geçerliliğini yani genellenebilir olma durumunu arttırmanın önemli yollarından birisi yoğun tanımlama stratejisini kullanmaktır. Bu strateji ortamın, katılımcının, katılımcı görüşmelerinde elde edilen bulguların derinlemesine tanımlanmasını kapsamaktadır. Nakledilebilirliği sağlamanın bir diğer yolu da örneklem grubunun çeşitliliğini maksimum düzeyde arttırmaktır (Merriam ve Bass, 2018). Bu strateji de araştırmanın dış geçerliliğini arttırmada önemli bir yoldur. Yapılan çalışmada dış geçerliliğini arttırmak için hem katılımcılardan elde edilen ham veriler aslına dokunulmayarak okuyucuya aktarılmış hem de katılımcı seçiminde çeşitliliğe önem verilmiştir.

Güvenirlilik ya da bir diğer ifade ile tutarlılık, araştırmacının ortaya koyduğu sonuçla toplanan verilerin tutarlı olmasıdır. Araştırmacının elde ettiği verilere ulaşanların, o verileri inceleyenlerin sonuçla veri arasında tutarlılık görmesidir (Merriam ve Bass, 2018). Güvenirliğin sağlanmasında ayrıca katılımcılardan güvence almak da önemlidir. Katılımcılardan elde edilen verilerin saklanması, gerektiğinde raporların sunulması konusunda katılımcıyla protokol yapılması uygun görülmektedir (Creswell, 2017). Bu çalışmada güvenirliğin sağlanması için görüşmelerde katılımcılara birbirine benzer yaklaşımla sorular sorulmuş ve kayıt altına alınmış; teyit edilebilirlik için görüşmecilerin etkilenmemesi için araştırmacı kendi durumu hakkında bilgilendirme yapmış ve araştırma verileri incelenebilecek şekilde saklanmıştır.

G. Araştırma Etiği

Bilimsel çalışmalarda geçerlik ve güvenirlilik büyük oranda araştırmacının etik ilkelere uyumuna bağlıdır (Merriam ve Bass, 2018). Nitel araştırmalarda etik sorunların başında araştırmacı-katılımcı arasındaki ilişki gelmektedir.

Araştırmanın amacının samimiyetle ortaya konulması, katılımcıların araştırmaya dahil olmadaki gönüllülükleri, katılımcıların özel hayatlarının gizliliğine ve güvenliğine ne derece önem verildiği gibi sorunlar araştırmacılar tarafından dikkate alınmalıdır. Araştırmacının etik konularda hassas olması etik davranışı doğurur. Etik davranış profesyonelliği ve kişilerarası etkileşimi doğurur. Etik davranışlara sadık kalan bilim dünyası aynı zamanda etik davranışları pekiştirir; dürüst olmaya ve açık sözlü olmaya vurgu yapar. Böylece bilimsel çalışma baştan sona etik temellerde ilerler ve dış dünya tarafından çalışmanın inanılabilirliği artar (Balcı, 2021). Bu bağlamda araştırmada riayet edilen etik temeller Patton (2002, s.408) tarafından belirlenen Etik Kontrol Listesinden hareketle aşağıda belirtilen etik önlemler alınmıştır:

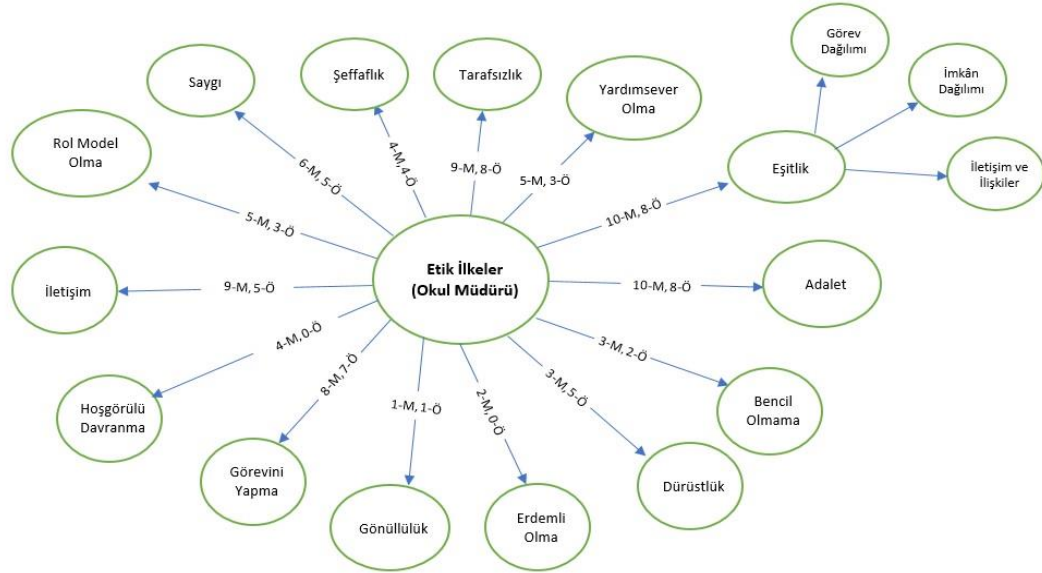
- Katılımcılara yapılan çalışmanın amacı açıklanıp yapılan görüşmenin gizliliği hakkında bilgi verilmiş, veriye sadece araştırmacının ulaşabileceği ve sadece bu çalışma için kullanılacağı belirtilmiştir.
- Çalışma alanında görüşmeler yapmak için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır (İzinler için Bkz. Ek 4).
- Araştırmanın çalışma grubu gönüllülük esasına göre belirlenmiş ve görüşme için katılımcılardan onay alınmıştır.
- Katılımcıların kimliklerini korumak adına okul müdürü ve öğretmen isimleri ile görev yaptıkları okulların adları kullanılmamıştır.
- Görüşmeler gürültüden uzak ve katılımcıların kendilerini rahat hissedilecekleri ortamda gerçekleştirilmiş, görüşme kayıtlarının (sesli, yazılı) kendilerine gönderilebileceği, tedirgin oldukları ya da değiştirmek istedikleri görüşlerinin silineceği belirtilmiştir.
- Verilerin yorumlanmasında görüşmelerden yapılan alıntılar katılımcının görevi öğretmense “Ö”, yönetici ise “Y”, cinsiyeti “K” ya da “E”, mesleki kıdem yılı “12” ve müdürler için idarecilik yılı “9” gibi. Örneğin 12 yıllık erkek yönetici için “Y.E.12.9.” şeklinde kodlama yapılmıştır.
- Veri toplama alınan izinler ile sınırlı tutulmuştur.

IV. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular araştırmanın alt problemleri dikkate alınarak başlıklandırılmış ve bu şekilde sunulmuştur.

A. Yöneticilerin Etik Değerleri Alt Problemine İlişkin Bulgular

Katılımcılara öncelikle yöneticilerin uyması gereken etik ilkelerin neler olduğu sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtlar 14 farklı etik ilke etrafında toplanmaktadır. Veriler analiz edilirken okul müdürlerine ve öğretmenlere ait veriler ayrı ayrı olarak da incelenmiş ve Şekil 2’de gösterilmiştir. Her kodun okul müdürü ve öğretmenler tarafından ifade edilme sayısı da şekildeki oklar üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 2. Okul Yöneticilerinin Etik Değerlerine Ait Bulgular

Elde edilen veriler incelendiğinde okul müdürlerinin ve öğretmenlerin en çok değindiği etik ilkenin *adalet* ve *eşitlik* olduğu görülmektedir. Eşitlik ve adalet kavramları katılımcılar tarafından zaman zaman birbiri ile eş anlamlı olarak

kullanılmıştır. Ancak kodlamalar yapılırken katılımcıların ifade ettiği kavram üzerinden kodlamalar yapılmıştır.

Okul müdürlerinin 10'u öğretmenlerin ise 8'i adalet ve eşitlik ilkesini vurgulamıştır. *Adalet* ilkesinde öğretmenler müdürlerin yönetim anlayışında adalet ilkesine uygun davranması gerektiğini vurgu yaparken, okul müdürleri ise hem yönetim anlayışında hem de öğretmenlerden ders programlarının yapılması, nöbetlerin ayarlanması gibi gelen istekleri karşılamada adalet ilkesine uyması gerektiğine vurgu yapmıştır. Bu konuyla ilgili aşağıda görüşme metninden örnekler paylaşılmıştır.

“...bir öğretmen ders programı ile ilgili bir değişiklik talebinde bulunuyorken bu değişiklik talebinin gerekçesine kesinlikle bakmamız gerekir ve dediğim gibi onu bir öğretmen olarak değil bir insan olarak değerlendirmemiz gerekir ve kararımızı verirken adil olmamız gerekir diye düşünüyorum.” (Y-E-11-7)

“...siz istediğiniz kadar etiğe tabi olan yasaları kanun tüzük yönetmelik yönerge bunları istediğiniz kadar bilin adil olmadıktan sonra adaletli olmadıktan sonra bu kanunları uygulamanız verimli olmanız başarılı olmanız mümkün değil...” (Y-E-32-29)

“...öğretmenlere ve diğer personele karşı adaletli davranması gerekir yeri geldiğinde pozitif ayrımcılık yapması mesela bir bayan hocaların özellikle atıyorum hamile bir bayan hocaların nöbet tutması gerekliliği döneminde onu daha nöbet yükünün az olduğu yerde görevlendirip daha güçlü daha işi yapabileceğini düşündüğü bir erkek öğretmen veyahut da bayan öğretmen olabilir ona nöbet yükünün daha yoğun olduğu alanlarda nöbet vermesi burada adaletli olduğunu gösterir.” (Ö-E-13)

Eşitlik ilkesinde ise hem okul müdürleri hem de öğretmenler nöbet ve ders saatlerinin dağıtımını gibi görev dağılımında, okul yöneticisinin öğretmenlere davranışlarında ve verilecek ödül ve cezalarda eşitlik ilkesine uygun davranılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Aşağıda bazı görüşme metinlerinden örnekler paylaşılmıştır.

“...izin isteyen personele herkese personelin tamamına aynı metotlarla izin hakkı tanıma gibi hususlar bir nevi yani bütün personele eşit davranma da bir ilke olarak sayılabilir” (Y-E-25-16)

“Bunu yanında bir okul müdürü öğretmenlerinin tamamına eşit davranmalı ders saati dağılımında nöbet yeri belirlemede birisine fazla ders birisine az ders ya da birisine sessiz sakin bir alanda nöbet diğerine kalabalık tehlikeli bir alanda nöbet yazmamalı” (Ö-K-14)

“...mesela bir projede görev alan beş öğretmene emeklerinden dolayı ödül vereceksek burada hepsine birden o ödülü vermemiz gerekir birisine ödül verip diğerlerini görmezden gelmemelidir bir okul müdürü ben burada dikkatli olmaya çalışıyorum” (Y-E-32-29)

“...aslında bir noktada eşitlikten kastım şu açıkçası ben bir çaba harcıyıp bir mücadele veriyorsam bunun karşılığını bana veriyorsa okulundaki bütün öğretmenlerin hepsine de aynı şekilde aynı değeri aynı karşılığı vermesi gerekir” (Ö-K-18)

“...aynı şekilde olumsuz davranışlara da aynı şekilde tepki vermemiz gerekiyor bir öğretmene sürekli hatalarından dolayı kızarken samimi olduğu öğretmene ses çıkarmıyorsa burada eşitlikten bahsedemeyiz” (Y-E-21-19)

Katılımcılar görüşme esnasında görev dağılımı ve hakkaniyet konularından bahsederken eşitlik ve adalet kavramlarına ayrı ayrı değindiği için görev dağılımı ve hakkaniyet konuları eşitlik ve adalet kavramlarında ayrı birer başlık olarak değerlendirilmekte ancak ifade edilen durum ve örnekler çoğunlukla benzemektedir. Aşağıda görüşme metinlerinden bu durumu gösterir örneklerle yer verilmiştir.

“...siz eğer okulunuzdaki öğretmenlere adaletli davranmazsanız bir öğretmeni sürekli okuldaki en zor nöbet yerine koyarken bir diğer öğretmeni en kolay nöbet yerine koyarsanız burada adaletli hakkaniyetli davranmış olmazsınız bunlara dikkat etmek benim için çok önemlidir.” (Y-E-25-16)

“...müdür yardımcısı arkadaşımız bu sene okulda görevine başlayan tutturdu kuruldu ben sendikamla ilgili bir duyuru yapmak

istiyorum bana söz verdiğinizde yapamazsın hocam dedim sen öğretmen arkadaşlarla ben kurulu bitiririm isteyen dağılabilir dedikten sonra isteyen arkadaşlar toplayabilirsin ama kurulumunun maddelerinde ya da kurulum sırasında sana söz verdiğimde bunu konuşmana müsaade etmem çünkü ben orada senin sendikandan 20 kişi olsun 40 kişi olsun buradaki bir kişi seni dinlemek istemiyorsa ona onu korumak zorundayım onun hakkını korumak zorundayım konumuz çünkü okul eğitim siyasi meseleler değil...” (Y-K-23-12)

Adalet ve eşitlik ilkesinden sonra katılımcılar tarafından en çok vurgulanan etik ilke *tarafsızlık* ilkesi olmuştur. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden 9’u öğretmenlerden de 8’i okul müdürlerinin uyması gereken etik ilkelere birisinin de tarafsızlık olduğunu vurgulamışlardır. Hem okul müdürleri hem de öğretmenler iş ile arkadaşlık ilişkilerinin ayarlanmasında okul müdürlerinin tarafsız olması gerektiğine vurgu yapmışlardır. Ayrıca okul müdürlerinin öğretmenlerin siyasi, dini, sosyal görüşlerine, sendika üyelik durumlarına bakmadan yönetim sergilemesi gerektiği vurgulanmıştır. Tarafsızlık ilkesi ile ilgili görüşme metinlerinden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...şimdi bu misyonumuza vizyonumuza kanunlar yasalar içerisinde uygun davranan bütün arkadaşlarımıza biz aynı seviyede halk tabiriyle söylüyorum kucaklamak aynı tabirle söylüyorum kabul etmek durumundayız isterse arkadaşımızın siyasi görüşü hayata bakış açısı mezhebi ne olursa olsun biz ötekileştiremeyiz.” (Y-E-32-29)

“Bana göre bir müdürün öğretmenle iletişim kurarken duygularını bir kenara bırakması onunla ilgili ön yargılarını ona yansıtmadan tarafsız olarak yaklaşmasını ben doğru buluyorum. (Y-K-23-12)

“...aslında çok fazla samimiyet kurum içerisinde belli ihlallerin ortaya çıkmasına belli ayrımcılıkların ortaya çıkmasına tavizlerin verilmesine sebep oluyor çünkü insanlar bunu kullanıyorlar o yüzden de tabii ki dışarıda arkadaş olunabilir ama okulun içerisine geldiği zaman müdür ve öğretmen ilişkisinin o sınırın çizilmesi gerektiğini düşünüyorum.” (Ö-K-7)

“...bir okul müdürü bence bütün çalışanlarına karşı tarafsız olmalı onları siyasi sosyal ekonomik dini sendika gibi kriterlere göre sınıflandırmamalı hepimizi bu kuruma hizmet eden birer nefer olarak görmeli...” (Ö-K-8)

Katılımcılar tarafından okul müdürlerinin etik ilkeleri nelerdir sorusuna verilen bir diğer cevap da *görevini yapma* etik ilkesidir. Katılımcılardan okul müdürlerinin 8’i öğretmenlerin de 7’si görevini yapma etik ilkesini söylemiştir. Özellikle etik yönetici olma noktasında katılımcılar bir okul müdürünün okula geliş gidiş saatlerine dikkat etmesi, öğretmenlerin ihtiyacı olan araç gereçleri temin etmesi, çözüm odaklı olması, disiplinli olması, ek ders ve maaş gibi işlemlerde etik ilkelere uygun davranması, kanunlara uygun hareket etmesi, kendini geliştirmesi ve yeniliklere açık olması, kurul ve komisyon toplantılarını zamanında yapması, kurumda işleyişi sağlaması, öğretmenleri ve öğrencileri motive etmesi, onların sorunlarıyla ilgilenmesi ve onları desteklemesi, okulunu ve öğretmenlerini iyi tanması, yeri geldiğinde otoriter olabilmesi ve sınırlarını iyi çizebilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Görevini yapma etik ilkesi ile ilgili görüşme metninden örnekler aşağıda verilmiştir.

“...bir okul müdürünün kesinlikle bir diğer etik ilkesinin de araştırmacı ve yenilikçi olması gerekir araştırmaya açık olması yeniliklere açık olması gerekir ben bilmiyorum ben böyleyim beni böyle kabul edeceksiniz şeklinde bir yaklaşımdan kesinlikle okul müdürü uzak durması lazım.” (Y-E-11-7)

“...ben bütün öğretmen arkadaşlardan önce her zaman buna dikkat ederim okula gelirim onlardan önce okulun kapısında beklerim onların gelişini gözlerim öğrencilerin gelişini gözlerim buna dikkat edilmesi gerektiğini düşünüyorum.” (Y-E-21-19)

“...böyle kırsal bir kesim okulu, sosyal ekonomik yönden sorunlu bir bölge burası, tabiri caizse fakir halkın yaşadığı bir yer burası ve bundan dolayı maddi manevi sorunlar yaşanabilmektedir. Özellikle öğrencilerimiz içerisinde her türlü sorunlarıyla ilgilenebilmenin de ben açıkçası etik bir değer olduğunu düşünüyorum onlarla ilgilenmek gerektiğini düşünüyorum.” (Y-E-21-19)

“Ayrıca bir okul müdürü öğretmenini çok iyi tanımalıdır ilgisini isteğini yeteneğini sıkıntısını derdini çok iyi bilmelidir bu meziyete sahip olmalıdır ki öğretmenini doğru yönlendirebilsin öğretmenine doğru bir şekilde müdahale edebilsin.” (Y-E-24-16)

“...ayrıca okul müdürünün kesinlikle öğretmenleriyle iş birliği içerisinde hareket etmesi gerektiğini düşünüyorum sonuçta eğitim öğretim hizmeti sunuyoruz biz burada ve başımızda okul müdürü var onun başkanlığında onun liderliğinde biz öğrencilere eğitim öğretim hizmeti sunuyoruz ve bunu yaparken de az önce söylediğim gibi şeffaflık konusunda söylediğim gibi belli kararlar alırken bizleri de dahil etmesi bizlerle beraber hareket etmesinin daha doğru olacağına inanıyorum.” (Ö-K-8)

“...ayrıca ben okul müdürünün donanımlı olması gerektiğini düşünüyorum yani eğitimle ilgili kavramlara hâkim olduğunu göstermeli öğretmenin karşısına çıktığında bir problemi çözme noktasında ben bu konuyu bilmiyorum dememeli bence okul müdürü.” (Ö-E-12)

Araştırmada katılımcıların önem verdiği bir diğer etik ilke ise *iletişim* ilkesidir. Okul müdürleri ve öğretmenler okul müdürlerinin yönetim becerisinde yani etik bir yönetici olmada iletişim dilinin de önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar etik değerlere uyan bir okul müdürünün öğrencisine, öğretmenine, yardımcı personeline ve velisine karşı nazik ve kibar, iş birliğine açık, samimi, yaşanan problemleri yapıcı bir dille çözen etik bir lider olması gerektiğini vurgulamaktadır. Okul müdürlerinin 9’u öğretmenlerin ise 5’i iletişim etik ilkesinden bahsetmiştir. Aşağıda görüşme metninde geçen iletişim etik değeri ile ilgili örneklere yer verilmiştir.

“...özellikle öğretmenleriyle ve öğrencileriyle kurduğu iletişimin kullandığı dilin etik değerler çerçevesinde olması gerekir yani okul müdürü öğretmenine öğrencisine hizmetçisine diğer personellere karşı nazik ve kibar olmalıdır emrivaki konuşmak yerine yine otoritesini koruyarak rica kipi kullanılmalıdır. (Y-E-11-7)

“...öğretmenlerimle veyahut da velilerle veyahut da çalıştığım yardımcı personellerimle kurduğum iletişim diline dikkat ederim kullanacağım kelimeler seçtiğim cümleler önemlidir sonuçta burada bir iş yapıyoruz bir işin yürümesini sonuçlanmasını sağlamaya çalışıyoruz ve bir ekip halinde bunu yapıyoruz ben öğretmenlerime yeri geliyor emirler veriyorum görevler veriyorum sorumluluklar veriyorum bunları yaparken kullanacağım dilinde uygun olması gerektiğini düşünüyorum etik davranan bir okul müdürü bence buna dikkat etmelidir diye düşünüyorum.” (Y-K-23-12)

“Milli eğitimde müdür yardımcılığı yaptığım dönemde de bazen öğretmen arkadaşlarla ikili ilişkilerde ikili diyaloglarda daha doğrusu sert tepkiler vermiştim velilerle diyalogumda sert tepkiler vermiştim burada yıllar geçtikçe öğrendik aslında iletişim etiği diyebiliriz bunun adına öfke ile kalkan zararlar oturur sözünü yaşadım yıllarca ve bu sözü özümseyerek öfkeyle kalkmadan zararlar oturmadan iş yapabilmeyi öğrendim.” (Y-E-16-7)

“...etik dışı davranış sergileyen bir arkadaşı görüyorsa okul müdürü onu uyarırken etik dışı davranışla ilgili yapılan yanlışlar varsa yani bunu uyarılarla tabii bunu kademeli bir şekilde öncesinde doğru bir şekilde yaklaşarak arkadaşça sonrasında devam ettiği süreçte de doğru bir şekilde uyarılması gerektiğini ve yönlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum.” (Ö-E-12)

“Sevgiyi sağlamanın yolu da açıkçası kullandığı dildir. Bizlerle olumlu bir iletişim dili kullanırsa bizler de onu sevme sayma noktasında daha istekli oluruz ve her türlü sıkıntısında yanında oluruz.” (Ö-E-15)

Okul müdürlerinin uyması gereken bir diğer etik ilke olarak katılımcılar tarafından saygı ilkesi söylenmiştir. Katılımcılar okul müdürünün daha çok mesleğine, öğretmenine, öğrencisine ve okuldaki diğer paydaşlara saygı duyması gerektiğini ifade etmişlerdir. Görüşmeye katılan okul müdürlerinin 6'sı öğretmenlerin ise 5'i okul yöneticilerinin saygı ilkesinden bahsetmiştir. Aşağıda görüşme metninden örneklere yer verilmiştir.

“Bir kurum yöneticisi okulunu yönetirken bütün paydaşlarına yani kimleri kastediyorum öğretmenlerine öğrencilerine velilerine karşı saygılı olması lazım bir kez biz insanı sevmeliyiz yaratılanı yaratandan ötürü severiz prensibiyle onlara karşı saygılı olmamız önemlidir.” (Y-E-24-16)

“...okul müdürünün ders programı yaparken ya da işte nöbet planlaması yaparken kurul ya da komisyonlara adlarımızı yazarken bizlere sorması bizlerin de fikrini alması bize olan saygısını göstermektedir.” (Ö-K-8)

“...zaten müdür bey yaptığımız işe inanılmaz saygı duyar yaptığımız bütün etkinliklere müdür bey müdür yardımcısı arkadaşlar beraber gelip izlerler bu senin bütün çalışmalarına değer verdiğini gösterir.” (Ö-K-14)

Okul müdürleri ve öğretmenlerle yapılan çalışmada öne çıkan bir diğer etik değer de okul müdürlerinin *rol model* olma davranışı olmuştur. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin 5’i öğretmenlerin 3’ü okul müdürlerinin okuldaki tüm paydaşlara *rol model* olduğunun altını çizmişlerdir. Doğru davranışları sergileyerek öğretmenine öğrencisine örnek olmalı onlara yol göstermeli düşüncesini vurgulayan katılımcıların görüşleri aşağıda örneklerle verilmiştir.

“...ayrıca okul müdürü olarak öğretmen arkadaşlara yol gösterici olmamız gerek özellikle kendi okulundan bahsediyorum yeni atanan bir sürü öğretmen var mesleğe yeni başlamış arkadaşlar bunlar hepsi benim müdür olarak görevim hem mesleki olarak hem de etik değerler açısından onlara örnek olmam gerekiyor takıldıkları yerde yanlarında olmam onları desteklemem gerekiyor.” (Y-E-25-16)

*“Bir okul müdürü olarak öncelikle uymamız gereken değerlerinin başında bir müdürün örnek olması gerekiyor yani öğretmenine öğrencisine velisine *rol model* olması gerekiyor diye düşünüyorum.” (Y-E-21-19)*

*“...en başta okul müdürü bir kere bize örnek olması gerekir *rol model* olması gerekir birinci etik ilkesi bence budur çünkü biz okul*

müdürünü görürüz ona göre davranırız rol model olması önemli bir etik ilkedir.” (Ö-K-18)

Katılımcıların en çok bahsettiği ve okul müdürleri tarafından uyulması gerektiğini vurguladıkları bir diğer etik ilke de *dürüstlük* ilkesidir. Araştırmaya dahil olan katılımcılardan 3 okul müdürü ve 5 öğretmen okul müdürlerinin çalıştığı ekibine, öğrencisine, velisine karşı dürüst olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu konuyla ilgili görüşme metninden örnekler aşağıda verilmiştir.

“Benim için önemli bir etik değerın dürüstlük olduğunu düşünüyorum işte hala eğer bütün uluslararası düzeyde tüm toplumlara bakıldığında hırsızlık yapmamak yalan konuşmamak gerçekleri söylemekten geri durmamak ahlaki bir değerse bir okul müdürünün de bence bu değerlere uygun hareket etmesi önemlidir.” (Y-E-24-16)

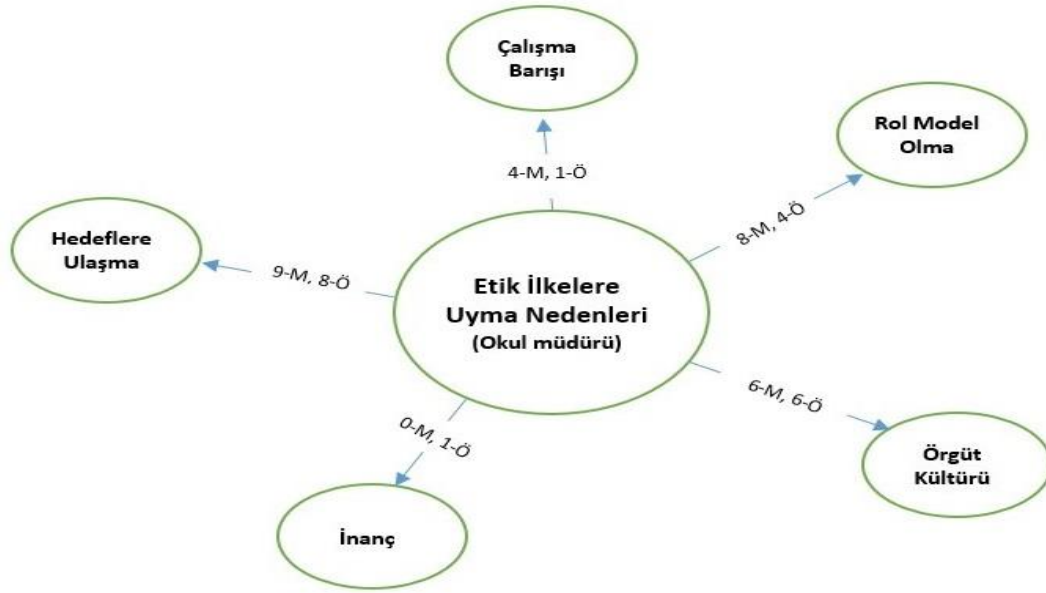
“...bir başka etik ilkenin dürüstlük olduğunu düşünüyorum yöneticilerimin bana karşı ve diğer arkadaşlarıma karşı açık yalansız riyasız davranması gerektiğini düşünüyorum.” (Ö-K-8)

“Dürüst bir yönetici olmalıdır okulun maddi ve manevi bütün imkanlarını kullanırken dürüst davranmalıdır ki bizler müdüre saygı duyalım yalan konuştuğunu bilirsek eğer onun kapısını çalmaktan kaçınırız...” (Ö-E-15)

Yukarıda sayılan etik değerlerin dışında çok sık olmasa da okul müdürleri ve öğretmenler tarafından yardımsever olma, şeffaflık, bencil olmama, hoşgörülü olma, erdemli olma ve gönüllülük gibi etik değerler de sayılmıştır.

B. Yöneticilerin Etik Değerlerinin Önemi Alt Problemine İlişkin Bulgular

Katılımcılara yöneticilerin neden etik ilkelere uymaları gerektiği sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtlar 5 farklı neden etrafında toplanmaktadır. Veriler analiz edilirken okul müdürlerine ve öğretmenlere ait veriler ayrı ayrı olarak da incelenmiş ve Şekil 3’de gösterilmiştir. Her kodun okul müdürü ve öğretmenler tarafından ifade edilme sayısı da şekildeki oklar üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 3. Yöneticilerin Etik Değerlerinin Öneme Ait Bulgular

Katılımcılar okul müdürlerinin etik ilkelere neden uymalıdır sorusuna en çok *hedeflere ulaşmak* için etik ilkelere uymalıdır cevabını vermişlerdir. Okul müdürlerinin 9'u, öğretmenlerin de 8'i hedeflere uymak cevabını vermiştir. Katılımcılar bir okul müdürünün okulun hedefleri olarak; düzeni ve disiplini sağlaması, güven ortamı oluşturması, öğretilerde ve öğrencide sahiplenme duygusu oluşturması, öğretmeni motive etmesi, okul başarısını arttırmak için öğrenci ve öğretmenin performansını arttırması için gerekli çalışmayı yapması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu konuda görüşme metninden örnekler aşağıda paylaşılmıştır.

“...bir diğer neden işte dediğim gibi çeşitli paydaşlar var bu paydaşların arasında işte öğrenci, veli, öğretmen, yardımcı personel arasında bir ilişki de var onların arasında bazen olumlu bazen olumsuz gerginliklere sebep olabilecek durumlar oluşabiliyor bu durumları düzeltebilmek bu durumların önüne geçebilmek için de belli bir yeteneğe belli bir kabiliyete sahip olmak gerekiyor bu yetenek bu kabiliyet yani düzeni sağlayabilme yetisine sahip olabilmek için de bir okul müdürünün bu etik değerlere kesinlikle sahip olması hakim olması...” (Y-E-11-7)

“.....üzerimizdeki yükü hafifletiyor hem de okuldaki işleyişin daha düzgün olmasını sağlıyor... öğretmenler odasında topladım

öğretmenleri arkadaşlar bu işten bu kadar para kaldı ben bu parayı okula harcamak istiyorum elimdeki seçeneklerim bunlar bunlar bunlar ama param sadece birine yetiyor ne yapalım bana göre ilk şıkka koyduğum öğretmenlerimiz için değerli değildi bunu öğrendim onların önceliği daha farklıymış ben onlara sormadan direk önceliğimi yapsaydım okuldaki %80 öğretmen memnun kalmayacaktı...” (Y-K-23-12)

“Şimdi açıkçası şunu net bir şekilde belirlememiz gerekiyor ülkemizin gelecek neslini yetiştirmeye çalışıyoruz biz buralarda doğru gençler yetiştirip onları gelecekte ülke yönetimine herhangi bir kademesinde yönetimine doğru bir şekilde girebilmesi için bizim şu zamanda şu tarihte bu kurumda işimizi doğru yapmamız gerekiyor.” (Y-E-21-19)

“...öğretmen çalıştığı kuruma aidiyet kültürü oluşturursa kurumu sahiplenirse sonra okul içerisinde huzur iklimi tesis edilirse yani o çalışma barışı olursa ve bir okul müdürü olarak siz de öğretmenin motivasyonunu mümkün mertebe yukarıya çekerseniz dediğim gibi başarı artık kendiliğinden geliyor.” (Y-E-24-16)

“Ben bir eğitimci olarak müdürün bugün bizlere ne yaptığıyla ilgilenmek yerine öğrencilerime ne verebilirim ile ilgilenmem gerektiğini düşünüyorum ve bunun için de kendimi okulda güvenli huzurlu hissetmem gerekiyor.” (Ö-K-8)

“Okul müdürü etik ilkelere uyduğu zaman bir öğretmen olarak okula daha istekli gelme durumunda olurum işimi daha sahiplenerek yapmaya çalışıyorum.” (Ö-K-7)

“Bence hem öğrencilerin daha akademik anlamda başarılı olması için hem de olumlu bir iş ortamı sağlanması için okulda müdür tarafından etik düzen kurulmalıdır.” (Ö-K-14)

Hedeflere ulaşma nedeninden sonra katılımcılar tarafından en çok *okul müdürünün rol model olmasını etik ilkelere uyma nedeni* olarak vurgulamışlardır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden 8’i öğretmenlerden de 4’ü okul müdürlerinin etik ilkelere öğrencilere öğretmenlere rol model oldukları için

uymaları gerektiğini ifade etmişleridir. Okul müdürlerinin okula zamanında gelerek, okul kurallarına başta kendi uyararak, giyim kuşamına, hal ve hareketlerine dikkat ederek öğretmenlerine ve öğrencilerine örnek olması gerektiği özellikle katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Bu konuda görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...ayrıca siz müdür olarak bu ilkelere uyduğunuzda ve öğretmenlerden de aynı hassasiyeti beklediğinizde öğretmen size bakacak ve siz gerçekten samimi bir şekilde bu ilkelere uyuyorsanız onlarda aynı samimiyetle uymaya başlayacaklardır.” (Y-E-25-16)

“...mesela ben okul müdürü olarak her zaman bir saat önce okulumda olurum öğretmenlerim bunu biliyor bunu da bildikleri için onlar da zamanında okulda olurlar.” (Y-E-14-10)

“...bence neden en önemli malzememiz diyeyim öğrenciyi doğru bir şekilde hayata hazırlayabilmemiz için başta benim okul müdürünün etik değerlerinin olması gerekiyor ben bu değerlere uymalıyım ki öğretmenim de öğrencim de uysun.” (Y-E-21-19)

“...örneğin öğretmenden zamanında derse girmesini istiyorsam okula zamanında gelmesini istiyorsam benim zamanında okula gelmem gerekiyor ki öğretmenden de bunu isteyebileyim.” (Y-E-16-7)

“...okul müdürü bizler için örnek kişidir yani bir trenin lokomotifidir açıkçası okul müdürü trenin lokomotifini nereye gidiyorsa arkasındaki vagonlar da oraya gider burada okul müdürü etik ilkeleri uygun davranması lazım ki biz de onun peşinden o etik ilkelerle yolumuza devam edelim.” (Ö-K-18)

“...bizim başımızdaki müdür etik ilkelere önem veriyorsa etik ilkelere değer veriyorsa biz de o ilkelere önem veririz değer veririz bir nevi biz okul müdürünü örnek alırız.” (Ö-K-10)

Okul müdürlerinin bir diğer etik ilkelere uyma nedeni olarak katılımcılar tarafından *örgüt kültürü oluşturma* cevabı verilmiştir. Okul müdürlerinin 6’sı öğretmenlerin de 6’sı okul müdürlerinin etik ilkelere uyararak okulda etik bir iklim etik bir kültür oluşturabileceğini söylemiştir. Bu konuda aşağıda görüşme metninden örnekler verilmiştir.

“...şimdi bir öğretmen neyin niçin yapıldığını bilirse örneğin Okul Aile Birliğinin bütçesinin nereye harcandığını bilirse katılımı daha fazla oluyor çünkü biliyor ben buraya ne kadar ödüyorum ve bu emek boşa gitmiyor o zaman ben bu konuda okuluma daha fazla katkı sağlayacağım diyor.” (Y-K-23-12)

“...örnek veriyorum dersin başlangıç saati 9 çıkış saati 4 bütün öğretmenlerimiz dersler başlamadan 10 dakika önce 15 dakika önce okulunda olup derslerinin başında olması şeklinde bir kural getirdim bütün öğretmenler bu kurala uygun hareket edince okulda bir disiplin oluştu ve öğrencilerde okula zamanında geldi ve sorumluluklarını zamanında yerine getirmeye başladılar saydığım bütün bu durumlar okul kültürünün oluşmasında etkili oldu.” (Y-E-14-10)

“...bir arkadaş dedi ki hocam ilginç bir şey paylaşacağım sizinle ya bu okulda dedi okul idaresinin zorlaması olmadan herkes inanılmaz çalışıyor inanılmaz bir çalışma iklimi kültürü oluşmuş ve bu idarenin baskısıyla ya da zorlamasıyla böyle bir şeyle yapılmıyor kendiliğinden yapılıyor dedi evet kurumumda en çok çalışanlardan birisi benim böyle olunca da diğer arkadaşlarda beni görerek çalışıyor.” (Y-E-24-16)

“...eğer siz okulunuzda bu Meslek Lisesi olabilir bizim gibi Anadolu Lisesi olabilir siz okulunuzun türüne göre yüklendiğiniz misyonun sonucuna hedefine varmak istiyorsanız kesinlikle o amaca varmak için siz son derece ılımlı olumlu bir okul iklimi oluşturmak zorundasınız bunun için de etik ilkelere göre hareket etmek önemlidir.” (Y-E-32-29)

“...yani huzurlu mutlu bir ortamda çalışmak istiyoruz açıkçası bunu sağlayacak en baştaki kişi de okul müdürüdür okul müdürü etik ilkelere uymalıdır ki okulda etik bir hava etik bir iklim oluşabilsin.” (Ö-K-18)

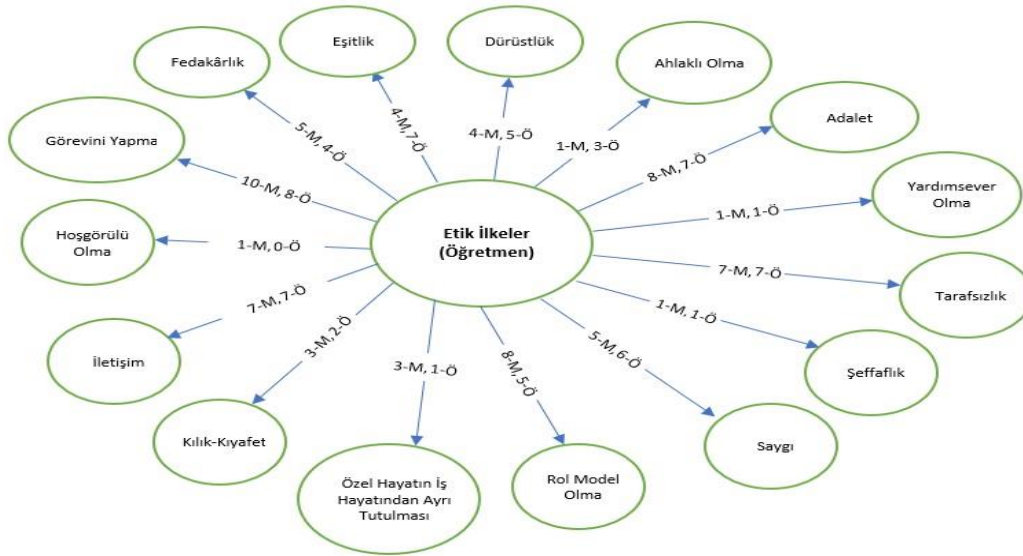
“...dediğim gibi etik kültür etik değerlere sahip olmak bir okulda gerçekten olumlu bir atmosfer oluşturur... bununla ilgili bizim okulumuzda gerçekten etik ilkelere uygun bir davranış sergilendiği

için biz hepimiz birbirimize yardım etme noktasında hiç tereddüt yaşamayız...” (Ö-K-10)

Yukarıda sayılan etik ilkelere uyma nedenlerinin dışında öğretmenler ve okul müdürleri çalışma barışı sağlama ve inançları nedeniyle etik ilkelere uyduklarını ifade etmişlerdir.

C. Öğretmenlerin Etik Değerleri Alt Problemine İlişkin Bulgular

Katılımcılara öğretmenlerin uyması gereken etik ilkelerin neler olduğu sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtlar 15 farklı etik ilke etrafında toplanmaktadır. Veriler analiz edilirken okul müdürlerine ve öğretmenlere ait veriler ayrı ayrı olarak da incelenmiş ve Şekil 4’de gösterilmiştir. Her kodun okul müdürü ve öğretmenler tarafından ifade edilme sayısı da şekildeki oklar üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 4. Öğretmenlerin Etik Değerlerine Ait Bulgular

Elde edilen veriler incelendiğinde okul müdürlerinin ve öğretmenlerin en çok değindiği öğretmenlerin uyması gereken etik ilkenin *görevini yapma* olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin 10’u öğretmenlerin ise 8’i görevini yapma ilkesini vurgulamaktadır. Görevini yapma ilkesinde hem okul müdürleri hem de öğretmenler öğretmenlerin zamanında derse girmesine, derslerine hazırlıklı girmesine, nöbetlerini zamanında ve düzgün bir biçimde tutmasına, öğrencilere evrensel ahlaki değerleri kazandırmasına, meslektaşlarıyla iş birliği yapmasına ve

güncel bilgileri takip etmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Bu konuyla ilgili aşağıda görüşme metninden örnekler paylaşılmıştır.

“...derse geç kalmama derse saatinde gelme zamanında programı öğrencilere uygulama dersleri öğretme geri dönütünü alma bunlar yönetmelik gereği de var ama bunları biz etik olarak da yapmamız gerekiyor...” (Y-E-14-10)

“...bunun dışında bir öğretmen kesinlikle görev ve sorumluluklarını yerine getirmede hassas olmalıdır dikkatli olmalıdır işte okula geliş gidiş saatlerine dikkat etmeli derse zamanında girip zamanında çıkmalı özellikle maalesef bende arada yapıyorum kabul ediyorum diğer arkadaşlarda bunu yapıyor derste telefonla ilgilenmek bu davranışı kesinlikle yapmamalıdır dediğim gibi bütün dikkatini emeğini öğrenciye derse vermelidir.” (Ö-K-8)

“...mesela bir öğretmenin kesinlikle dersine zamanında girmesi anlatacaklarıyla ilgili hazırlığını bir gün önceden ya da akşamdan muhakkak yapması öğrencilerine kazandıracakları bilgilerle ilgili daha geniş daha çok bilgi toplayıp öğrencilerin eksikliğini kesinlikle tamamlayabilecek bir çalışma ile sınıfa girmesi bir öğretmenin önemli bir etik ilkesidir.” (Ö-K-18)

“...öğretmenin bir diğer etik davranışı nöbetini zamanında tutması ve düzgün doğru bir şekilde nöbetini tutması gerekir çünkü yüzlerce öğrencinin aynı anda tenffüs yaptığı bir ortam yüzlerce çocuğun oynadığı koşturduğu bir ortamda her türlü problem sorun yaşanabilir öğrenciler arasında akran zorbalığı olabilir Allah göstermesin taciz vakaları olabilir çocukların oynarken koşarken yanlış hareketler yapıp bedenlerine zarar verme durumları olabilir bunun için nöbetçi öğretmenlerin görevini doğru düzgün bir şekilde yapmaları sağlıklı bir şekilde öğrencilerin tenffüslerini yapmasını sağlayacaktır.” (Y-E-16-7)

“...etik ilkelere göre davranan bir öğretmen çocuklara vermesi gerekenleri bu sadece şey de teorik bilgiler de değil vermesi gereken

değerler olur işte kazanımlar olur bunları vermesi bütün bunlar etik ilkelerdir bence...” (Ö-E-12)

“...ayrıca öğretmen arkadaşlarla ilişkimizin okul içerisinde en azından daha çok iş birliği üzerine olması gerektiğini düşünüyorum öğrencilere daha fazla neler verebiliriz düşüncesiyle hareket etmemiz gerektiğini düşünüyorum.” (Ö-K-7)

“...yani alan bilgisi dediğimiz branşı ile ilgili her bilgiye ulaşacak öğretmenlik mesleği ile ilgili bütün metotları bilecek öğrenecek yeni bilgilere her zaman ulaşabilecek artık teknoloji çağında yaşıyoruz bilgiye ulaşmak çok kolay öğretmen elindeki telefonda bütün bilgiye ulaşabiliyor araştırmaktan geri durmayacak.” (Y-E-25-16)

Katılımcıların dile getirdiği öğretmenlerin uyması gereken etik ilkelerden bir diğeri ise *adalet* ilkesidir. Hem okul müdürleri hem de öğretmenler öğretmenlerin öğrencileriyle, meslektaşlarıyla, velilerle ilişkilerinde, öğrencilere not verme, ders işlenişinde söz hakkı vermede ilgi ve isteklerine uygun davranmada adil olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Katılımcıların *adalet* ilkesine değinme durumlarına baktığımızda okul müdürlerinin 8’i öğretmenlerin de 7’si *adalet* ilkesinden bahsetmektedir. Bu konuda görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...ayrıca adaletli olması gerekir sınıftaki öğrencilerin öğrenme düzeyleri birbirinden farklı olabiliyor burada çalışkan öğrenciye sürekli yüklenerek sürekli onun üzerinden ders işleyerek öğrenmede biraz zorluk yaşayan öğrenciyi es geçmesi kesinlikle doğru bir yaklaşım değildir.” (Y-K-23-12)

“...tabii ki öğretmenin en önemli işi öğrenciyle olduğu için bu adaleti de en çok öğrencisine göstermesi gerekir onlarla kurduğu bağı güçlendirebilmek adına bütün öğrencilerine onların özelliklerine göre onların hazır bulunuşluk durumlarına göre davranması gerekir.” (Y-E-24-16)

*“...bir diğer etik değer ben *adalet* olduğunu düşünüyorum. Bir öğretmen başta sınıfında öğrencilere olmak üzere okul içerisinde*

adalet duygusuna önem vermesi gerekiyor, ders işleyişinde öğrencilerle ilişkilerinde adaletli olması gerekiyor.” (Ö-K-8)

“...bence en önemli etik ilkenin adalet olduğunu adil davranmak olduğunu düşünüyorum özellikle biz öğretmenlerin sınıf içerisinde öğrencilerimize karşı hiçbir duygu ve düşünceye bakmaksızın onları bir birey olarak birer öğrenci olarak görüp öyle davranmamız gerektiğini düşünüyorum.” (Ö-K-7)

Katılımcıların dile getirdiği bir diğer ilke ise *iletişim* ilkesidir. Hem okul müdürleri hem de öğretmenler öğretmenlerin öğrencilerle, meslektaşlarıyla, velilerle ve yöneticileriyle ilişkilerinde etik değerlere uygun bir yaklaşım sergilemeleri gerektiğini, gruplaşmadan uzak, samimi, bencil olmayan, birleştirici, anlaşılır bir dil kullanmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Katılımcıların iletişim ilkesine değinme durumlarına baktığımızda okul müdürlerinin 7’i öğretmenlerin de 7’si adalet ilkesinden bahsetmektedir. Bu konuda görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...öğretmen burada iletişimi çok iyi olmalı sosyal ilişkilerini çok güzel ayarlayabilmeli öğrencilere biraz önce bahsettiğimiz Her anlamda ki rol modeli görevinden dolayı burada daha üstün meziyetlerinin olması gerekiyor normal bir bireye göre çünkü insan yetiştiriyorsunuz.” (Y-E-11-7)

“...onlarla iletişim kurarken nasıl öğrencilerle dostluk belli bir sıcaklık içerisinde ilişki kurması gerekiyorsa öğretmenleriyle de yine aynı şekilde ilişki kurması gerekir tabii ki okuldaki her öğretmenle samimi olmak zorunda değil bir öğretmen ama okulun huzurunu bozacak okulun iklimini bozacak davranışlardan da uzak durması gerekir arkadaşlarıyla kuracağı diyalogda seçeceği kelimelerde duygu ve düşüncelerini anlatırken bunlara dikkat etmesi gerekir.” (Y-K-23-12)

“...o dokunmak sadece sırtınızı sıvazlamakla olmaz bir ses tonuyla da bir bakışla da dokunmaktır o güvenli o sıcak ilişkiyi kurduktan sonra siz mesleğinizle branşınızla ilgili bilgileri en net

şekilde en sağlıklı şekilde öğrencinize kazandırmanız lazım.” (Y-E-32-29)

“...çocuklarla ilişkide kuracağınız iletişim dilinin de önemli olduğunu düşünüyorum ben çünkü bizim amacımız o öğrencileri bu ülkenin geleceği olarak doğru ve düzgün bir şekilde yetiştirebilmek onlarla kuracağınız ilişkilerde hem fiziki ilişkide hem de sözlü ilişkide doğru adımları atmanız gerekiyor ki o çocuklar doğru bir şekilde yetişebilsin.” (Ö-K-7)

Araştırmada katılımcıların önem verdiği bir diğer etik ilke ise *tarafsızlık* ilkesidir. Okul müdürleri ve öğretmenler öğretmenlerin öğrencileriyle ilgilenirken onlara eğitim verirken velilerinin etnik kökenlerini, siyasi ve dini görüşlerini, memleketlerini dikkate almadan işlerini yapmaları gerektiği, öğretmen arkadaşlarıyla da ilişkilerinde aynı şekilde etnik kökenlerini, siyasi ve dini görüşlerini, memleketlerini dikkate almamaları gerektiği özellikle sendika durumlarının iş birliği içinde çalışmalarını engellememesi gerektiğini vurgulamaktadır. Okul müdürlerinin 7’si öğretmenlerin de 7’si tarafsızlık etik ilkesinden bahsetmiştir. Aşağıda görüşme metninde geçen iletişim etik değeri ile ilgili örneklere yer verilmiştir.

“...hiçbir öğrenciye okuma hızına etnik kökenine memleketine kılık kıyafetine göre değerlendirmeden bir öğrenci olarak kabul etmesi ona göre davranması lazım.” (Y-E-11-7)

“...biliyorsunuz yani farklı görüşlerde farklı sendikalarda öğretmenlerimiz var bu anlamda bunların da birbirine anlayış göstermesi gerekir.” (Y-E-14-10)

“...yine aynı şekilde öğrencilerin özellikle ailelerinin memleketini siyasi görüşünü dikkate almaması onu görmemesi gerekir öğrencilerine yaklaşımında öğrencilerine davranışında öğrencileri tamamen bir ailesinden bağımsız bir birey olarak düşünmesi ve buna göre hareket etmesi gerekir.” (Y-K-19-12)

“...ben ayrıca ayırım yapmamanın da çok önemli olduğunu düşünüyorum mesela ben velilerimin çocuklarını da kendi çocuğum gibi görmeye çalışıyorum bence bu etik bir davranış...” (Ö-K-14)

“...aynı şekilde bu tarafsız tutumu öğrenciler için de göstermem lazım öğrencimin velisi benimle aynı düşüncede aynı anlayışta olmayabilir ben bu durumu sınıftaki öğrencilerime kesinlikle yansıtmamalıyım.” (Ö-E-15)

Tarafsızlık ilkesinden sonra katılımcılar tarafından en çok vurgulanan bir diğer etik ilke de *rol model olma* ilkesi olmuştur. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden 8’i öğretmenlerden de 5’i öğretmenlerin uyması gereken etik ilkelerden birisinin de rol model olma olduğunu vurgulamışlardır. Hem okul müdürleri hem de öğretmenler öğretmenlerin davranışlarıyla, kılık ve kıyafetleriyle öğrencilerine örnek olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Rol model olma ilkesi ile ilgili görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...sadece öğretmen okulda değil bütün her yerde dışarıdaki yaşamında da bir insan olarak öğretmen kimliğinin dışında bir insan olarak da davranışlarıyla etik değerlere uygun hareket etmeli...” (Y-E-11-7)

“...örnek olarak gösterilip toplumda o bölgedeki işte çocukların rol modeli olabiliyor rol model olarak aldıkları zaman zaten çocuklar o öğretmeni taklit etmeye başlıyorlar.” (Y-E-18-12)

“...dersin dışında bu çocuklar yetişme döneminde gelişme dönemindeler bizden neyi öğrenirlerse bizden neyi görürlerse onu uygulayacaklar ve biz onlara doğru şeyleri göstermeli doğru şeyleri öğretmeliyiz bir nevi okul müdürü nasıl öğretmene rol model oluyorsa öğretmen de öğrencisine rol model olmalıdır.” (Y-E-16-7)

“...rol model olma diye eğitim bilimlerinde geçen bir kavram daha var bence bir öğretmen öğrencisine velisine hatta öğretmen arkadaşlarına bile örnek olmalı...” (Ö-K-14)

“...yani şöyle örnek verebilirim bir öğretmenin bir insanın rahat hareket etme kılık kıyafetinde rahat olma belli söylemleri rahat kullanma işte argo konuşmak küfürlü konuşma veyahut da alkol alma gibi eğilimleri olabilir ve bunu ahlaki açıdan problem görmeyebilir ama dediğim gibi öğrenciye bu rahatlığı bu ahlaki değerleri aşılammaması gerekir.” (Ö-E-13)

Araştırmada yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin uyması gereken bir diğer etik ilke *eşitlik* ilkesidir. Katılımcılardan okul müdürlerinin 4’ü öğretmenlerin 7’i öğretmenlerin etik değeri olarak dürüstlük ilkesini söylemektedir. Katılımcılara göre eşitlik ilkesine uyan bir öğretmen öğrencilerine davranışlarında, okulun ortak kullanılan malzemelerini kullanırken eşitlik ilkesine uygun davranmalıdır. Bu konu ile ilgili görüşme metninden aşağıdaki örnekler sunulmuştur.

“...öğretmenin öğrencilerine velilerine karşı eşit muamele yapması gerekir sınıfta ders anlatırken veyahut da öğrencilere işte bir etkinlik yaparken öğrencilerle bir proje çalışması yaparken herkese eşit imkanlar sunması gerekir.” (Y-K-23-12)

“...öğrencilerine karşı sınıfında dersini anlatırken öğrencilerinin işte etnik kökenine mezhebine memleketine bakmadan onlara eşit şekilde davranması lazım bence...” (Y-E-21-19)

“...belli noktalarda da onlara eşit davranmamız gerektiğini düşünüyorum mesela ders içi bir etkinlik yapılacağında herkese eşit şekilde söz hakkı verilmesi gerektiğini öğrencilerin öğrenme hızlarına göre onları takip etmek noktasında da yine eşitlik ilkesine Adalet ilkesine uygun hareket etmemiz gerektiğini düşünüyorum.” (Ö-K-7)

“...sosyal ekonomik durumu zayıf olan öğrenme hızı daha zayıf olan bir öğrenci ile bu konuda daha pozitif olan bir öğrenciye öğretmen eşit şekilde değer vermelidir her ikisini de aynı şekilde sevmeli aynı şekilde ilgilenmelidir.” (Ö-E-15)

Araştırmada yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin uyması gereken bir diğer etik ilke *dürüstlük* ilkesidir. Katılımcılardan okul müdürlerinin 4’ü öğretmenlerin 5’i öğretmenlerin etik değeri olarak dürüstlük ilkesini söylemektedir. Katılımcılara göre dürüst bir öğretmen yalan söylememeli, öğrencilerine, velilerine ve meslektaşlarına karşı samimi ve onlara güven veren bir eğitimci olmalıdır. Bu konu ile ilgili görüşme metninden aşağıdaki örnekler sunulmuştur.

“...yani öğretmen yalan söylememeli öğretmenin konuştuğu ile yaptığı tutarlı olmalı yani dürüst olmalı...” (Y-E-11-7)

“Ayrıca bir öğretmen hem öğrencisine karşı hem velisine karşı hem de amirlerine karşı dürüst olması gerekir yalan kesinlikle meslekle ilgili en azından konuşmaması gerekir.” (Y-K-23-12)

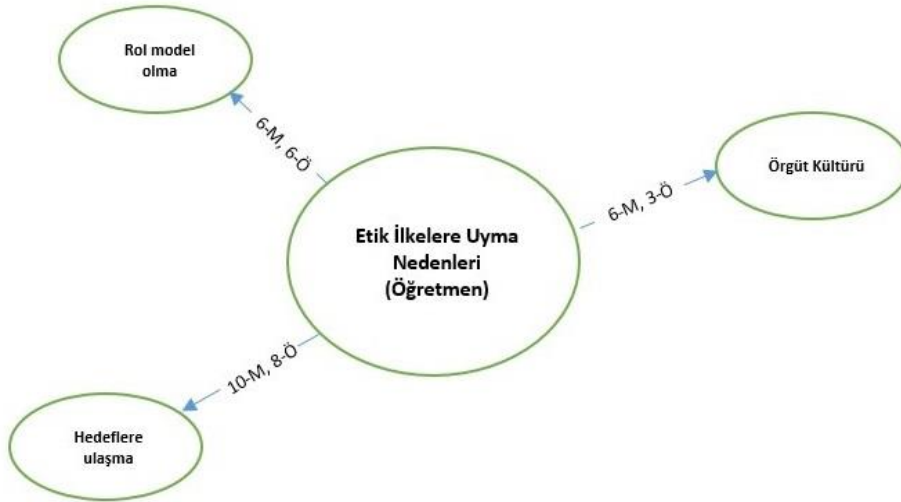
“Şöyle etik kurallara baktığımız zaman doğruluk dürüstlük gibi kavramlar üzerinden gidiyoruz tabii ki ben başta kendim adıma olmak üzere bütün öğretmenler için de aynı şeyi destekleyebilirim.” (Ö-K-8)

“...mesela yalan söylemenin yanlış olduğunu sözle ifade ediyorsak davranışlarımızla da kendi hayatımızda da bunu göstermemiz gerekiyor kesinlikle öğrenciye yalan söylemenin kötü bir davranış olduğunu söylüyorsak öğrenci karşısında da bizim kesinlikle yalana başvurmamız gerektiğini düşünüyorum.” (Ö-E-12)

Yukarıda sayılan etik ilklerin dışında öğretmenlerin uyması gereken diğer etik ilkler katılımcılar tarafından şu şekilde sayılmıştır; ahlaklı olma, fedakârlık yapma, saygılı olma, hoşgörülü olma, kılık kıyafet kurallarına uyma, özel hayatını iş hayatından ayrı tutma, şeffaflık ve yardımsever olma.

D. Öğretmenlerin Etik Değerlerinin Önemi Alt Problemine İlişkin Bulgular

Katılımcılara öğretmenlerin neden etik ilkelere uyması gerektiği sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtlar 3 farklı neden etrafında toplanmaktadır. Veriler analiz edilirken okul müdürlerine ve öğretmenlere ait veriler ayrı ayrı olarak da incelenmiş ve Şekil 5’de gösterilmiştir. Her kodun okul müdürü ve öğretmenler tarafından ifade edilme sayısı da şekildeki oklar üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 5. Öğretmenlerin Etik Değerlinin Önemine Ait Bulgular

Elde edilen veriler incelendiğinde okul müdürlerinin ve öğretmenlerin öğretmenler etik ilkelere neden uymalıdır sorusuna en çok *hedeflere ulaşmak* cevabını verdikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin 10'u öğretmenlerin ise 8'i hedeflere ulaşmak cevabını vermektedir. Hedeflere ulaşma nedenini hem okul müdürleri hem de öğretmenler okulda düzeni ve disiplini sağlama, kurumun işleyişini kolaylaştırma, öğretmenin okulu sahiplenmesini sağlama, öğretmenin motivasyonunu arttırarak hem öğrenci hem öğretmen başarısını arttırma, okulda güven ortamı oluşturma olarak açıklamaktadır. Bu konuda görüşme metninden örnekler aşağıda paylaşılmıştır.

“...öğretmen öğrenci ile ilgili bir problem veli ile ilgili bir problem veyahut da okulun başarısıyla ilgili bir çaba gerektiği zaman öğretmen hemen orada aktif bir şekilde bulunacak ve biz idare olarak da kendi idari işlerimizle uğraşacağız ve bu şekilde okulun bizim ya daha doğrusu işimiz daha da kolaylaşacaktır diye düşünüyorum.” (Y-K-23-12)

“...ayrıca öğretmenler etik ilkeleri uygun davrandıkları zaman bizim işimiz de daha kolay olacaktır kurumun işleyişi daha sağlıklı yürüyebilecektir.” (Y-K-19-12)

“...şunu söyleyebilirim biz öğretmenler ben kendimi de bir öğretmen olarak sayıyorum biz öğretmenler insan yetiştiriyoruz ve

bizim işimizdeki kritik noktamız burada ortaya çıkıyor bu işi yapan insanların etik ilkelere uyma noktasında hassas olmaları gerekiyor.”
(Y-E-11-7)

“...ancak öğretmen kendini mesleğine okuluna o kadar adanmış oluyor ki siz bir şey demeden o istekte bulunuyor öğrenciyi de bu şekilde yönlendirmiş oluyor bizim mesleğimiz eğitim mesleği hiçbir alana benzemez hiçbir okul müdürü veya öğretmen ben iş yerine gidiyorum demez ben okula gidiyorum der bu çok önemlidir bu da aidiyetin göstergesidir.” (Y-E-14-10)

“...bunun dışında kalabalık bir ortamda çalışıyoruz bir sürü öğretmen arkadaş var ortamda bir sürü işte yardımcı personel var bu kadar kalabalık bir ortamda huzurlu ve mutlu bir meslek icra etmek istiyorsak öğretmenlerin bu etik ilkelere uyması lazım.” (Ö-K-10)

“...bir neden de bence açıkçası biz okulda huzurlu mutlu güle oynaya eğlenerek öğretmen arkadaşlarla öğrencilerle eğlenerek bir eğitim öğretim faaliyeti yapmak isteriz.” (Ö-K-18)

“...bir diğer neden etik ilkelere uygun hareket ettiğiniz zaman çocukta güven duygusu oluşacak eğer siz öğretmen olarak çocuğa dürüst olursanız adil davranırsanız çocukta size karşı güven duygusu oluşacaktır.” (Ö-K-8)

Hedeflere ulaşma nedenin ardından okul müdürü ve öğretmenlerin ikinci sırada saydığı nedeni *rol model olma* oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden 6’sı öğretmenlerden de 6’sı öğretmenlerin etik ilkelere öğrencilere rol model oldukları için uymaları gerektiğini ifade etmişleridir. Öğretmenlerin giyim kuşamına, hal ve hareketlerine dikkat ederek öğrencilerine örnek olması gerektiği özellikle katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Bu konuda görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...öğrenciler çok iyi gözlem yeteneğine sahipler yani bugün giydiğiniz kıyafeti bile fark ederler eşiniz fark edemeyebilir ikinci gün aynı kıyafeti giydiğinizde ama çocuk fark edebilir saçınızı başınızı elinizi ayağınızı her şeyinizi görür bunu takip eder davranışlarınızı söylemlerinizi eylemlerinizi her şeyinize bakar çocuk buna karşı da

işte öğretmen bu yönleri geliştirmişse işte çok fazla problem yaşamaz hem iyi bir örnek olur hem etik anlamda da öğrencilere bir rol model olmuş olur.” (Y-E-11-7)

“...bence öğretmen etik değerlere sahip olmalıdır ki öğrencileri de etik değerlere sahip olsun çünkü öğrenciler öğretmenini rol model almaktadır onu örnek almakta onu takdir etmektedir.” (Y-E-21-19)

“...çünkü öğretmenler bizler lideriz öğrenci bizi örnek alıyor öğrencilerimizin çoğu anne babasından ziyade öğretmenlerini örnek alıyor 4 sene bizimle çocuk en çok sizi gözlüyor öğrenci konuşmalarınızı hareketlerinizi giyim tarzınızı muhtemel hayata bakış açınızı bunların hepsini sizi izliyor ve kendine pay çıkarıyor sizi örnek alıyor.” (Y-E-32-29)

“...doğru bir insan olabilmesini sağlamak için topluma faydalı yararlı bir insan olmasını sağlamak için örnek alacağı kişi öğretmeni annesi babası o yüzden davranışlarımız öğrencinin gözünde önemli...” (Ö-E-12)

“...toplumun ahlaki yapısını oluştururken kin gütmek öğretisini biz öğrenciye ve onunla beraber topluma kazandırmak istiyorsak öğretmenin de meslektaşları arasında veyahut da Veli ile yaşanan bir problemin den dolayı öğrenciye karşı kin gütmek gerekir ve biz bu şekilde davranarak örnek teşkil etmeliyiz ki çocuk da bir arkadaşıyla yaşadığı problemi kin gütmemesi gerektiğini öğrenerek yaşamayı bilmeli ve geleceğini bu felsefe ile oluşturabilmelidir diye düşünüyorum.” (Ö-E-13)

Okul müdürleri ve öğretmenler bir diğer etik ilkelere uyma nedeni olarak *örgüt kültürü* oluşturma cevabı verilmiştir. Okul müdürlerinin 6’sı öğretmenlerin de 3’ü öğretmenlerin etik ilkelere uyarak okulda etik bir iklim etik bir kültür oluşturabileceğini söylemiştir. Bu konuda aşağıda görüşme metninden örnekler verilmiştir.

“...ayrıca etik değerlere uymak okulda bir kurum kültürü oluşturulabilir mantıklı bütün her şeyde beraber okul idaresi ile oylamayla karar verip beraber bir şeyleri başarıp kurul kararı ile

bunları da onayladığınız zaman öğretmen de başarılı olmuş hale geliyor...” (Y-E-14-10)

“...öğretmen etik ilkelere ne kadar uyarırsa okulda o kadar etik kütür oluşur bu da okulun iklimini havasını olumlu yönde etkiler.” (Y-E-24-16)

“...etik ilkeler okulda oluşturulmak istenen olumlu havanın mimarıdır yani öğretmenler okul müdürü diğer çalışanlar etik ilkelere uyarırsanız okulda başta öğrenciler olmak üzere herkes sizi görür ve onlarda uyar öğretmenlerin içinde yada öğrencilerin içinde etik dışı davranış sergileme eğiliminde olanlar da bu atmosferin etkisiyle kötü davranışlarından uzaklaşırlar.” (Y-E-32-29)

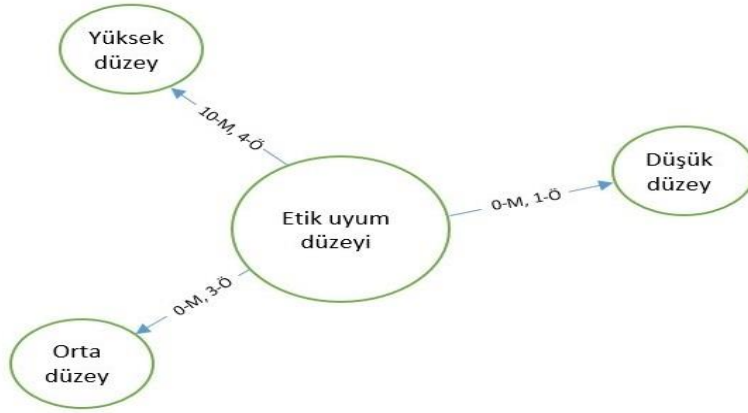
“...okulun uyumlu bir şekilde ilerleyebilmesi için birbirleriyle öğretmenlerin sağlıklı ilişkiler kurabilmesi öğrencilerine daha sağlıklı bir şekilde öğretim hizmetini sunabilmesi için huzurlu ve mutlu bir ortama ihtiyaçları vardır bu ortamı yine kendi kendileri bu etik ilkelere uyarak sağlayacaklardır.” (Y-K-19-12)

“...burada da şu önemli huzurlu bir ortamı sağlamanın öğretmenler odasında o huzuru sağlamanın tek yolu etik değerlere uymaktır...” (Ö-K-8)

“...her öğretmen kendi alanı içerisindeki etik ahlaki iş kurallarına riayet etmesi önemli olduğunu düşünüyorum ve bu şekilde davrandığı sürece okul ikliminde daha düzenli daha güzel güzel şeylerin konuşulduğu bir ortam oluşacaktır.” (Ö-E-15)

D. Öğretmenlerin Etik İlkelerle Uyum Düzeyleri Alt Problemine İlişkin Bulgular

Katılımcılara öğretmenlerin etik ilkelere ne düzeyde uydukları sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtlar 3 farklı düzeyde toplanmaktadır. Veriler analiz edilirken okul müdürlerine ve öğretmenlere ait veriler ayrı ayrı olarak da incelenmiş ve Şekil 6’da gösterilmiştir. Her kodun okul müdürü ve öğretmenler tarafından ifade edilme sayısı da şekildeki oklar üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 6. Öğretmenlerin Etik İlkeler Uyum Düzeylerine Ait Bulgular

Elde edilen veriler incelendiğinde okul müdürlerinin ve öğretmenlerin öğretmenler etik ilkelere uyum düzeyleri sorusuna katılımcıların çoğunluğu öğretmenlerin etik ilkelere yüksek uyum gösterdiklerini ifade etmektedir. Okul müdürlerinin 10'u öğretmenlerin 4'ü etik ilkelere yüksek düzeyde uyulduğunu, öğretmenlerin 3'ü etik ilkelere orta seviyede uyulduğunu, 1'i de düşük seviyede uyulduğunu ifade etmektedir. 1 okul müdürü okulda müdürlüğe yeni başladığını henüz ikinci yılı olduğunu ve etik uyumun zamanla oluşacağını ve kendi okulunda da uyumun yüksek olduğunu gözlemlediğini ifade etmiştir.

“...şimdi bizim kurumda bir kurumda birtakım değerlerin ya da kurum kültürü denilen hususun oluşabilmesi için belli bir zamana ihtiyaç var... bir süreç başlattık bu husus ile ilgili bir senede çok hızlı yol aldığımız kanaatindeyim... şu andaki gözlemlerim iyi diyebileceğim bir noktada...” (Y-E-25-16)

Katılımcılara yine “öğretmenlerin etik ilkelere uyum düzeyi” alt problem içerisinde “öğretmenlerin etik ilkelere uyum gösterdiklerini gösteren örnekler verebilir misiniz? diye sorulmuş ve alınan cevaplar etik uyumun olmadığını gösteren örnekler ve etik uyumun olduğunu gösteren örnekler şeklinde iki kategoriye ayrılmıştır. Katılımcılar etik uyumun olmamasının nedenlerini; okul müdürünün görevini yapmaması, öğretmenlerin çoğunun okullarına yeni atanması, öğretmenlerin iş yapma konusunda gönüllü olmaması ve öğretmenlerin görevini yapmaması olarak açıklamaktadır. Bunun yanında etik uyumun olmasının nedenlerini ise; sosyal etkinlikler yapmaları, arkadaşlık ilişkilerine önem vermeleri, okulu sahiplenmeleri ve iş birliğine önem vermeleri olarak

açıklamaktadır. Verilen cevaplara ilişkin görüşme metninden alınan örnekler aşağıda sunulmuştur.

Etik Uyumun Olmadığını Gösteren Örnekler;

“...yani öğretmen arkadaşların belki yeni olmaları çoğunluğunun görevinde yeni olmaları okul müdürünün bu etik ilkelere çok bağlı olmaması gibi sebeplerden dolayı bu uyumun düşük olduğunu söyleyebilirim.” (Ö-K-8)

“...etik dışı davranışların biraz ortalamanın üzerinde olduğunu düşünüyorum örnek olarak bir öğretmenin zamanı dolar dolmaz okulu terk etmesi bir an önce gidem kafasında olması...” (Ö-E-13)

“...şunu örnek olarak verebilirim törenlerde sınıflar sıra oluyor bahçede ve her sınıfın başında Bir sınıf öğretmeni bulunuyor eğer sınıf öğretmeni öğrencilerinin başında değilse oradaki curcuna o sınıfın yaratmış olduğu kaos ortamı diğer sınıfları da sirayet ediyor ve otomatikman silsile halinde okulun tamamında bir huzursuzluk bir kaos ortamı oluşuyor...” (Ö-E-15)

Etik Uyumun Olduğunu Gösteren Örnekler;

“...etik uyum sürecini hızlandırmak için öğretmen arkadaşları birbirleriyle kaynaştırabilmek için özellikle okul dışında topluca bir gezi, sinema etkinliği, yemek programı, spor etkinlikleri yani birlikte zaman geçirme mesainin dışında birlikte bazı şeyleri değerlendirme fırsatı yaratmaya çalışıyoruz.” (Y-E-25-16)

“...açıkçası arkadaş gibiler öğretmen arkadaşlar genel manada her birinin farklı siyasi görüşleri farklı hayat görüşleri var dediğim gibi bunu öğretmenler odasındaki sohbet ortamına yansıtmadıkları için çok fazla sorun yaşamıyoruz.” (Y-K-23-12)

“...öğretmenlerin kendi aralarında yaptıkları organizasyonlar var insan sevmediği bir ortamda durmaz ama öğretmenlerimizin whatapp gezi grubu var mesela burada organize olup Türkiye'nin en güzel yerlerine gezi organizasyonu yapıyorlar.” (Y-E-14-10)

“...okulumuzdaki öğretmen kadrosunun %99.9'unun kadrolu olmasının Arnavutköy'den başka yerlerden Sultangazi ilçesi dışından okulumuza gelen öğretmenlerin olması onların tayini isteyip gitmemeleri okulumuzda etik uyumun olduğunu gösteriyor diye düşünüyorum.” (Y-E-24-16)

“...alanlarıyla ilgili belli konularda birbirlerini desteklemeleri gerekti ve bu destek noktasında kendileriyle yani aralarında daha doğrusu sürekli paslaşmalar yaptılar bilgiler topladılar öğrencilere bu konuda yardımcı oldular bunu gözlemledim.” (Y-E-16-7)

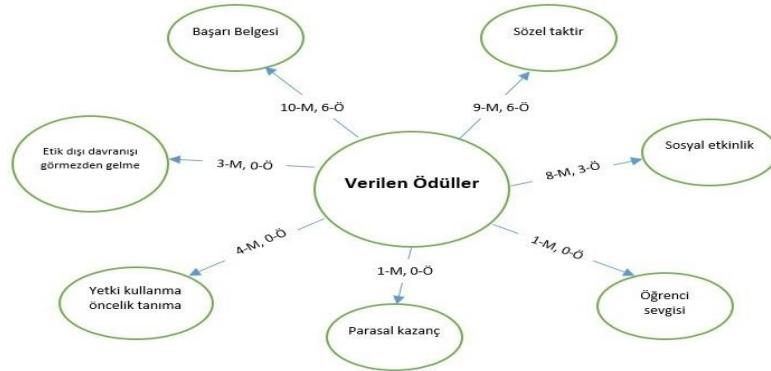
“...bununla ilgili örnek olarak zümredeki öğretmenlerin yapılan çalışmaları hep beraber hazırlandığını gözlemliyorum öğretmenlerin tam bir iş birliği içerisinde olduğunu görüyorum yaptıkları bütün ders içi etkinliklerde de hazırladıkları materyalleri beraber hazırlıyorlar.” (Ö-E-12)

“Okul dışında mesela mesaimiz biter hemen gün içerisinde bir plan yaparız okul çıkışında bütün öğretmen arkadaşlar müdürümüze dahil hep beraber buluşur dışarıda bir kafede oturup işte bir şeyler yiyip sohbetimize devam edebiliriz böyle etkinlikler yapıyoruz. (Ö-K-10)

E. Öğretmenlerin Etik Davranışlarını Ödüllendirme Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde okul müdürlerine “Okulumuzdaki öğretmenlerin sergiledikleri etik davranışları nasıl ödüllendiriyorsunuz?”, öğretmenlere de “Okul müdürünüz öğretmen arkadaşlarınızın sergilemiş olduğu bu etik davranışları nasıl ödüllendirmektedir? şeklinde sorular sorulmuş ve alınan yanıtlar verilen ödüller ve ödüllerin öğretmen üzerindeki etkisi olarak iki kategoride toplanmıştır. Katılımcılar tarafından verilen ödüller; sözel taktir, sosyal etkinlikler, başarı belgesi, yetki kullanmada öncelik tanıma, etik dışı davranışı görmezden gelme, parasal kazanç ve öğrenci sevgisi olarak ifade edilmiştir. Veriler analiz edilirken okul müdürlerine ve öğretmenlere ait veriler ayrı ayrı olarak da incelenmiş ve Şekil 7’de gösterilmiştir. Her kodun okul

müdürü ve öğretmenler tarafından ifade edilme sayısı da şekildeki oklar üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 7. Öğretmenlerin Etik Davranışlarını Ödüllendirmeye Ait Bulgular

Elde edilen veriler incelendiğinde okul müdürlerinin ve öğretmenlerin en çok verilen ödülün başarı belgesi olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin 10'u öğretmenlerin ise 6'sı okul müdürlerinin etik davranışları başarı belgesi ile ödüllendirdiğini vurgulamıştır. Bu konuyla ilgili aşağıda görüşme metninden örnekler paylaşılmıştır.

“...bir kurum yöneticisi bir başarı belgesi ödülü tekliflerinde zaten yani İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü İl Milli Eğitim Müdürlüğüne mevzuat gereği istemiş olduğu ödüle layık gördüğünüz kişiler konusunda buna öncelik tanır.” (Y-E-25-16)

“...tabii ki gönüllü olarak çalışan mücadele eden öğretmen arkadaşlarımızın isimlerini biz İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin başarı belgesi listesi istediklerinde biz bu öğretmen arkadaşları bu listeye zaten yazıyoruz.” (Y-K-23-12)

“...o işi başardığı zaman öğretmenim ben onu ödüllendiriyorum nasıl ödüllendiriyorum dediğimiz zaman zaten bakanlığımızın ödülü yönetmeliği var başarı belgesi teklifini İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne yazıyoruz.” (Y-E-21-19)

“...biz burada işte okul içerisinde yapılan etkinliklere katılım gösteren emek harcayan öğretmenlerimizi buraya zaten yazarız onlar başarı belgesi alırlar bu devletin onlara verdiği ödüdür.” (Y-E-16-7)

“...bizim Şu anda çalıŐtıĐımız okul m¼d¼r¼¼ açıkçası biliyorsunuz pandemiden çıktığımız bir s¼rete pandemi d¼neminde işte sosyal medyayı zoom uygulamasını veya farklı eba uygulamasını aktif kullanan ¼Đrencilere ¼devler g¼nderen arkadaşlara ilçe Milli EĞitim M¼d¼rl¼Đ¼'n¼n talebiyle başarı belgesi teklifinde bulundu.” (Ö-K-8)

“...mesela ben YouTube'a video hazırlamıŐtım pandemi d¼neminde... bunun için benim adımı yazmıŐtı m¼d¼r bey başarı belgesi listesine...” (Ö-K-14)

“...m¼d¼r bey de buraya açıkçası belli bir sayı istendiği için gerçekten b¼y¼k emek harcamış b¼y¼k çaba g¼stermiŐ o başta koyduğumuz kriterlerde daha çok m¼cadele etmiş arkadaşları bizlerle danıŐarak bizlerle konuşarak bizim de açıkçası g¼nl¼m¼ze alarak başarı belgesini o arkadaşları yazıyor.” (Ö-K-18)

Araştırmada katılımcıların ifade ettiği bir diğer okul m¼d¼rlerinin etik ilkelere uygun davranış sergileyen ¼Đretmenlere verdiği ¼d¼l ise s¼zel taktirdir. Okul m¼d¼rleri ve ¼Đretmenler okul m¼d¼rlerinin etik davranan ¼Đretmenleri teŐekk¼r ederek, tebess¼m ederek, ¼Đretmenin çalışmasına hayran kaldığını ifade ederek, whatsapp gibi sosyal medya platformlarından teŐekk¼r yazısı yazarak ¼d¼llendirdiĐini ifade etmektedir. Okul m¼d¼rlerinin 9'u ¼Đretmenlerin ise 6'sı s¼zel taktir ¼d¼l¼nden bahsetmiştir. AŞağıda g¼r¼Őme metninde geçen iletişim etik değeri ile ilgili ¼rneklere yer verilmiştir.

“...bir projede b¼y¼k bir emek harcamıŐsa ne bileyim belirli g¼n ve haftalarla ilgili bir etkinlik de ¼Đrencilerle beraber g¼zel bir etkinlik ortaya çıkarmıŐsa t¼ren sonunda b¼t¼n ¼Đrencilerin ve diğer ¼Đretmenlerinin huzurunda bu etkinliği yapan arkadaşlara herkesin ¼n¼nde tebriklerimi sunuyorum.” (Y-E-11-7)

“...peki nedir benim için etkili araç ¼d¼llendirme noktasında bir teŐekk¼r bir tebess¼m bir topluluk içerisinde ¼Đretmenin gururunu okŐayacak bir davranış benim için açıkçası ¼d¼ld¼r diyebilirim.” (Y-K-23-12)

“...okulumuzda ¼Đretmen arkadaşları WhatsApp grubumuzdan teŐekk¼r yazısı yazdığımız oluyor onun etkinliğini fotoğraflayıp

buradan paylaştığımız ve yine teşekkür ettiğimiz durumlar oluyor.”
(Y-E-21-19)

“...ödül aslında somut şeyler olması gerekmiyor bazen bir cümle bile yetebiliyor öğretmenler odasında ya da başka bir yerde ya şu hocamızı tebrik ediyorum sağ olsun güzel bir çalışma yapmış aslında budur.” (Y-E-24-16)

“...onun sizinle arkadaş gibi sohbet etmesi size gülümsemesi günaydın demesi bunların hepsi birer ödül aslında...” (Ö-E-12)

“...okulumuzun hem resmi web sitesi var hem sosyal medya hesapları var buralardan olarak bile işte falan hocalarımız falanca çalışmalarından dolayı onları tebrik ediyorum şeklinde bir paylaşım yapması bizim için güzel bir ödül...” (Ö-K-7)

Katılımcılara göre okul müdürlerinin etik davranışlar sergileyen öğretmenlere uyguladığı bir diğer ödül de sosyal etkinlikler düzenlemesidir. Okul müdürlerinin 8’i öğretmenlerin de 3’ü okul müdürlerinin etik davranan öğretmenleri sosyal etkinliklerle ödüllendirdiğini vurgulamaktadır. Araştırmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenler okul müdürünün sosyal etkinlik olarak piknik organize ettiğini, şehir içi ya da şehir dışı geziler tertip ettiğini, yemek organizasyonları yaptığını ifade etmektedir. Bu konuda görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“Ben burada daha çok kurumdaki performansı, kurumdaki kaliteyi artırma adına bireysel ödüllendirmeden ziyade kollektif çalışma dediğimiz yahut grup çalışması dediğimiz çalışmaları yapan arkadaşlarla topluca bir gezi olabilir topluca bir sinema etkinliği olabilir topluca bir yemek programı olabilir topluca bir efendim spor etkinliği olabilir yani birlikte zaman geçirme mesainin dışında birlikte bazı şeyleri değerlendirme fırsatı doğurduğu için birlikte geçirilen zamanın da bir ödül olduğunu düşünüyorum.” (Y-E-25-16)

“...onun ötesinde ben ne yapabilirim mesela diyorum ya gezi oluyor mesela ülke içerisinde ya da Avrupa'ya hocam gider misin diyorum ya senin gitmeni istiyorum diyorum.” (Y-E-32-29)

“...bir ekibim var bir proje yürüttüler ve burada başarılı oldular veyahut da okulda bir çalışma yapıldı ve bu çalışmaya o öğretmenlerim katıldı onlarla beraber bir yemek tertip ettiğimiz zaman onlar gerçekten mutlu oluyorlar.” (Y-E-16-7)

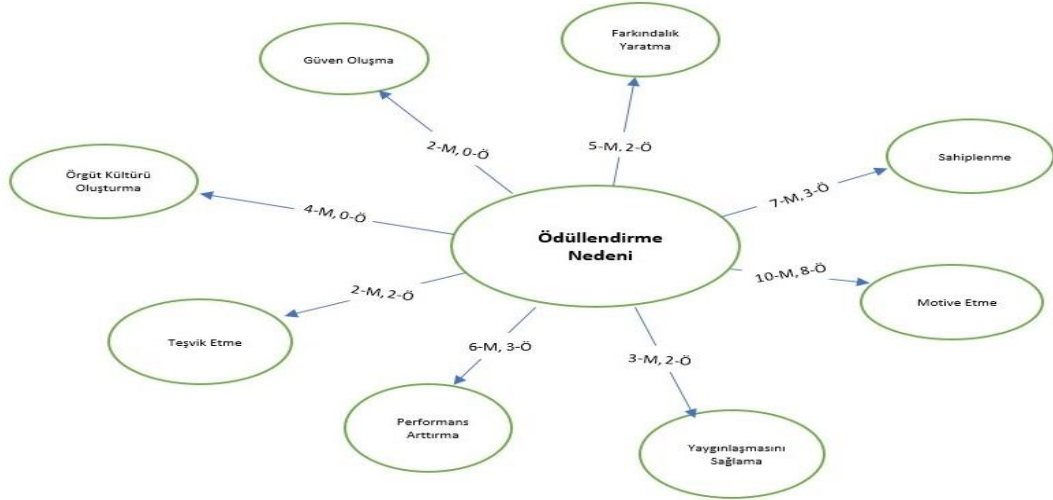
“...bizde de aynı şekilde hep beraber bir başarı elde ediyoruz ve sonunda hep beraber bir kutlama yapıyoruz bir nevi kafa dağıtıyoruz bir nevi hep beraber başardık hep beraber birbirimizi ödüllendiriyoruz işte piknikler düzenliyoruz geziler düzenliyoruz yemekler düzenliyoruz.” (Y-K-19-12)

“...biz geçen sene mesela 1. sınıfı okutmuştuk 1. sınıfı okutan bir öğretmen arkadaşımız gerçekten yıl içerisinde çok yorulmuştu inanılmaz emek harcamış ve psikolojik olarak da biraz yıpranmıştı sırf o öğretmen arkadaşımız için birinci sınıf zümresine bir gezi etkinliği ne bir mangal partisi etkinliğine götürmüştür.” (Ö-E-12)

“Ya bir kere açıkçası al bak sana ödül veriyorum şeklinde bir şey yapmıyor açıkçası müdürümüz peki ne yapıyor dersiniz işte ne bileyim öğretmenler gününde anneler gününde işte yemek organizasyonu yapma gibi ya da dediğim gibi bahçemiz uygun bir alan burada yemek tertipleme gibi ödüllendirme yapıyor.” (Ö-K-10)

Yukarıda bahsedilen ödüllerin dışında yetki kullanmada öncelik tanıma, etik dışı davranışları görmezden gelme, öğrenci sevgisi ve parasal kazanç da katılımcılar tarafından ifade edilmektedir.

Ayrıca katılımcılara okul müdürlerinin etik davranış sergileyen öğretmenleri neden ödüllendirdikleri sorusu sorulmuştur. Katılımcıların verdiği cevaplar 8 ödüllendirme nedeni etrafında toplanmaktadır. Veriler analiz edilirken okul müdürlerine ve öğretmenlere ait veriler ayrı ayrı olarak da incelenmiş ve Şekil 8’de gösterilmiştir. Her kodun okul müdürü ve öğretmenler tarafından ifade edilme sayısı da şekildeki oklar üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 8. Okul Müdürlerinin Ödüllendirme Nedenlerine Ait Bulgular

Elde edilen veriler incelendiğinde okul müdürlerinin ve öğretmenlerin en çok değindiği ödüllendirme nedeni öğretmenleri motive etmesi olarak görülmektedir. Okul müdürlerinin 10'u öğretmenlerin ise 8'i ödülün öğretmeni motive ettiğini vurgulamaktadır. Bu konuyla ilgili aşağıda görüşme metninden örnekler paylaşılmıştır.

“...bir öğretmen arkadaşımız velimizle güzel bir diyalog kurdu ve velimizi ikna etti ertesi günden itibaren öğrencimiz tekrardan okula döndü ve okula devam etmeye başladı şimdi öğretmen arkadaş bunu görünce ben de tabii ki kendisini tebrik ettim teşekkür ettim kendisine öğretmen arkadaşım burada benim teşekkürüm değildi öğrencinin tekrar okula gelmesi ona bir ödül oldu ve bu ödül onun bir daha bu etkinliği yapma isteğini arttırdı yani motivasyonunu arttırdı.” (Y-E-21-19)

“...günaydın hocam nasılsın demek bile bazen bir ödül aslında ona yansıyan bu mutluluk aslında sonuçta öğretmen de bir hizmet üretiyor öğrenci ile muhatap oluyor morali düzeldiğinde sınıfta verimli oluyor kurum mutluluğu ve kurum verimi artıyor aslında sonuç olarak öğretmenin motivasyonunun arttığını da söyleyebiliriz.” (Y-E-24-16)

“...ben ödüllendirmenin öğretmenin çalışma şevkini arttırdığını düşünüyorum bir nevi onun çalışmasını onun daha çok gayret

göstermesini sağladığını düşünüyorum bir nevi olumlu bir pekiştirme sağlıyor diyebiliriz zaten eğitim bilimlerinde de baktığımız zaman ödüllendirmenin olumlu pekiştirme sağladığını görürsünüz.” (Y-E-32-29)

“...ayrıca ödül almak hepimizin hoşuna giden bir şeydir yani bu bizde bir mutluluk oluşturur ve yani sonuç olarak ödül alan takdir gören mutlu olan bir öğretmenin motivasyonu da yükselecektir.” (Y-E-18-12)

“...doğru dönütlerle doğru dokunuşlarla bunun yaklaşımını çok iyi belirliyor dur demeyi çok iyi biliyor aslında öğretmeni yetiştirmeye devam ediyor bunu yaparken de ödül mekanizmasını çok iyi kullanıyor diyebilirim açıkçası öğretmenlerin çalışma motivasyonunu arttırıyor. (Ö-K-14)

“...gönüllü çalışmak daha önce söylediğim gibi ilk motivasyon kaynağı iken istek arzu mesleği sevmeye yaptığı işi sevmeye iç motivasyon iken ödüllendirmenin de dış motivasyon kaynağı olduğunu ifade edebilirim.” (Ö-E-13)

“...tamamlayıcı olması gereken pekiştiren pekiştirme olması gereken bir durumda ödüllendirmedi özellikle ödül verecek olan bu yetkiye sahip kişileri bu ödüllendirmeyi kullanmalarında ki en önemli sebep bence kişilerde emek harcayan mücadele eden kişilerde bir motivasyon sağlıyor.” (Ö-K-18)

Katılımcılar okul müdürlerinin etik davranışlar sergileyen öğretmenleri ödüllendirmesinin bir diğer nedeni olarak da okulu sahiplenmelerini görmektedir. Okul müdürlerinin 7'si öğretmenlerin de 3'ü okul müdürlerinin etik davranan öğretmenleri okulu sahiplenmesini sağlamak için ödüllendirdiğini ifade etmektedir. Bu konuda görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“Kuruma bağlılığını arttıracağını da söyleyebiliriz motive olduğu yani mutlu olduğu bir yerde çalışmaya devam edecektir öğretmen.” (Y-E-25-16)

“...bu ödüllendirme mekanizmamız sayesinde öğretmen kendini daha rahat daha samimi ve okul idaresi tarafından kabul edilmiş olarak görüyor aidiyet hissi artıyor.” (Y-E-11-7)

“...okulu sahipleniyorlar açıkçası çünkü takdir edildikleri değer gördükleri bir yerde ödüllendirildikleri bir yerde kalma istekleri daha da artıyor orada bulunma istekleri daha da artıyor.” (Y-K-23-12)

“...yani bu mutluluk oluşturan şey sadece yapılan davranış değil mekana sirayet ediyor yani öğretmen okula geldiğinde o mutlu olduğu olayı hatırlayacaktır okula daha ait hissedecektir kendini ya da okulda daha fazla bulunmak isteyecektir çünkü insanlar mutlu olduğu yerde vakit geçirmek ister.” (Y-E-18-12)

“...müdür beyin sadece hani ödüllendirme olarak değil yani etik değerlere uygun hareket etmesi ve bunlarla karşılaştığınız zaman aidiyet duygusu oluşturuyorsunuz sahiplenme duygusu oluşturuyorsunuz ben buraya daha fazla emek harcamalıyım daha fazla bu okulu sahiplenmeliyim diyorsunuz.” (Ö-E-12)

“...öyle bir tabir vardır okula ya da işe ayakların geri geri gitmesi derler yani hiç gitmek istemezsin sevmezsin çünkü o ortamı ama ödüllendirildiğin motive edildiğin değerli hissettirildiğin ortama koşarak gitmek istersin ödülün motivasyonu arttırıcı bir özelliği aidiyet hissini sağlayan bir özelliği var bence...” (Ö-K-7)

Okul müdürleri ve öğretmenler okul müdürlerinin etik ilkelere uyan öğretmenleri performanslarını arttırmak için de ödüllendirdiklerini ifade etmektedir. Okul müdürlerinin 5’i öğretmenlerin de 3’ü ödüllendirmenin öğretmen performansını arttırma üzerinde etkisi olduğunu ifade etmektedir. Bu konuda görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...yani bir kişi yaptığı işle alakalı onore edildiği zaman o öğretmenin meslekteki performansı da artmaktadır aslında bu bir yerde de performans yükseltme aracıdır ben öyle düşünüyorum.” (Y-E-14-10)

“...insan da böyle kullandığınız gösterdiğiniz tebessüm sadakadır aslında yayılıyor bir selam ver herkese en son kendine

selam ver diyor üstün dökmen herhalde ve şimdi yayılıyor ve onun performansını da etkiliyor.” (Y-E-24-16)

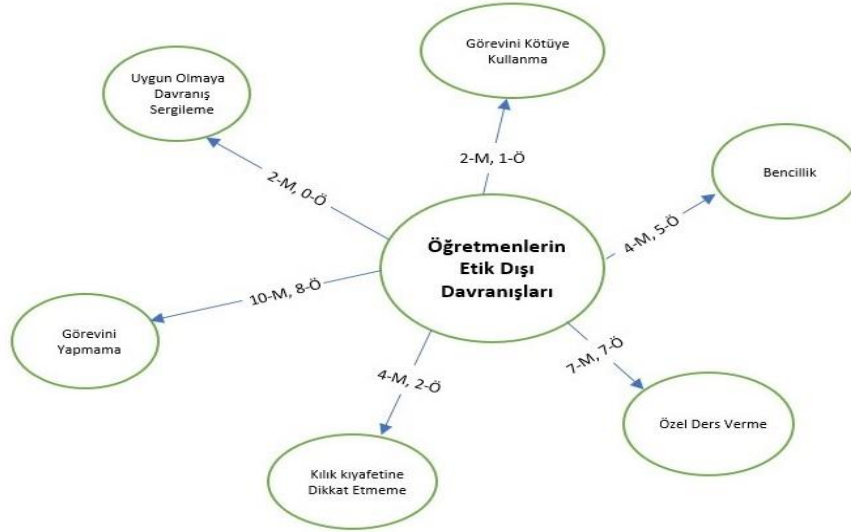
“...okula yeni atanan bir öğretmenimiz LGS sınavında Türkçeden Bizim de beklemediğimiz idarenin de açıkçası beklemediği bir başarı elde etti ben ödüllendirmenin öğretmen performansını sonuçta da dolaylı olarak da öğrenci performansını da arttırdığına şahit oldum diyebilirim.” (Ö-K-8)

“...ödüllendirildiğinde elinden gelenin daha iyisini yapmaya çalışıyorsun bir araştırma içerisine giriyorsun nasıl daha iyi ders anlatabilirim düşüncesine gidiyorsun bu durumda zaten performansınızın artmasını sağlıyor başarınızın artmasını sağlıyor açıkçası.” (Ö-E-12)

Okul müdürlerinin ödüllendirme nedenleri olarak katılımcılar ayrıca farkındalık yaratma, güven ortamı oluşturma, örgüt kültürü oluşturma, öğretmeni teşvik etme ve etik davranışı yaygınlaştırma kavramlarını da ifade etmektedir.

F. Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışları Alt Problemine İlişkin Bulgular

Katılımcılara öğretmenlerin etik dışı davranışlarının neler olduğu sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtlar 6 farklı etik dışı davranış etrafında toplanmaktadır. Veriler analiz edilirken okul müdürlerine ve öğretmenlere ait veriler ayrı ayrı olarak da incelenmiş ve Şekil 9’da gösterilmiştir. Her kodun okul müdürü ve öğretmenler tarafından ifade edilme sayısı da şekildeki oklar üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 9. Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarına Ait Bulgular

Elde edilen veriler incelendiğinde okul müdürlerinin ve öğretmenlerin en çok değindiği etik dışı davranışın öğretmenlerin *görevini yapmama* davranışı ve uygun olmayan davranışlar sergileme olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin 10'u öğretmenlerin ise 8'i görevini yapmama davranışını ve uygun olmayan davranışlar sergilediklerini vurgulamıştır. Görevini yapmama etik dışı davranışıyla ilgili katılımcılar öğretmenin derse zamanında girmemesini, nöbet görevini zamanında yapmamasını ya da eksik yapmasını, verilen işleri zamanında yapmamasını ya da verilen işi angarya görmesini, ekstra görev almamasını ifade etmektedir. Bu konuyla ilgili aşağıda görüşme metninden örnekler paylaşılmıştır.

“...görevini ihmal ettiğine sonradan şahit olduğum bir öğretmen bu görevi ihmali sürekli geç kalma bu bir alışkanlık besbelli fakat bir şekilde kurumdaki yönetici müdür yardımcısı arkadaşlar tarafından idare edilmiş göz yumulmuş müdür tarafından da hatta göz yumulmuş...” (Y-E-25-16)

“...geçen yıl içerisinde bir öğretmen arkadaşımız sürekli sabahları ilk derse hemen hemen neredeyse gelmiyordu böyle belli aralıklarla yani iki haftada bir ayda bir bunu yıl içerisinde özellikle birinci dönem çok sık tekrar etti.” (Y-E-11-7)

“...etik dışı bir davranış bu çok sık görülüyor öğretmenin sadece işimi yaparım dersime girer çıkarım başka hiçbir şeye de karışmam tavrı bu da açıkçası sıkıntı oluyor.” (Y-E-16-7)

“...mesela öğrencileri ders olduğu halde dışarı çıkartıyorlar serbest bırakıyorlar yani dersini anlatması gerekirken önlerindeki müfredatı o çocuklara anlatıp yetiştirmesi gerekirken onları boş bırakıyorlar.” (Ö-K-7)

“...öğrencilerle ilgili öğretmenlerden bilgi istiyorum ama öğretmenler bunu yapmıyorlar savsaklıyorlar defalarca yazılı tebliğde bulunmamıza rağmen sosyal medya aracılığıyla bilgilendirme yapmamıza rağmen öğretmenler hiç oralı olmuyorlar ve sözlü olarak kendilerine söylediğimiz zamanda beni ilgilendirmez o benim işim değil ne haliniz varsa görün kendiniz halledin şimdi bu tarz üslupla yaklaşıldığı zamanda açıkçası büyük problem ortaya çıkmış oluyor.” (Y-E-16-7)

“...kolektif bir akışın olduğu bir yerde o kolektif akışı uygun davranışlar sergilemek benim de diğer öğretmenlerin de görevidir yapması gereken şeyler yani okul kültürü içerisinde çok fazla var bu davranışlar yani bu davranışlarda da esneklik olmaması gerekiyor yani...” (Ö-E-15)

“Bir öğretmen arkadaşımın mesela mebbisten eğitimler alıyoruz açıyorum işte videoyu video çalışıyor bitiyor video işte ben sertifika almış oluyorum dediğini duydum.” (Ö-E-12)

“...öğretmenin öğrenciyi görmezden gelmesi özellikle sınıf rehber öğretmenlerinin öğrencinin sorunu ile işte sınıf arkadaşı ile yaşadığı sorun veyahut da ailesiyle yaşadığı sorun ders içerisinde dersi öğrenme ile alakalı yaşadığı sorunla ilgilenmeyip onu görmezden gelmesi işini asıl mesleki gerekliliğini yerine getirmemesi bir diğer etik dışı davranış diye düşünüyorum.” (Ö-E-13)

Okul müdürleri ve öğretmenler okulda öğretmenler tarafında en sık tekrarlanan etik dışı davranışlardan bir diğeri olan uygun olmayan davranışların ise; öğretmenlerin birbirlerinin arkasından *dedikodularını yapması*, olumsuz dil kullanmaları (argo kelimeler kullanma), grup çatışmaları, öğrenci davranışlarını kişisel algılama ve ayrımcılık yapma gibi davranışlar olduğunu vurgulamaktadır. Bu konuda görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...bir de öğretmenlerin öğretmenler odası hastalıkları vardır işi gücü bırakıp kendi aralarında özel hayatlarının dedikodusunu yaparlar işte insanların özelini kendi aralarında dedikodu şeklinde konuşmaları da büyük bir etik dışı davranıştır bence...” (Y-E-14-10)

“Bence bir diğer etik dışı davranış öğretmen için dürüst olmamak da diyebilirim yani söylediği sözlerle savunduğu düşüncelerle yaptığı eylemlerin birbirini tutmaması da etik dışı bir davranıştır.” (Y-K-23-12)

“...şimdi böyle gruplaşmalar olabiliyor okulumuzda buda açıkçası okulun etik havası huzurlu mutlu enerjik havasını olumsuz etkileyebiliyor.” (Y-E-32-29)

“...mesela gruplaşmalar oluyor... tamam öğretmenlerin daha iyi anlaştığı belli arkadaşları olur ama bunu abartıp öğretmenler odasında kümeleşmeler oluşturmak ne bileyim bana doğru gelmiyor mesela kendi arkadaş grubuna fazladan bir etkinlik çıkarırken diğerlerine çıkarmamak hiç de etik değil...” (Ö-E-12)

“...mesela öğretmenler odasına geldiğim zaman özellikle kış döneminde bunu daha çok yaşıyorum işte kaloriferin yanındaki sandalyeye oturmak istediğim zaman sandalye boş mesela tam oturmaya kalktığı zaman hemen oradan bir öğretmen arkadaş orası işte falanca öğretmen arkadaş gelecek birazdan o oturacak ya bu yaklaşım benim mesela hiç hoşuma gitmiyor yani.” (Ö-K-7)

“...bana bu noktada yansıyan veli öğretmen çatışmalarında bu yaşanıyor velimiz işte öğretmene bazen üslubunu bozmuş olabiliyor öğretmen buna dayanamayıp veliye üslubunu bozabiliyor öğretmen öğrenciye üstü bunu bozabiliyor.” (Y-E-21-19)

“...muhababına selam vermemek müdürüne müdür yardımcısına öğretmenler odasında kendi meslektaşlarına öğretmen arkadaşlarına bir günaydın bir merhaba dememek de bence bir etik dışı davranıştır.” (Y-E-24-16)

Katılımcıların görüşlerine göre öğretmenlerin sergilediği bir diğer etik dışı davranış da öğretmenlerin özel ders vermeleridir. Okul müdürlerinin 7’si

öğretmenlerin de 7'si öğretmenlerin özel ders vererek etik dışı davranış sergilediklerini vurgulamaktadır. Bu konuda görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...tabii ki başka etik dışı davranışlar ekonomik sebepler de olabiliyor işte öğretmenin hayatını idame ettirebilmesi için ekonomik sıkıntularla baş edebilmesi için özel ders vermesi öğrencileri dershaneye yönlendirmesi.” (Y-E-11-7)

“...son olarak öğretmenlerin özel ders vererek para kazanmaları da etik dışı bir davranış bence ders saatinin yeterli olmadığını iddia ederek daha detaylı anlatımı özelde evde vereceğini veliye söyleyen öğretmenler var maalesef...” (Y-E-24-16)

“...ekonomik yönden sıkıntı yaşadığını düşünen ya da sıkıntı yaşayan öğretmen mecburen özel ders vermeye veyahut da dershanelere gidip öğrencilerini dershaneye yönlendirmeye çalışıyor.” (Y-E-16-7)

“...öğretmenlerin yaptığı etik dışı davranışlar olarak ben şunu da ekleyebilirim ek dersler vermek kendi öğrencilerine okul dışında okul dışı saati de ek dersler veriyorlar para karşılığında işte dershanede çalışan öğretmenler var oraya öğrenci yönlendiren öğretmenler var.” (Y-K-19-12)

“...ayrıca ekonomik kaygılarla düşünerek özel ders vermeler dershanelerde ders verip öğrencileri işte özel okul oldu gerçi şu anda da buralara çekmeye çalışmalar etüt merkezlerine çekmeye çalışmalar bunların da birer etik dışı davranış olduğunu düşünüyorum evini dershaneye çevirenler var mesela...” (Ö-E-12)

“...bunun dışında bir de en büyük ahlaksızlıklardan birisi olarak görüyorum ben bunu özel ders verme işini okulda dersini yarım yamalak anlatıp detaylı anlatımı özel kursla yapıyorum diyen öğretmenler var maalesef camiamızda...” (Ö-E-15)

Katılımcılara göre özel ders verme davranışından sonra öğretmenlerin en sık tekrar eden etik dışı davranışı *bencil olma* davranışdır. Okul müdürlerinin 4'ü öğretmenlerin ise 5'i öğretmenlerin okulda meslektaşlarına, öğrencilere ve

velilere karşı bencilce davranışlar sergiledikleri vurgulanmıştır. Bu konuda görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...burada kişiler kendi durumlarını ortaya koyuyorlar mesela şöyle bir şey diyor benim çocuğum var çocuğum olduğu için benim diyor öğleden sonra boş olması lazım işte ya da buna benzer sabah boş olması gerekiyor işte şu saatlerin boş olması gerekiyor şeklinde talepler oluyor yani bir nevi öğretmen bir kamu işi yaptığını unutup kendi ailevi meselelerini ailevi durumlarını işinin önüne koyabiliyor.”
(Y-E-11-7)

“...bir dış randevusu özel bir doktordan bir dış randevusu alıyor öğretmen ama akşamüstü saat 5 gibi alıyorum diyor hem randevuya gideceğim hem de süt iznimi kullanacağım diyor ben de kendisine diyorum ki madem hocam burası özel değil devlet sabahtan da randevu alabilirsiniz dediğimde ama benim çocuklarım var hocam şeklinde bir cevap veriyor.” (Y-K-23-12)

“...öğretmenin sadece kendisini düşünmesi bencilce davranması bir öğretmene asla yakışmayan bir tavır bu bazı öğretmen arkadaşlarda üzülerek söylüyorum bu tarz hareketleri görüyorum öğretmen arkadaşta soruyoruz hocam neden derste telefonla konuşuyordunuz diye verdiği cevap hocam bankadan aradılar kredi kullanacaktım acildi ondan açtım konutum şimdi burada senin 45 tane öğrencine öğreteceğin bir kelime mi daha acil yoksa bankadan alacağın kredi mi...” (Y-E-24-16)

“...öğretmenlerin bireysel düşünceleri de etik dışı bence bir davranış yani kurumu düşünceleri diğer bütün öğretmen arkadaşları düşünceleri yani kolektif düşünceleri gerekirken bencilce bireysel bir yaklaşım içerisinde olmaları da etik dışı davranış diye düşünüyorum.”
(Ö-K-7)

“...örneğin iki tane fotokopi makinamız var ancak birkaç kişinin tekelinde olabiliyor Sadece kendisi çekebiliyor sadece kendi zümresine 500 tane fotokopi çekip saatlerce beklememize sebep olabiliyor.” (Ö-K-14)

Araştırmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenlerin ifade ettiği bir diğer öğretmen etik dışı davranışı da kılık kıyafet konusunda dikkatsiz davranmalarıdır. Okul müdürlerinin 4'ü öğretmenlerin de 2'si öğretmenlerin kılık kıyafet konusunda özellikle de sendikaların sivil itaatsizlik kararından sonra etik dışı bir giyim tarzının öğretmen camiasında hakim olduğunu ifade etmektedir. Öğretmenlerin kılık kıyafet konusundaki etik dışı tavırları ile ilgili görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...öğretmenlerin özgürlük adı altında yaptıkları kılık kıyafet kurallarına aykırı giyim tarzları tamam öğretmenler istediği gibi giyinme hakkına sahipler özellikle bu sendikaların sivil kıyafet eylemlerinden sonra bu olay biraz abartılmış durumda bence öğretmen arkadaşlara bakıyoruz yırtık kotla okula gelmiş bir karış etek giyip okula gelmiş kulağına küpe takıp okula gelmiş erkek öğretmenden bahsediyorum bu şimdi öğretmen dediğimiz topluma öğrenciye örnek olacak kişilere yakışır kıyafet midir bence değildir.” (Y-E-24-16)

“...bunun dışında işte biraz kılık kıyafetini gördüğüm etik dışı giyinen arkadaşlar var işte bakıyorum yırtık kotlar giyiyorlar onlarla konuştuğumuz zaman biz özgürüz diyorlar evet tamam özgürsün ama biz öğrenciye kot pantolonun yasak olduğunu söylediğimiz bir yerde öğretmenin bu şekilde giyinmesi bence doğru değil...” (Y-E-32-29)

“...yine etik dışı davranış olarak öğretmenin öğretmen sıfatına yakışır kıyafetle gelmemesi şöyle bir söz vardır insanlar kıyafetleriyle karşılaşılır sözleriyle konuşmalarıyla ağırlanır derler burada kıyafet önemlidir sizin bir nevi makyajınızdır kıyafet doğru kıyafet giymezeniz maalesef yine aynı yere geliyoruz doğru rol model olmazsınız.” (Y-E-16-7)

“...ben öğretmenlerin kılık kıyafet tercihlerinde dikkatsiz davranmalarını görüyorum tabii ki kıyafet noktasında insanlar özgürdür ama biz yetişme sürecinde olan çocuklara örnek teşkil ediyoruz maalesef onların toplumun örf ve adetine uygun

giyinmelerini isterken kendimiz bu örf ve adete uymayan kıyafetlerle okula gelerek uymayan saç modelleri ile uyumayan takı tokalarla okula gelerek onlara maalesef kötü örnekler oluyoruz.” (Ö-E-13)

“...yine dediğim gibi ben kılık kıyafetin önemli olduğunu düşünüyorum aynı kıyafetle bir hafta iki hafta üç hafta gelen öğretmen vardı yani bunu nasıl söylenir bilmiyorum ama öğretmen artık gerçekten kokuyordu ama hiçbir şekilde orali bile değildi yani bunun da ben açıkçası doğru olmadığını düşünüyorum.” (Ö-K-10)

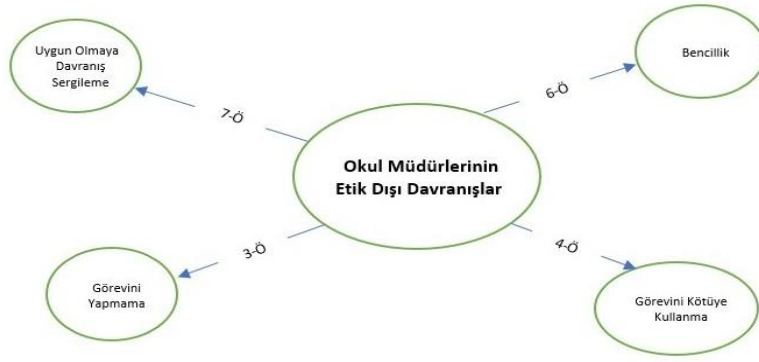
Yukarıda bahsedilen öğretmenlerin sergilediği etik dışı davranışların dışında az da olsa görevini kötüye kullanan öğretmenlerin olduğu da yine katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bu konuyla ilgili görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...biz öğretmenimize işte bir sağlık problemi var rutin kontrole gitmesi gerekiyor haftanın belli günlerinde sabahları diyelim öğretmen biz izin vermişiz bu doktor kontrolüne gidiyor ancak belli bir süre sonra tedavisi bitmiş geçmiş iyileşmiş öğretmen ama gelip bize haber vermiyor hocam benim o günle alakalı işim bitti tekrardan bir düzenleme yapabilirsiniz görevimin başında o saatlerde tekrar olabilirim şeklinde bir geri dönüş yapmıyor...” (Y-E-11-7)

“...örneğin bir öğretmen arkadaşın Okul fotokopisini hiçbirimizin bilgisi olmadan devletin gönderdiği parayla alınan kartuş dediğimiz toneri bizim bilgimiz dışında alıp fotokopi kağıdını çoğaltıp öğrencilere ticari anlamda sattığını duymuştum bu da benim için çok kötü bir durumdu.” (Y-E-14-10)

G. Okul Müdürlerinin Etik Dışı Davranışları Alt Problemine İlişkin Bulgular

Katılımcılardan öğretmen grubuna okul müdürlerinin etik dışı davranışlarının neler olduğu sorulmuştur. Öğretmenlerin verdikleri yanıtlar 4 farklı etik dışı davranış etrafında toplanmaktadır. Veriler analiz edilirken öğretmenlere ait veriler incelenmiş ve Şekil 10’da gösterilmiştir. Her kodun öğretmenler tarafından ifade edilme sayısı da şekildeki oklar üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 10. Okul Müdürlerinin Etik Dışı Davranışlarına Ait Bulgular

Elde edilen veriler incelendiğinde öğretmenlerin en çok değindiği etik dışı davranışın okul müdürlerinin *uygun olmayan davranışlar sergilemesi* olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin 7’si okul müdürlerinin uygun olmayan davranışlar sergilediklerini vurgulamıştır. Uygun olmayan davranışlar sergileme etik dışı davranışıyla ilgili katılımcılar okul müdürlerinin adaletsiz davranma, ayrımcılık yapma, baskıcı tutum sergileme, etik dışı davranışları görmezden gelme, öğretmene mobbing uygulama, olumsuz dil kullanma, saygı duymama ve topluluk içerisinde uyarma davranışlarını vurgulamışlardır. Bu konuyla ilgili aşağıda görüşme metninden örnekler paylaşılmıştır.

“...kendi samimi olduğu arkadaşlara çok fazla tolerans tanıyor onların derse geç kalıp derse geç girmelerine ses çıkarmamak okula geç kalmalarına ses çıkarmamak nöbetlere uyumlarına ses çıkarmamak ders programı hazırlanırken onların istekleri doğrultusunda ders programını hazırlayıp diğer arkadaşların istekleri noktasına geldiğinde sessiz kalmak gibi davranışları çok fazla sergiliyor.” (Ö-K-8)

“...ders programı yaparken işte özel işte DYK kursları gibi işte ne bileyim çeşitli etkinlikler gibi konularda kendi arkadaşlarına daha çok imkanlar sunarken daha az samimi olduğu öğretmenlere bu imkanları bilerek sunmayan okul müdürü de var.” (Ö-K-10)

“...adaletsiz davrandıkları oluyor birkaç öğretmen arkadaşı kendi yanlarına seçiyorlar seçme sınıfları kendi yakınlarına kendi

samimi olduklarına ya da kendi güvendiklerine verme gibi bence bu olmamalı.” (Ö-K-14)

“...okul yöneticileri tarafından bazı derslerin basit görüldüğüne şahit oluyorum bir öğretmenin mesela o ders önemli değil hocam benim dersim daha önemli çocuğa bu kadar ödev verme benim ödevlerimi yapamıyor ya da benim dersime çalışmıyor şeklinde bir tepkisine şahit olmuştum bu sadece o öğretmen arkadaşta yaygın olan ya da hâkim olan bir görüş değil maalesef benim okuldaki müdürde de diğer okulların müdürlerinde de öğretmenlerde de hakim olan bir yaklaşım.” (Ö-E-13)

“...teneffüste bir öğrenci bir arkadaşına küfür ederken öğretmen bunu görüyor ve onu uyarırken çocuk saygısızca öğretmene de tepki gösteriyor ve okul müdürü bütün bunları görürken koridorda öğrenci ve öğretmenin yanından geçip gidiyor.” (Ö-K-8)

“...okul müdürlerine baktığımız zaman da öğretmeni ile nasıl konuşması gerektiğini bilmeyen öğretmenine emmi oğlu diyen müdürle çalıştım.” (Ö-E-12)

“...tiyatro yapmak için drama kursu açtım ama tiyatro sergilemek istiyoruz yıl sonunda çocuklara bir süre drama sonrasında da tiyatro dersleri verdim... davetiyeler yaptık idarecilerimize öğretmenlere bir tane müdür yardımcısı gelmedi çıkışta koridora yiyecekler yemekler koymuştuk sergilemiştik müdür yardımcılarının tamamı geldiler tabldotlarla yemeklerini aldılar odalarına çıktılar izlemediler müdürümüz gelmedi izlemedi...” (Ö-K-14)

Görüşmeye katılan ve okul müdürlerinin sergilemiş olduğu etik dışı davranışlar nelerdir sorusuna cevap veren öğretmenler ikinci olarak *bencil davranışlar* sergiler etik dışı davranışını vurgulamaktadır. Görüşmeye katılan öğretmenlerin 6’si bu etik dışı davranışı ifade etmiştir. Özellikle bencil davranışları ifade ederken “ego” kelimesini vurgulamışlardır. Bu konuda görüşme metnindeki örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...bir nevi uyardı ama bunun ben uyarı olduğunu düşünmüyorum bu resmen egosunu tatmin etmeye çalıştığını

düşünüyorum öğretmenleri azarladığını düşünüyorum ve dediğim gibi kendisi de bir öğretmen bizimle aynı seviyede aynı emeği harcayarak bu makama gelmişiz ve hiç kimsenin bizleri çocuk yerine koyup azarlamaya hakkının olmadığını düşünüyorum.” (Ö-K-8)

“...bu kurumun bu okulun sahibi benim buranın patronu benim ben ne dersem o olacak tarzında bir tavır sergiliyor egosunu tatmin ediyor.” (Ö-K-7)

“...müdürlerin sergilediği bir diğer etik dışı davranışın ben egolu davranış olduğunu düşünüyorum ego da rahatsız edici insanı hayattan çalışmaktan soğutan bir durumdur bence yani şöyle kendini diğer insanlardan üstün görme müdür yardımcılarında dahi kendini üstün görme bazı okul müdürlerinde bunlar yaşanıyor.” (Ö-K-14)

“Okul müdürünün etik dışı davranışlar ise mevkiini makamını eğitim hizmetlerinin önüne koyması yani bürokrat gibi hareket etmesi yani aslında şunu kastediyorum kitaba kanuna aşırı takılı kalıp ben sadece bunları uyguladım yeter öğrenci bir şey kazanmış mı bir şey başarmış mı umurumda değil mantığında olması.” (Ö-E-13)

“...bir diğer yaşadığımız sıkıntı da idaremizin maalesef ego veya makam gibi dokunulmaz şeylerin ardına sığınıp buna göre davranması buna da kibir diyebiliriz maalesef öğretmenini küçük gören ona hiçbir şekilde saygı duymayan sadece benim dediğim olacak burada ben müdürüm yaklaşımı işlerin burada bazen çileden çıkmasına neden olabiliyor.” (Ö-E-15)

Yukarıda sayılan okul müdürlerinin sergilemiş olduğu etik dışı davranışların dışında az da olsa görevini kötüye kullanma ve görevini yapmama etik dışı davranışlarını da sergiledikleri görüşmeye katılan öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Bununla ilgili örnekler görüşme metninden alıntılanarak aşağıda sunulmuştur.

“...ana sınıfı alışverişini kendi bakkalına bağlayan bunun gibi ne kadar etik dışı davranış varsa hepsine sahip olan bir müdürle çalıştım okul parasını kendi hesabında gecelik repoya yatıran ortaya

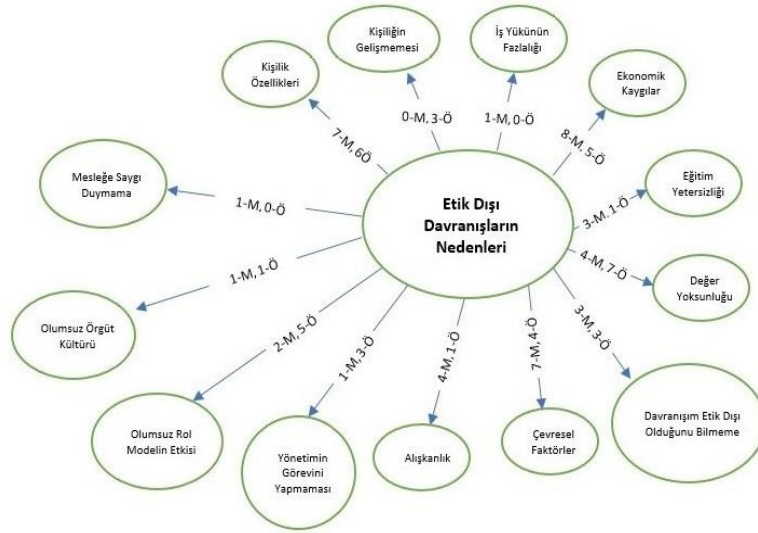
çıkınca da müdür yardımcısı ile tartışan kavga eden müdürle çalıştım.” (Ö-E-12)

“...okul müdürleri öğretmenlere özellikle sene sonunda not verme noktasında inanılmaz bir baskı uyguluyorlar.” (Ö-E-13)

“...mesela öğretmenlerin saatinde okula gelmesini isteyen bir okul müdürünün hiçbir zaman saatinde okula gelmemesinin de ben bir etik dışı davranış olduğunu düşünüyorum açıkçası.” (Ö-K-7)

H. Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarının Nedenleri Alt Problemine İlişkin Bulgular

Katılımcılara okul müdürlerinin ve öğretmenlerin etik dışı davranışlarının nedenlerinin neler olduğu sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtlar 14 farklı etik dışı davranış nedeni etrafında toplanmaktadır. Veriler analiz edilirken okul müdürlerine ve öğretmenlere ait veriler ayrı ayrı olarak da incelenmiş ve Şekil 11’de gösterilmiştir. Her kodun okul müdürü ve öğretmenler tarafından ifade edilme sayısı da şekildeki oklar üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 11. Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarının Nedenlerine Ait Bulgular

Elde edilen veriler incelendiğinde okul müdürlerinin ve öğretmenlerin en çok değindiği etik dışı davranış nedeni *ekonomik kaygıların* olduğu vurgulanmaktadır. Katılımcılar, hayat şartlarının zor olması, geçim sıkıntıları gibi

nedenlerle özellikle öğretmenlerin özel ders verme gibi etik dışı davranışa yönlendiklerini, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin ortak olarak da parasal tatminsizlik nedeniyle etik dışı davranışlara yönelebildiklerini ifade etmektedir. Okul müdürlerinin 8'i öğretmenlerin ise 5'i etik dışı davranışların nedeni olarak ekonomik kaygıları vurgulamıştır. Bu konuyla ilgili aşağıda görüşme metninden örnekler paylaşılmıştır.

“...başka etik dışı davranışlar ekonomik sebepler de olabiliyor işte öğretmenin hayatını idame ettirebilmesi için ekonomik sıkıntılarla baş edebilmesi için özel ders vermesi öğrencileri dershaneye yönlendirmesi...” (Y-E-11-7)

“...özellikle günümüzde ekonomik sebepler de öğretmenlerin etik dışı davranmasında bir diğer etmen olabiliyor işte ekonomik sıkıntılardan dolayı veyahut da yine kişiliğe bağlı olarak açgözlülüğten dolayı işte özel dersler dershanede çalışmadır öğrencilere para karşılığında işte soru satmadır bu tarz etik dışı davranışlara gittiği olabiliyor.” (Y-K-23-12)

“...örnek olarak söylüyorum borsa ile uğraşan bir öğretmen arkadaşım 7/24 oraya kafa yormuş olan bir öğretmen arkadaşım derste öğrencisini matematiği öğretirken kafası aynı zamanda da aldığı kartların artıp artmadığını düşünüyor E! böyle bir öğretmenin öğrenciye matematiği öğretebileceğini düşünüyor musunuz ben düşünmüyorum...” (Y-E-21-19)

“...ekonomik sıkıntı değil bir de aç gözlülük de etkili oluyor etik dışı davranış sergilemesinde öğretmen ay sonunu getiremiyor ve özel dersle para kazanarak açığını kapatmaya çalışıyor bu özel ders olayına ilk bu sebepten giriyor ama daha sonra bu işten çok para kazanmaya başlayınca daha çok para kazanma hırsına bürünüyorlar.” (Y-E-24-16)

“...ekonomik yönden sıkıntı yaşadığını düşünen ya da sıkıntı yaşayan öğretmen mecburen özel ders vermeye veyahut da dershanelere gidip öğrencilerini dershaneye yönlendirmeye çalışıyor.” (Y-E-16-7)

“...ayrıca maddi sebepler de etik dışı davranışa öğretmeni itiyor maalesef özellikle günümüz ekonomik şartlar bunun en önemli sebebi diyebiliriz.” (Ö-E-15)

“...sonuçta öğretmenlik mesleği yeterli bir para kazanılabilen o refah seviyesinde huzurlu mutlu yaşayabilme standardında bir kazanç getiren bir meslek olmadığı için ve velilerin de bu tarz taleplerinden dolayı öğretmenler özel ders vermek gibi etik dışı davranışlara başvurabiliyor açıkçası.” (Ö-K-18)

“...yani ekonomik sebebi şöyle de söyleyebiliriz aslında tatminsizlik diyebiliriz mesela benim bir tane vurguncu müdürüm vardı ben bu ifadeyi kullanıyorum kendisi için...” (Ö-K-14)

Katılımcılar okul müdürü ve öğretmenlerin etik dışı davranış sebebi olarak ikinci sırada *kişilik* özelliğine vurgu yapmaktadır. Okul müdürlerinin 7’si öğretmenlerin ise 6’sı etik dışı davranışların bir nedenin de kişilik özelliği olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu konu ile ilgili örnekler görüşme metninden çıkartılıp aşağıda sunulmuştur.

“...eğer sen gerçekten olgun bir kişiliğe eriştiğin zaman çevrendeki insanlara daha çok şey katabilirsin o zaman bencillik gider ego gider şimdi buradan toparlamam gerekirse bir öğretmenin oturmamış kişiliği aslında o etik dışı davranışlarını sergilemenin de sebebidir diyebilirim.” (Y-K-23-12)

“...insanların tabii ki kişilikleri öz benlikleri karakterleri farklılaşıyor herkesin bu kurallara uyması zaten beklenmeyebiliyor çıkıntılık yapan öğretmen de olabiliyor.” (Y-E-14-10)

“...birde insanların kişilik özellikleri de davranışlarını belirliyor insanlar öfke anında gerçek kişiliğin ortaya çıkarıyorlar.” (Y-E-24-16)

“...öğretmenin kişilik özelliği de etkili olabiliyor bu davranışlarında yani vurdumduymaz bir kişiliğe sahip birisi ise öğretmen en basitinden okulun malını korumaya çalışmaz aman bana ya boş ver der geçer ya da agresif bir kişiliği varsa öğretmenin öfke

kontrolü sorunu yaşıyorsa en ufak bir problemde öfkesine yenilir ve etik dışı davranış sergileyebilir.” (Y-E-18-12)

“...etik dışı diyebileceğimiz davranışları sürekli olarak yapan arkadaşların davranış sebeplerinin birincisi olarak ben kişilik özelliklerine bağlıyorum işte öfkeli olan bir öğretmen öğrencilerine çabuk sinirlenip ağza alınmayacak sözler söyleyebiliyor bir diğer böyle rahat takılmayı seven öğretmen uygunsuz hal ve hareket içerisinde olabiliyor öğrencileriyle uygunsuz davranışlar uygunsuz söylemler de bulunabiliyor.” (Y-K-19-12)

“...birincisi karakter meselesidir yani okul müdürü vurdum duymaz birisiyse uğraşmayı çalışmayı sevmeyen birisiyse etik dışı davranışı görse de ses çıkarmaz çünkü uğraşmak istemez.” (Ö-K-8)

“...kanunları bu açıkları karşısında kendilerini çok fazla savunamadıkları için ve başlarına belli kötü şeyler geldiği için çok fazla kural koyucu olmaktan kaçınıyorlar biraz geniş davranmaya çalışıyorlar sonuçta herkes kendisini düşünüyor herkes kendisini düşündüğü için de burada bir problem çıktığını düşünüyorum.” (Ö-K-7)

“...kişilik özelliği de öğretmenin yada idarecinin etik davranışlarını yada etik dışı davranışlarını şekillendiren önemli bir etmendir örneğin agresif yapısı olan bir kişi kavgacı saygısız küfürbaz olur böyle bir öğretmen ya da idareci de etik değerlere uymaz ayrıca çıkarıcı menfaatçi olan birisi de yine insanı yarı yolda koyar bu da güvenilmez...” (Ö-E-15)

Katılımcılar okul müdürü ve öğretmenlerin etik dışı davranış sebebi olarak bir diğer nedenin *değer yoksunluğu* olduğunu vurgulamaktadır. Okul müdürlerinin 4’ü öğretmenlerin ise 7’si etik dışı davranışların bir nedenin de ahlaki değer yoksunluğu olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu konu ile ilgili örnekler görüşme metninden çıkartılıp aşağıda sunulmuştur.

“...kanunun iyi açıklarını eksiklerini ya da teamülleri çok iyi tespit eden ama aynı zamanda görevini ihmal eden etik dışı davranışlara başvuran insanlar biraz da kanunun biraz da bu

toplumsal teamüllerin onlara fayda sağladığını düşünerek de bu işleri yapabiliyor.” (Y-E-25-16)

“Ben öğretmenin de okul müdürünün de etik dışı davranmasının birinci sebebini açıkçası ahlaki değer yoksunluğuna bağlıyorum yani ahlaki olarak belki aileden öğrenmeden gelmiş belki sosyal çevresinde bu tarz insanlarla bir arada olmuş ve bunu öğrenmiş...” (Y-E-16-7)

“...bir diğer sebebin ahlaki olarak belli öğretilere sahip olmamasına bağlıyorum işte dürüstlüğü bilmeyen adaletli davranmayı bilmeyen ve bunlara önem vermeyen vurdumduymaz olan öğretmenlerin de işte bu saymış olduğumuz etiketi davranışları sergilediğini söyleyebilirim.” (Y-E-19-12)

“...bir insanın o değeri elde edebilmesi için her yolu deneyebileceğini düşünüyorum bu tabii ki etik dışı davranışların da bir sebebi olabiliyor başkaları başka şeylere değer veriyor ve o değer verdiği şeye doğru yoldan veyahut da yasal yoldan ulaşmak yerine yanlış yollardan gayri yasal yollardan veyahut da etik dışı yollardan ulaşması mümkün olabiliyor.” (Ö-E-12)

“...bu sadece o öğretmen özelinde değil maalesef bu tamamen toplumumuzda oluşan bir ahlaksızlığın ahlaki yozlaşmanın getirdiği bir şey toplumun her kademesindeki insanının her iş kolundaki insanın etik dışı davranışlar sergiliyor olması artık etik dışı davranışın olağan normal görülüyor bence bunu gören öğretmende okul müdürü de aynı teknikle davranışları sergileyerek yaptığı şeyin çok da abartılacak bir şey çok da abes bir şey olmadığına ikna oluyor ve buna inanıyor...” (Ö-E-13)

“...normal hayatında etik kurallara uymayan bir insanın iş hayatında zorla uydurabilirsin bu da cebirle olur veya ceza ile olur hayatın hiçbir alanında etik kurallara uymamış bir insan öğretmen olabiliyor maalesef bu insanlara da genel geçer kuralların olduğunu ve buna uymak zorunda olduğunu uymadığı zaman yaptırımın olduğunu hatırlatmak gerekir...” (Ö-E-15)

Ekonomik kaygılar, kişilik özelliği ve değer yoksunluğu sebeplerinden sonra katılımcılar en çok etik dışı davranış nedeni olarak *çevresel faktörlere* değinmektedir. Çevresel faktörler içinde hem bireyin yetişme koşullarına hem de çalışmakta olduğu okul ile ilgili değişkenlere vurgu yapılmıştır. Katılımcılardan okul müdürlerinin 7'si öğretmenlerin ise 4'ü etik dışı davranış nedenini çevresel faktörlere bağlamaktadır. Katılımcıların görüşmelerinden örnekler aşağıda sunulmuştur.

"...bizim doğduğumuz çevre aile yaşadığımız çevrede yetiştiğimiz kültür bunlar bizim kişiliğimizi besliyor dolayısıyla etik değerlerimizi de etik dışı davranışlarımızı da besliyor." (Y-E-11-7)

"...bir öğretmen arkadaşımız birkaç gün arayla bir ay boyunca derslere geç kalmıştı bunun sebebini sorduğumuzda da sağlık problemi yaşadığı ve bundan dolayı gece geç uyduğunu ve sabah uyanamadığını söylemişti ve dediğim gibi bu tarz sosyal hayatı ile ilgili yani okul dışındaki hayatı ile ilgili yaşadığı ufak tefek problemler de anlık okul içerisinde etik dışı davranışlar sergilemesine sebebiyet verebiliyor..." (Y-K-23-12)

"...öğretmen arkadaşının geldiği kültürün çok etkili olduğunu düşünüyorum şöyle söyleyebilirim aileden çevreden işte ne bileyim tembelliği öğrenmiş olabiliyor aman boş ver ne olacak ya tavrını davranışını öğrenmiş olabiliyor işte bu tarz durumlar öğretmen arkadaşın etik dışı davranmasında önemli bir etken diye düşünüyorum." (Y-E-21-19)

"...bir diğer sebebini de açıkçası kültürel geçmiş olduğunu düşünüyorum yani geldikleri kültür aile kültürü mahalle kültürü sokak kültürü onların öğrendikleri çocukluklarından beri öğrendikleri davranışlar olduğunu düşünüyorum." (Y-E-32-29)

"...arkadaş ortamımız çok önemli çocukluktan itibaren takıldığınız arkadaş ortamınız sizin karakterinizin oluşmasında önemli bir etken arkadaşımız kimse aslında biz de onlar gibi oluyoruz daha eğitilmiş insanlarla takılınca onlara benziyoruz daha böyle eğitimsiz bir arkadaş ortamında yetişmişsek onlar gibi oluyoruz." (Ö-K-8)

“...anlık gelişen etik dışı davranışlar da vardır bunların en önemli sebebi de okul ortamının getirdiği çevresel etmenlerdir mesela öğretmenler odasında yaşanan bir olayın etkisiyle öğrenciye etik dışı davranış sergilemek gibi...” (Ö-E-15)

“...birkaç gün öncesinde bir hafta 10 gün öncesinde yaşadığı o yorgunluk o yoğun tempo belki ailevi hayatında özel hayatında yaşadığı problem durumu gibi o anlık yaşanmış olan gelişmelerden de kaynaklı işte etik dışı davranış sergileyebiliyor...” (Ö-K-18)

Katılımcılarla yapılan görüşmede vurgulanan bir diğer etik dışı davranış nedeni ise *olumsuz rol modele sahip olmadır*. Katılımcılardan okul müdürlerinin 2’si öğretmenlerin de 5’i meslekte kıdemli olan öğretmenlerin etik dışı davranışlarını meslekte yeni olan öğretmenlerin taklit etmesine bağlamaktadır. Okul müdürlerinin de öğretmenlik ya da müdür yardımcılığı yaptıkları dönemdeki yöneticilerinin etik dışı davranışlarını taklit ettiklerini vurgulamaktadır.

“...ayrıca okul içerisinde oluşan etik dışı davranış şeklinde de ben öğretmen arkadaşlarım özellikle meslekte ileri olan öğretmen arkadaşların davranışlarının etkili olduğunu düşünüyorum.” (Y-E-11-7)

“...okul bahçesinde sigara içmek yasak hem de etik değil bu yazıyor öğretmen arkadaşının tepkisi ya hocam diğer hocalarda orada içiyorlardı ben de gittim orada içtim şeklinde bir tepki veriyor.” (Y-E-21-19)

“...okul müdürünün bizlere karşı davranışları da bir rol model olması da bizim etik dışı davranışlarımızı veyahut da etik davranışlarımızı etkilediğini düşünüyorum.” (Ö-K-8)

“...geçmiş öğrenmelerinin de etik dışı davranmada etkili olduğunu özellikle ona geçmiş öğretmenlerin etik ilkelere aykırı davranan insanlar olması onların da doğruyu o kişilerden görüyorlar ve ben etik dışı davranışın nedenlerinde okul müdürlerini öğretmenler için de geçerli bu geçmiş daha geçmiş çalıştığı kurumlarda ya da ailevi durumlarda onlara o davranışı doğruymuş gibi öğreten kişilerden de kaynaklı olduğunu düşünüyorum.” (Ö-K-7)

“...müdür müdürlüğü öğretmenken çalıştığı müdürlerine bakarak öğrendi öğretmen öğrencilik yıllarındaki öğretmenlerine bakarak öğrendi yani geçmiş yaşantılarında öğretilenlerin de bu etik dışı davranışlarda etkili olduğunu düşünüyorum.” (Ö-E-13)

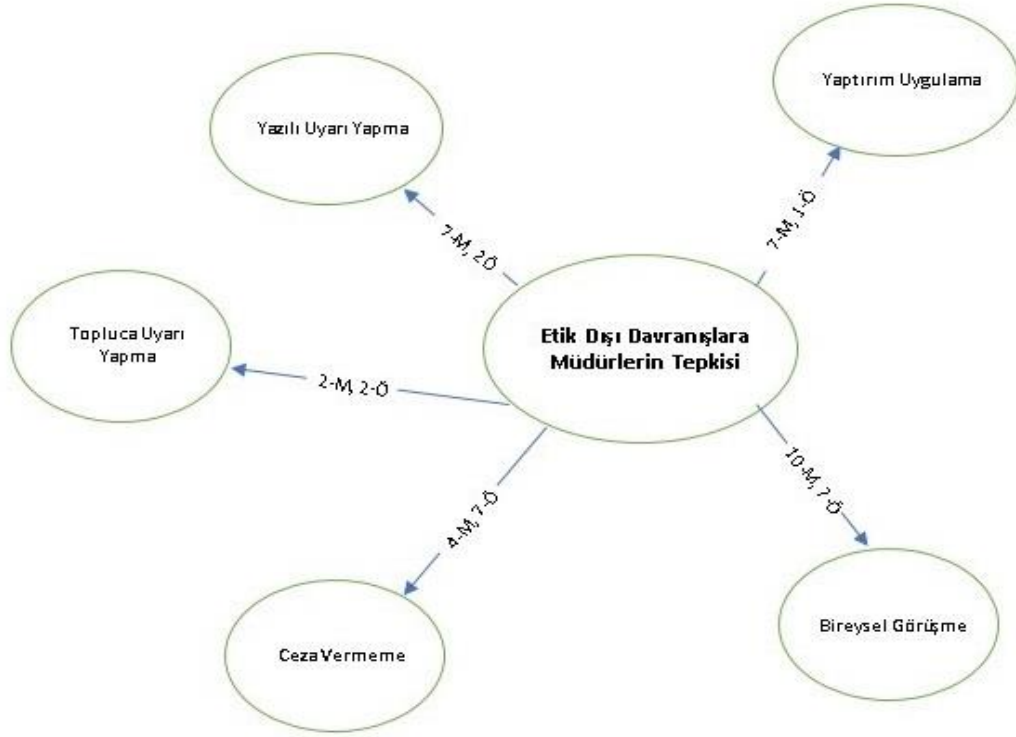
“...öğretmenlik yaptığı dönemde müdürü tarafından sürekli ezilmiş birisinin ben de müdür olduğumda ezeceğim mantığına büründüğünü düşünüyorum veyahut da müdürlük yapmanın böyle olması gerektiğini de öğrenmiş olabiliyor.” (Ö-K-10)

Yukarıda sayılan etik dışı davranış nedenlerinin dışında katılımcılar ayrıca davranışın etik dışı olduğunu bilmeme, alışkanlıklar, üniversite eğitiminin yetersizliği, yönetimin görevini yapmaması, kişiliğinin gelişmemesi, olumsuz örgüt kültürünün etkisi, mesleğe saygı duymama, iş yükünün fazlalığı gibi nedenleri de saymaktadır.

İ. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarına Gösterdiği Tepkiler Alt Problemine İlişkin Bulgular

Katılımcılara yöneticilerin etik dışı davranan öğretmene gösterdiği tepkilerin neler olduğu sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtlar 5 farklı neden etrafında toplanmaktadır. Veriler analiz edilirken okul müdürlerine ve öğretmenlere ait veriler ayrı ayrı olarak da incelenmiş ve Şekil 12’de gösterilmiştir. Her kodun okul müdürü ve öğretmenler tarafından ifade edilme sayısı da şekildeki oklar üzerinde gösterilmiştir.

Katılımcılardan elde edilen veriler incelendiğinde okul müdürlerinin ve öğretmenlerin en çok değindiği tepki davranışının etik dışı davranış gösteren öğretmenle *bireysel görüşme* davranışı olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin 10’u öğretmenlerin ise 7’si okul müdürlerinin etik dışı davranan öğretmenle bireysel olarak görüştüğüne vurgu yapmaktadır. Araştırmaya katılanlar bireysel görüşmeyi; davranışın nedenini öğrenmek, davranışın yanlışlığını açıklamak ve sözlü olarak uyararak ifade etmektedir. Bu konuyla ilgili aşağıda görüşme metninden örnekler paylaşılmıştır.



Şekil 12. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarına Gösterdiği Tepkilere Ait Bulgular

“...kendisini odamıza çağırırız sebebini öğrenmeye çalışırız varsa bir çözüm yolu birlikte üretmeye çalışırız geç kalma hadisesi örneğindeki gibi yani derse geç kalma hadisesindeki gibi yahut öğrenciyle münakaşa hadisesi de olduğu gibi bu tip durumlarda önce problemi taraflar arasında çözmeye çalışırsınız konuşarak sözlü olarak uyararak.” (Y-E-25-16)

“...burada benim etik dışı davranışa tepkimde çizdiğim çizgi güven üzerine eğer siz öğretmene güven duyuyorsanız dediğim gibi eğer büyük de bir problem değilse bu etik dışı davranış sözlü uyarılarla işi çözmeye çalışıyorum.” (Y-E-11-7)

“...genelde bireysel çağırıp konuşuyorum yanlış bir davranışını gördüysem dışarıda ya da başkalarının yanında konuşmayı sevmiyorum odama çağırıyorum oturuyorum bir çay bir kahve söylüyorum ve sonra diyorum ki neden bunu yaptınız diye soruyorum bu yaptığınız davranışlar bana ters geldi diyorum ve kendisinden sebebini açıklamasını istiyorum.” (Y-K-23-12)

“...mesela nöbette telefonuyla oynayan öğretmeni görünce çok sinirlenmişim kendisini odama çağırdım ve bireysel olarak uyarılmışım bunun devlet terbiyesine uymadığını söylemişim.” (Y-E-14-10)

“...onu uyarıyoruz hatalarını söylüyoruz haklı olduğu noktalar varsa haklı olduğu noktalar söylüyoruz ama öğretmen olduğunu hatırlatarak devlet işi yaptığımızı hatırlatarak bir daha tekrarlanmaması gerektiğini Veli ile münakaşaya girmemesi gerektiğini öğrenciyle tartışmaya girmemesi gerektiğini ona işte gerek hakaret etmemesi darp etmemesi gerektiğini söylüyoruz...” (Y-E-21-19)

“...ondan sonra çağırıp odama diyorum iki dakika görüşebilir miyiz önemli kendilerine hocam bu yanlış bunu yapmayın ben öğrencime kötü davranış sergileyen bir okul müdürü kötü davranışlara yani etik dışı davranışlara izin veren etik dışı davranışları görmemezlikten gelen bir müdür olarak görünmek istemiyorum diyorum.” (Y-E-32-29)

“...bence okul müdürünün bireysel olarak yani odasına çağırarak uyarı yapması gerekiyor bence topluluk içerisinde uyarı yaparak öğretmeni rencide edebilirsiniz onun etik dışı davranışını yok etmeye çalışırken bu etik dışı davranışı daha da ileri götürmesine okul içerisinde bir huzursuz ortamın yaratılmasına sebebiyet verebilirsiniz.” (Ö-K-8)

“...burada etik dışı davranış sergileyen öğretmen arkadaş varsa müdür bey ona öncelikle neden böyle bir davranış yaptığını soruyor ve bunu gerçekten kibar bir şekilde yapıyor karşısındakini kırmadan yapıyor bunu...” (-Ö-E-12)

Görüşmeye katılan okul müdürü ve öğretmenlere göre yöneticilerin etik dışı davranışa bir diğer tepkisinin ceza vermeme olduğu vurgulanmıştır. Katılımcılardan okul müdürlerinin 4’ü öğretmenlerin ise 7’si okul müdürlerinin etik dışı davranışa ceza uygulamadıklarını ifade etmektedir. Bu konuyla ilgili görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...etik dışı davranışları görmezden gelmemek gerekir yoksa kurum içerisinde etik dışı davranış kültürü oluşabilir bunu bir iki öğretmen yaparken siz görmezden gelerseniz bütün okul bu etik dışı davranışı yapmaya başlayabilir bunun için kesinlikle tepki verilmesi gerektiğini düşünüyorum ama ceza alacak boyutta hatalar yapan bir öğretmen arkadaş olmadı henüz ondan dolayı öğretmene ceza verdiğim bir durum da olmadı açıkçası.” (Y-K-23-12)

“...ama bu zamana kadar konuşarak problemleri çözdüğümüzü ve ceza vermediğimizi de belirtmek isterim.” (Y-E-18-12)

“Hocam öncelikle açıkçası iyi bir yönetici iseniz hemen ceza vermeye çalışmazsınız” (Y-K-19-12)

“...bizim okulda benim gördüğüm kadarıyla müdürün ceza verdiği herhangi bir yaptırım uyguladığı öğretmen arkadaş olmadı açıkçası...” (Ö-E-12)

“...tabii ki bu zamana kadar yaptırım uyguladığını hiç görmedim müdür beyin genelde sözlü olarak uyardımayı tercih ediyor.” (Ö-K-7)

“Ben okul müdürümüzün açıkçası bugüne kadar bir öğretmen arkadaşı yazılı uyarı verdiğini veyahut da herhangi bir ceza alması için bir çalışma yaptığını da görmedim kendisinin daha çok iletişim yoluyla konuşarak çözümün etkili olduğuna inandığını düşünüyorum.” (Ö-K-18)

Katılımcılar okul müdürlerinin bireysel görüşme ve ceza vermeme davranışlarından sonra en çok yazılı uyarı yapma tepkisi verdiğini ifade etmektedir. Okul müdürlerinin 7’si öğretmenlerin de 2’si öğretmenlerin etik dışı davranışlarına tepki olarak okul müdürü yazılı uyarı yaptığını vurgulamaktadır. Bu konuda çalışma metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...eğer bütün bu tepkilerime rağmen öğretmen hala etik dışı davranışına devam ediyor ısrarla davranışın düzeltme yoluna gitmiyorsa yazılı olarak uyarımızı o öğretmen arkadaşına iletiriz...” (Y-K-23-12)

“...yoksa hiçbir şekilde kaba bir kuvvet kaba bir söz kullanmayız yani öğretmenimize karşı hocam bunu yapmamanız gerekiyor bunu yazılı ya da sözlü olarak öğretmene bildiririz ondan sonra hareketler devam ederse resmi yazıyla öğretmen hakkında inceleme soruşturma isteriz.” (Y-E-14-10)

“...ancak her türlü insani yaklaşıma rağmen öğretmen ısrarla davranışına devam ediyorsa o zaman sarı zarf vermek gerekiyor...” (Y-E-24-16)

“...bireysel toplu bütün uyarılarımıza rağmen devam eden davranış varsa o zaman öğretmen arkadaşına yazılı olarak uyarı yazarız ve kesin olarak davranışından vaz geçmesini isteriz... (Y-E-18-12)

“...davranış devam ediyor öğretmen tabiri caizse akıllanmamış yaptığı davranışın farkında varmamış ve o etik dışı davranışına devam ediyor bu sefer yasal olan yol yani yazılı olarak bir uyarı gönderirsiniz ki öğretmen işin ciddiyetini anlar.” (Y-K-19-12)

“...ama böyle bir duruma düşseydi de müdür beyin yazılı uyarı soruşturma açma ilçeye durumu yönlendirme gibi durumları da yapacağını düşünüyorum...” (Ö-E-12)

Görüşmeye katılan okul müdürü ve öğretmenlere görüşleri sorulduğunda yöneticilerin etik dışı davranışa bir diğer tepkisinin *yaptırım uygulama* olduğu vurgulanmıştır. Katılımcılardan okul müdürlerinin 7’ü öğretmenlerin ise 1’i okul müdürlerinin etik dışı davranışa devam eden öğretmene yaptırım uygulanması gerektiğini ifade etmektedir. Bu konuyla ilgili görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...bu birkaç kez tekrarı halinde yine kurum müdürünün yetkisi dahilinde savunmalar istenir bu davranışın tekrarı halinde soruşturmaya dönüştürülür soruşturma neticesinde ilgili kanun maddelerinin hangi maddeleri ihmal edilmişse o maddelerden öğretmene çeşitli cezalar verilebilir.” (Y-E-25-16)

“...bu arkadaş bana gerçek neden hiçbir şekilde açıklamadı sürekli yani bir bahane üreterek bir dönemi geçirdik ben daha sonra öğretmen arkadaşına artık bir iki üç dört toleranstan sonra yasal süreci

başlattım soruşturma açtım muhakkikler geldi bir inceleme yapıldı öğretmenin savunması dinlendi ve gerekli idari yaptırım öğretmene uygulandı.” (Y-E-11-7)

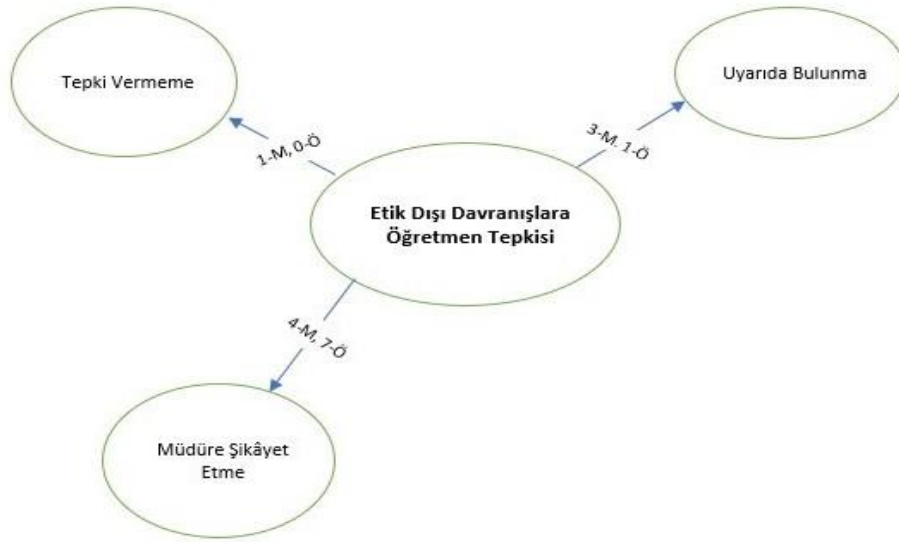
“...tabii ki iş sözlü uyarıyla kalmıyorsa tekrar etmeye devam ediyorsa kanun ne diyorsa işte 657 sayılı devlet memurları kanununun 125 maddesi var orada belli cezalar var öğretmen arkadaşın fiili hangi cezayı gidiyorsa onu ya kendimi uygularım ya da uygulanması için bir üst kurula yani ilçe milli eğitim müdürlüğüne sevk ederim.” (Y-E-21-19)

“...şimdi etik dışı davranışın boyutu ölçüsü önemli eğer ortada kanunlarla yasalarla belirlenmiş Keskin bir etik dışı davranış var ise o zaman kurumun devlet yönünü makamımın devlet yönünü harekete geçirmek gerekiyor.” (Y-E-32-29)

“...bir de sonuçta bizim hakkımızı koruyacak olan yegane makam okul müdürlüğüdür okul müdürlüğü bütün öğretmenlerinin hakkını koruyabilmeli o düzeni sağlayabilmesi için etik dışı davranan arkadaşlara muhakkak bir şekilde tepki göstermesi gerekiyor diye düşünüyorum.” (Ö-K-18)

J. Öğretmenlerin Okulundaki Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarına Gösterdiği Tepkiler Alt Problemine İlişkin Bulgular

Katılımcılara öğretmenlerin etik dışı davranış sergileyen öğretmen arkadaşlarına ne gibi tepkiler gösterdikleri sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtlar 3 farklı tepki metodu etrafında toplanmaktadır. Veriler analiz edilirken okul müdürlerine ve öğretmenlere ait veriler ayrı ayrı olarak da incelenmiş ve Şekil 13’de gösterilmiştir. Her kodun okul müdürü ve öğretmenler tarafından ifade edilme sayısı da şekildeki oklar üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 13. Öğretmenlerin Okulundaki Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarına Gösterdiği Tepkilere Ait Bulgular

Elde edilen veriler incelendiğinde okul müdürlerinin ve öğretmenlerin en çok değindiği öğretmenin etik dışı davranışına öğretmen tepkisi şekli *müdüre şikâyet* olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin 8'i öğretmenlerin ise 7'si müdüre şikâyet tepkisini vurgulamıştır. Okul müdürleri ve öğretmenler tepki vermesi gereken merciin müdürlük olduğunu düşünmeleri, öğretmenlerin eş konumda bulunmaları ve öğretmenin tepki vermesi hakkında problem çıkabileceği endişesi duyması gibi nedenlerle etik dışı davranan arkadaşlarını müdüre şikâyet ettiklerini vurgulamaktadır. Bu konuyla ilgili aşağıda görüşme metninden örnekler paylaşılmıştır.

“...bakıyorlar arkadaşın tavırlarında herhangi bir düzelme olmuyor o zaman olayı bana getiriyorlar hocam biz böyle bir şey gördük biz buna müdahale etmeye çalıştık ama olmadı siz bir müdür olarak bu olaya bir el atar mısınız şeklinde tepki gösteriyorlar.” (Y-K-23-12)

“...bir öğretmen arkadaş dersin ortasında öğrencileri serbest bırakmış ve dışarı çıkmış sınıftan gürültü gelince yan sınıftaki öğretmen sinirli bir şekilde müdür yardımcısı arkadaşın yanına gelmiş ve durumu anlatmış bu tarz olaylar bazen oluyor.” (Y-E-14-10)

“...şimdi burada şunun altını çizmek istiyorum okulda etik dışı davranış sergileyen öğretmene tepki vermesi gereken mercii okul idaresidir uyarı verilecek ise sözlü uyarı için bunu söylüyorum okul idaresidir bunu yapacak kişi eğer öğretmen sözlü olarak etik dışı davranan öğretmeni uyarırsa bir sorun oluşturabilir.” (Y-E-21-19)

“...birkaç öğretmen arkadaş nöbetini düzgün kuralına uygun bir şekilde tutarken başka bir öğretmen arkadaş nöbetini ihlal ediyor zamanında gelmiyor ya da vurdumduymaz bir tavır takınıyor işte o zaman oradaki sorumluluk diğer arkadaşın sırtına daha fazla biniyor böyle bir durumda öğretmen arkadaşımız buradaki tepkisine gidip aynı düzlemdeki aynı seviyedeki bir öğretmen arkadaşına ifade ettiğinde onun bozulacağını düşünüp ona gitmek yerine gelip idareye durumu anlatıyor.” (Y-E-24-19)

“...ben genel manada tepki verme işinin etik dışı davranış sergileyen özellikler derse geç kalan nöbetini tutmayan veyahut da ders yönetimi ile sınıf yönetimi ile ilgili sorunlar yaşayan öğretmenlerin bu davranışlarını genelde bize getiriyorlar okul yönetimine getiriyorlar işte bana söylüyorlar bazen müdür yardımcısı arkadaş kendileri tepki göstermiyorlar tahminimce bunun sebebi de eş değer olmalarından kaynaklandığını düşünüyorum.” (Y-E-16-7)

“...çünkü tepki verme işinin benim işim olduğunu düşünmüyorum bunun idarenin işi olduğunu düşünüyorum çok çok bu tarz davranışlarda eğer idare görmemişse bunu idareye haber veririm yapacağım iş tek budur.” (Ö-K-7)

“...tepki vermesi gereken mekanizma ya da yaptırım uygulaması gereken mekanizmanın okul idaresi olduğunu ben de düşünüyorum...” (Ö-E-13)

Katılımcıların üzerinde durduğu bir diğer tepki şekli de *uyarıda bulunma* tepkisi olmaktadır. Okul müdürlerinin 8’i ve öğretmenlerin 6’sı öğretmenlerin etik dışı davranış sergileyen arkadaşlarına uyarıda bulunmak suretiyle tepki verdiklerini ifade etmektedir. Bu konuda görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...bazı arkadaşların nöbeti tam tutmadıkları konusunda orada bir konuşma gündeme geldiğinde diğer öğretmen arkadaşlar tepki gösterdiler kendilerinin işlerini düzgün bir şekilde yaptıklarını anlattılar ama bazı arkadaşların nöbet yerine gelmediklerini ifade ettiler...” (Y-E-11-7)

“...şimdi benim öğretmenlerimde tam bir aile ortamı var etik dışı davranış sergileyen bir arkadaş gördükleri zaman önce kendileri o arkadaşın davranışını düzeltmeye çalışıyorlar onlar da yine arkadaşlarını bireysel alıp konuşuyorlar düzelmesi için çaba gösteriyorlar.” (Y-K-23-12)

“...bazı öğretmenlerin yakın olduğu arkadaş grupları var bu arkadaş grupları genelde işte biraz uyarma yoluna gidiyor bir yanlış yaptığı zaman bak şurada yanlış yaptın şunu düzelt şeklinde bunu devam ettirmemesi yönünde yani arkadaşını düşünerek idare tarafından uyarı almasını istemediği için...” (Y-E-18-12)

“...mesela işin ucu kendilerine dokunduğu zaman yani ben istemiyorum dendiği zaman öğretmen arkadaşlar açıkçası bir hani bakışlarla açıkçası kendi aralarında küçük sohbetlerle bir tepki gösteriyorlar...” (Y-E-16-7)

“...daha doğrusu eğer etik dışı davranan kişi yakınımса topluluk içerisinde değil ama bireysel olarak uyarıda bulunurum bu davranışının doğru olmadığını kendisine ifade ederim.” (Ö-K-7)

“...örneğin fotokopi konusunda sorun yaşıyordum öğretmen arkadaşlarla diyelim biz 4. sınıftık sınav fotokopisi çıkartmak zorundayız 1. veya 2. sınıfın zümreleri işte boyama kağıdı olsun ödevlendirme kağıdı olsun zümre olarak çekerlerdi aynı anda 400-500 kağıt bir anda çekerlerdi saatlerce arkadaşlar biz sınav çıkaracağız bizimki önemli sınavın tarihi var vesaire dediğimizde ya siz de çıkışta çıkarın gibi dönütler aldığımız oluyordu bu şekilde olmaz hangimizin ki öncelikli siz geçen yıl 4 sınıftınız size öncelik tanıdık şimdi de bu sefer de boyama kağıdı için mi öncelik tanıyalım bunu ben dile

getirdim arkadaşlar bu şekilde olmayacak şekilde tepki verdim.” (Ö-K-14)

“Öğretmenin etik dışı davranışını gördüğüm zaman ise genellikle iletişim kurmaya çalışıyorum o arkadaşla yaptığının yanlış olduğunu kendisinin de zarar görebileceğini bizleri de zarara uğratabileceğini ve dikkat etmesi gerektiğini kendisine uygun bir dille anlatmaya çalışıyorum.” (Ö-K-10)

Etik dışı davranışa öğretmenlerin tepkisi sorusunda katılımcılar son olarak *tepki vermediklerini* ifade etmektedir. Okul müdürlerinin 2’si öğretmenlerin de 3’ü öğretmenlerin etik dışı davranışlarına öğretmenler tepkisiz kalmaktadır cevabını vermektedir. Bu konuda görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...maalesef öğretmenler genelde bana nasıl olsa bir zararı yok bana dokunmuyor bana ne bu benim işim değil okul müdürü ilgilensin bununla şeklinde bir tavır içerisinde oluyorlar...” (Y-E-25-16)

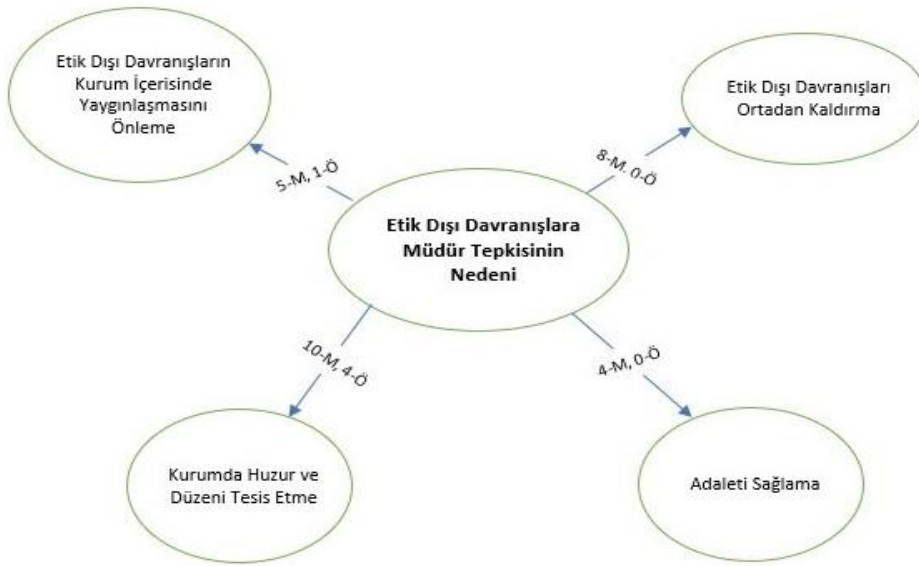
“...yani etik dışı davranan öğretmen sana ne seninle ilgilendiriyor tepkisi verebilir sen kendi işine bak tepkisi verebilir ve bu okul içerisinde öğretmenler odasında özellikle bir kaos ortamı yaratabilir bundan dolayı öğretmen arkadaş bu tepkiden korktuğu için sessiz kalmayı tercih ediyor.” (Y-E-21-19)

“...ne kadar tepki verebiliyoruz daha doğrusu tepki verebiliyor muyuz biraz önce dışlanma muhabbeti geldi ya yani tepki veremiyoruz aslında hocam ya da verdiğimiz zamanda o halkanın bir tane zinciri sizseniz o zinciri koparıp atıyorlar diğer halkaları birleştiriyorlar...” (Ö-K-8)

“...ben genel olarak mizaç sinirli bir insan değilim insanların çok işine karışan bir insan değilim genelde görmezden gelmeyi tercih ediyorum sessiz kalmayı tercih ediyorum etik dışı davranan kişi ile okul içerisinde pek bir samimiyetim yoksa da açıkçası buna pek karışmıyorum.” (Ö-K-7)

K. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarına Gösterdiği Tepkilerinin Nedenleri Alt Problemine İlişkin Bulgular

Katılımcılara öğretmenlerin etik dışı davranışlarına okul müdürlerinin neden tepki göstermesi gerektiği sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtlar 4 farklı neden etrafında toplanmaktadır. Veriler analiz edilirken okul müdürlerine ve öğretmenlere ait veriler ayrı ayrı olarak da incelenmiş ve Şekil 14’de gösterilmiştir. Her kodun okul müdürü ve öğretmenler tarafından ifade edilme sayısı da şekildeki oklar üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 14. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarına Gösterdiği Tepkilerinin Nedenlerine Ait Bulgular

Elde edilen veriler incelendiğinde öğretmenlerin etik dışı davranışlarına okul müdürlerinin neden tepki göstermesi gerektiği sorusuna okul müdürlerinin ve öğretmenlerin en çok verdiği cevap kurumda huzur ve düzeni tesis etmek için tepki verdiği yönünde olmuştur. Okul müdürlerinin 10’u öğretmenlerin ise 4’ü kurumda huzur ve düzeni sağlamak için tepki verildiğini vurgulamıştır. Okul müdürleri ve öğretmenlerin huzur ve düzeni tesis etme kavramıyla kast ettikleri sırasıyla örgüt kültürünü oluşturmak ve korumak, kurumun işleyişini sağlamak, güven ortamı oluşturmak, öğretmenlerde aidiyet duygusu geliştirmek ve öğretmeni motive etmektir. Bu konuyla ilgili aşağıda görüşme metninden örnekler paylaşılmıştır.

“...ayrıca okul ikliminin etik ilkeler çerçevesinde kurulabilmesi için bizim etik dışı davranışlara tepki göstermemiz ve bu davranışları önlememiz gerekir.” (Y-E-14-10)

“...şimdi en başından beri konuştuğumuz kurum kültürü bu yapıyı oluşturabilmek için de okuldaki öğretmenlerin bu yapıya kültüre bu etik davranışlara uyum sergilemesi gerekiyor bir okul müdürü olarak bizim en baştaki görevimiz öğretmenlerin değerlere uygun olarak görevlerini yapmalarını sağlamak...” (Y-E-24-16)

“...yani aslında devletin işleyişinin devam edebilmesi için devletin düzeninin devam edebilmesi için etik dışı davranışlara tepki göstermem gerekiyor açıkçası...” (Y-E-14-10)

“...yani neden etik davranışlara tepki verdiğimizizi de bir noktada açıklıyor bu açıkçası çünkü okul bir kurum burası ve bu kurum tırnak içerisinde söylüyorum tıkr tıkr işlemek zorunda aksamadan tökezlemeden yoluna devam etmek zorunda...” (Y-E-21-19)

“...bir okul müdürü gerçekten etik değerlere uygun bir şekilde okulunu yönetiyorsa okulda disiplini sağlamak için açıkçası bu yukarıda saymış olduğum sırayla etik dışı davranış sergileyen öğretmenine gerekli işlemleri yapması gerekir.” (Y-K-19-12)

“...ben daha çok çalışıyorum onlar daha az çalışıyorlar ama bu kimse tarafından görülüyor şeklinde bir düşünceye de kapıldıkları zaman onların da performansı ve motivasyonu düşmüş oluyor bundan dolayı kurumda düzeni sağlamak şart...” (Y-E-11-7)

“...sonuçta okuldaki gergin ortam çözülmezse eğer diğer öğretmenlerin de okula aidiyet duygularında azalma olacaktır tabii ki bir anda olmaz belki bu ama zamanla bu kötü atmosfer kötü enerji devam ederse bu sahiplenmesi okulu benimsemesi kendini okula ait hissetmesi duygusu yavaş yavaş ortadan kalkacaktır.” (Y-E-18-12)

Katılımcılardan elde edilen verilere göre okul müdürlerinin etik dışı davranışlara tepki göstermesinin ikinci nedeni öğretmenler tarafından sergilenen bu etik dışı davranışları ortadan kaldırmaktır. Bu konuda okul müdürlerinin 8'i

etik dışı davranışları ortadan kaldırmak için tepki verdiklerini ifade etmektedir. Bu ifadelerle ilgili görüşme metninden alınan örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...aldığım kararın arkasında olmam gerektiğini düşündüm ve bu şekilde ben de tabi ki az önce dediğim gibi kurum müdürü gücüyle kararımın arkasında durdum ve öğretmenin törenleri yönetmesini sağladım.” (Y-E-25-16)

“...devlet işi süreklilik gerektiren bir iştir aksamaya duraksamaya gelmez etik dışı davranışlar sürekliliği engelleyen durumlardır bunun önüne geçilmesi gerekir bütün bu sebeplerden dolayı da etik dışı davranışlara okul müdürleri olarak bizlerin tepki göstermesi gerekir.” (Y-K-23-12)

“...tepkisiz kaldığımız zaman etik dışı davranışı sergileyen öğretmen daha da büyüterek davranışını devam ettirir diğer öğretmenlerde bunu görerek nasıl olsa müdür tepki vermiyor biz de işimizi savsaklayalım noktasına dönebilir bu da tehlikelidir bundan dolayı etik dışı davranışlara tepki vermemiz gerekir.” (Y-E-21-19)

“...okul müdürü olarak kurumun yöneticisi lideri olarak etik dışı davranışı belli bir alışkanlık haline getirmiş bunu öğrenmiş arkadaşların da yanlış yaptığını yüzlerine söylememiz bu yanlıştan onları döndürmemiz gerekiyor.” (Y-E-32-29)

“...okulun vizyon ve misyonuna uygun değerler oluşturmak çerçevesinde okulu yönetebilmek bunun için de okul içerisinde etik dışı davranışları sergilenmemesi gerekiyor, göstermemesi veyahut da en aza indirilmesi gerekiyor bunun ortaya konması için de okul müdürlüğü olarak bu tepkileri veriyoruz.” (Y-E-16-7)

Katılımcıların dile getirdiği bir diğer neden ise etik dışı davranışların kurum içerisinde yaygınlaşmasını önlemektir. Bununla ilgili okul müdürlerinin 5’i ve öğretmenlerin 1’i okul müdürünün etik dışı davranışın kurumunda yaygınlaşmaması için tepki vermesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu konuyla ilgili görüşme metninden yapılan alıntılar aşağıda sunulmuştur.

“...eğer etik dışı davranışa tepki vermezseniz o davranış bir kişi iki kişi tarafından sergilenirken siz tepki vermezseniz bu kurumu

tamamına yayılır kurumda bir etik dışı kültür oluşmaya başlar bunun önüne geçmek için de açıkçası etik dışı davranışı tepki verilmesi gerekir.” (Y-K-23-12)

“...etik dışı davranışa tepki vermemin bir diğer önemli sebebi de açıkçası insanın sonuçta bazen gevşek davranabiliyoruz bazen etik ilkelerden sapabiliyoruz burada etik dışı davranan bir öğretmene okul idaresi olarak biz tepki gösterdiğimiz zaman... bu tepkinin sonucunda bir düzelme yaşıyor... bu durum diğer öğretmenlere de örnek oluyor açıkçası o öğretmenler de bir nevi etik dışı davranırsak bizim de başımıza bu gelir çekincesiyle ile kendilerini bir şekilde kontrol ediyorlar.” (Y-E-24-16)

“...diğer arkadaşlar da o davranışın yanlış olduğunu bizim verdiğimiz tepkiyi görerek fark etsinler ki onlar da aynı davranışın içerisine girmesinler bunun önüne geçebilmek için de bizim açıkçası etik dışı davranışlara tepki vermemiz gerekir.” (Y-K-19-12)

“...etik dışı davranış tepkisiz kalırsa açıkçası yayılma riski de taşır bir yerden sonra en ahlaklı öğretmen bile kaos ortamını gördüğünde yani derslere zamanında girilip çıkılmıyor nöbet tutulmuyor öğretmenler odasında her türlü gereksiz şey konuşuluyor o da bu kervana dahil olur açıkçası...” (Ö-K-14)

Öğretmenlerin okulda sergilediği etik dışı davranışa okul müdürlerinin tepki verme nedenleri alt problemine ilişkin katılımcılar son olarak okul müdürleri kurumda adaleti sağlamak için etik dışı davranışlara tepki verdiklerini vurgulamaktadır. Bu konuda okul müdürlerinin 4’ü okulda öğretmenlerin etik dışı davranışlarına kurumda adaleti sağlamak için tepki verdiklerini ifade etmektedir. Bu konuyla ilgili görüşme metninden alınan örnekler aşağıda sunulmuştur.

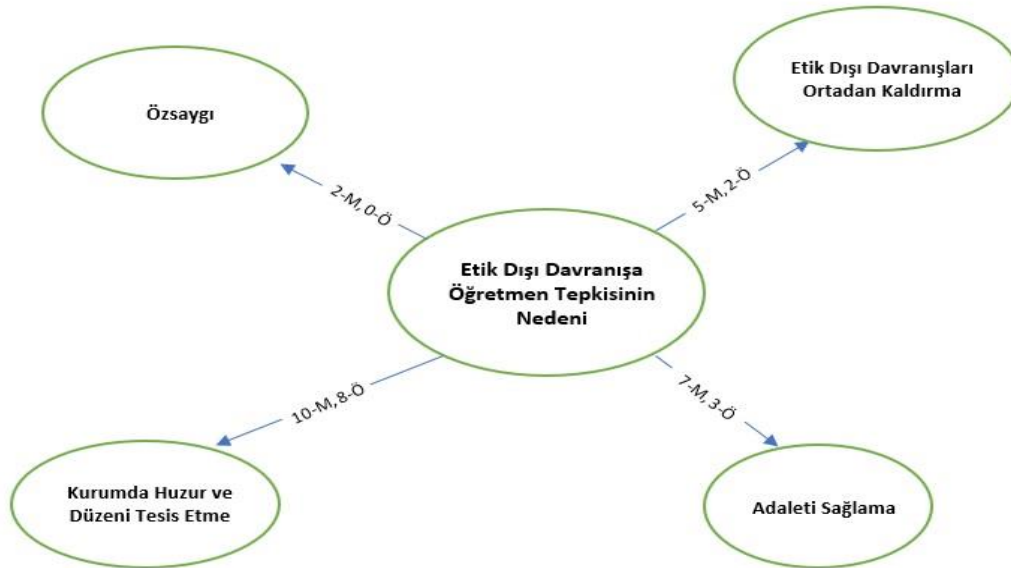
“...ayrıca öğretmen arkadaşların çoğunluğu da yani işini dürüstçe yapanları kast ediyorum onların hakkını da korumamız gerektiğini düşünüyorum düşünsenize dersini büyük bir ciddiyetle anlatan bir öğretmen yan sınıftan büyük bir gürültü geliyor ne

yaşar konsantrasyonu bozulur dikkati dağılır hiç kimsenin bunu yapmaya hakkı yok yapan da gerekli cezayı almalı bence...” (Y-E-25-16)

“...öğretmen etik dışı bir davranış yaptığında diğerinin hakkını gasp ediyorsa eğer bu etik dışı davranış diğerinin hakkı yenilmiş oluyor burada bizim müdahale etmemiz lazım kimsenin hakkını kimseye geçirtmemeye çalışmamız lazım...” (Y-E-11-7)

L. Öğretmenlerin Okullarındaki Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarına Gösterdiği Tepkilerinin Nedenleri Alt Problemine İlişkin Bulgular

Katılımcılara öğretmenlerin etik dışı davranışlarına okul müdürlerinin neden tepki göstermesi gerektiği sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtlar 4 farklı neden etrafında toplanmaktadır. Veriler analiz edilirken okul müdürlerine ve öğretmenlere ait veriler ayrı ayrı olarak da incelenmiş ve Şekil 15’de gösterilmiştir. Her kodun okul müdürü ve öğretmenler tarafından ifade edilme sayısı da şekildeki oklar üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 15. Öğretmenlerin Okullarındaki Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışlarına Gösterdiği Tepkilerinin Nedenlerine Ait Bulgular

Elde edilen veriler incelendiğinde öğretmenlerin etik dışı davranışlarına öğretmenlerin neden tepki göstermesi gerektiği sorusuna okul müdürlerinin ve

öğretmenlerin en çok verdiği cevap kurumda huzur ve düzeni tesis etmek için tepki verdiği yönünde olmuştur. Okul müdürlerinin 6'sı öğretmenlerin ise 7'si kurumda *huzur ve düzeni sağlamak* için tepki verildiğini vurgulamıştır. Okul müdürleri ve öğretmenlerin huzur ve düzeni tesis etme ifadesini kullanarak sırasıyla güven ortamı oluşturmayı, örgüt kültürünü oluşturmayı ve korumayı, kurumun işleyişini sağlamayı, öğretmenin motivasyonunu sağlamayı kast etmektedir. Bu konuyla ilgili aşağıda görüşme metninden örnekler paylaşılmıştır.

“...mesela öğretmenler kurulu toplantısında da bunu gördük bazı öğretmen arkadaşlar nöbetini tutmayan arkadaşlara tepki gösterdiler yani bunun böyle olmayacağını burada okulda disiplinin bozulacağını öğrencilerin gevşeyeceğini bunu bizim derslerimizde de o gevşekliği göstereceklerinden dolayı burada onları uyardılar.” (Y-E-11-7)

“...etik dışı davranışa sessiz kalmıyor aslında öğretmen arkadaş bize geliyor ya da kendisi müdahale ediyor çünkü oda huzurlu bir ortamda çalışmak istiyor sonuçta etik uyumun olduğu bir ortam onun rahat çalışmasını sağlayacak bunu bildiği için bir şekilde müdahale ediyor yani...” (Y-E-14-10)

“...ayrıca belli bir düzen isterim çünkü düzenin olması ve bunu çocuklara aşılatabilmek için etik kurallara uymamız gerektiğini düşünüyorum bunun için de etik kurallara uyulmadığında öğretmenin de tepki vermesi gerektiğini düşünüyorum.” (Ö-K-8)

“...sıkıntı yaşadığımda problem yaşadığımda tepki veriyorum çünkü problem yaşamak istemiyorum okulumda bu şekilde okulumda huzurlu güvenli barış içerisinde bir çalışma ortamının oluşacağını düşünüyorum.” (Ö-K-14)

“...etik değerlere uygun bir okul müdürü etik değerlere uygun bir öğretmen etik kültürün olduğu bir okul ortamı yaratır.” (Ö-E-13)

“...yöneticilerimize de her konuda yardımcı olmamız gerektiği gibi etik dışı davranış sergileyen öğretmenlerin davranışlarının çözülmesi noktasında da ben müdüre yardımcı olmamız gerektiğini düşünüyorum ve burada da bu davranışların sönmesi için etik dışı

davranış sergileyen kişilere tepki vermemiz gerektiğini düşünüyorum.” (Ö-K-10)

“...şimdi böyle bir ortamda öğretmenin de motivasyonunu düşecektir öğretmenin de şevki kırılacaktır ve bunu istemiyor öğretmenler onun için de etik dışı davranışa eğer kendi aralarında arkadaşlık varsa kendileri yoksa da bize ileterek bu ortamın bu sorunun çözülmesini istiyorlar açıkçası...” (Y-K-23-12)

Öğretmenlerin etik dışı davranışlarına öğretmenlerin neden tepki göstermesi gerektiği sorusunda elde edilen verilere bakıldığında okul müdürlerinin ve öğretmenlerin verdiği bir diğer cevap öğretmenler *adaletin sağlanmasını istedikleri için tepki veriyor* olmuştur. Okul müdürlerinin 5’i öğretmenlerin ise 3’ü öğretmenlerin kurumda adaletli bir anlayışın olmasını istedikleri için tepki verdiğini vurgulamıştır. Bu konuyla ilgili aşağıda görüşme metninden örnekler paylaşılmıştır.

“...bunun dışında bir de kendisine haksızlık yapıldığını düşünüyor ve bu haksızlığın giderilmesini istiyor bütün bu sebeplerden dolayı etik dışı davranışa ya kendileri müdahale ediyorlar ya da bizden yardım bekliyorlar...” (Y-E-24-16)

“...bir diğer sebepte kendi haklarının yenildiğini düşünüyorlar haksızlığa uğradıkları zaman bizim yanımıza gelip durumu anlatıyorlar ve sorunun çözülmesini istiyorlar...” (Y-E-18-12)

“...bir diğer sebep de sonuçta herkes belli haklara sahip bu hakların ihlal edilmesini asla kimse istemez işte eğer davranış sergilendiğini gördüklerinde biz de o anda müdahale etmemişsek hakkım yendi buna müsaade edemem diyerek o tepkiyi gösteriyorlar...” (Y-K-19-12)

“...çünkü vicdanımın rahat olması lazım çünkü bir haksızlık bir adaletsizlik bir etiksiz bir davranış varsa buna sessiz kalmak benim vicdanımı rahatsız eder ben vicdanımı rahatlatmak için de buna tepki göstermeliyim açıkçası.” (Ö-E-12)

Araştırmaya katılanlar öğretmenlerin okullarında etik dışı davranış sergileyen öğretmen arkadaşlarına tepki vermesinin bir diğer nedenin *etik dışı*

davranışı ortadan kaldırmak olduğunu ifade etmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 3'ü okulunuzda etik dışı davranış sergileyen öğretmen arkadaşınıza neden tepki veriyorsunuz sorusuna arkadaşın o etik dışı davranıştan vaz geçmesi için tepki veriyoruz demektedir. Bu konuda görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...farkındalık oluşturmak için diğer öğretmen arkadaşların da o etik dışı davranışı görebilmelerini sağlamak için bu tepkiyi veririm yani bakın arkadaşlar böyle bir davranış sergileniyor sizin de haberiniz olsun rica ediyorum siz de bu davranışlardan kaçının demek isterim.” (Ö-K-8)

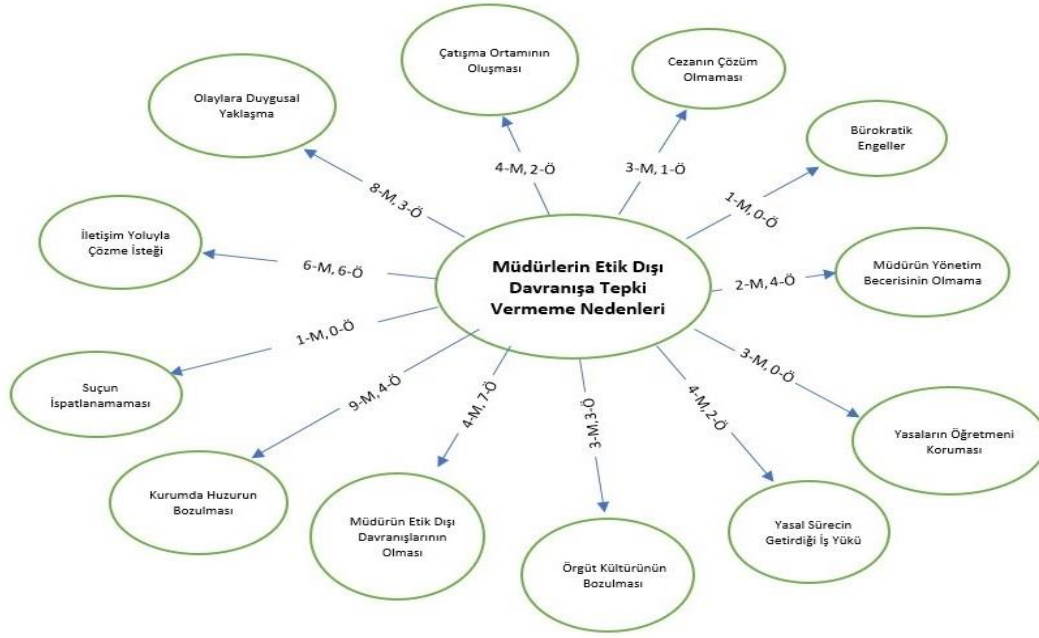
“...ben okulun etik ilkelere uygun olmasının başarıyı da getireceğine inanıyorum bunun için de Etik dışı davranışların tepkiler verilerek önlenebileceği kanaatindeyim.” (Ö-E-13)

Ayrıca araştırmaya katılan bir öğretmen de etik dışı davranışlara özsaygımdan dolayı tepki veriyorum cevabını vermiştir.

“...bunun dışında kendime saygımdan dolayı öz saygımdan dolayı öğretmen arkadaşların yanlış davranışlarına tepkiyi veriyorum.” (Ö-K-10)

M. Okul Müdürlerinin Etik Dışı Davranışlara Tepki Vermemesinin Nedenleri Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmada okul müdürlerinin etik dışı davranan öğretmenlere neden tepki vermediği konusunda okul müdürlerine görüşleri sorulmuştur. Bu sorudaki amaç okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin sergiledikleri etik dışı davranışlar karşısında okul müdürlerinin tepki vermeme nedenleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların verdikleri yanıtlar 4 farklı neden etrafında toplanmaktadır. Veriler analiz edilirken okul müdürlerine ve öğretmenlere ait veriler ayrı ayrı olarak da incelenmiş ve Şekil 16'da gösterilmiştir. Her kodun okul müdürü ve öğretmenler tarafından ifade edilme sayısı da şekildeki oklar üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 16. Okul Müdürlerinin Etik Dışı Davranışlara Tepki Vermemesinin Nedenlerine Ait Bulgular

Analiz edilen veriler incelendiğinde araştırmaya katılanlar okul müdürlerinin etik dışı davranış sergileyen öğretmenlere kurumda huzur ve düzen bozulacağından tepki vermediklerini ifade etmektedir. Okul müdürlerinin 9’u öğretmenlerin ise 4’ü kurumda *huzur ve düzen bozulacağı için* okul müdürlerinin etik dışı davranan öğretmene tepki vermediklerini vurgulamaktadır. Konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden oluşan örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...öncelikle etik dışı davranışa yaptırım uygulamamamın birinci sebebi ortamdaki huzuru bozmak istememem sonuçta bu okulun müdürü olarak etik dışı davranışa tepki gösterdiğim zaman bir huzursuzluk ortamı yaratılacak bu durum başkalarına da yansıtacak...” (Y-K-23-12)

“...küçük bir hatada öğretmene soruşturma açıldığı takdirde kurumda öğretmen kalmaz tayin haklarını kullanırlar işleyişi yavaşlatma noktasına giderler bu nedenle olaylar bu noktaya gelmesin diye açıkçası yaptırım noktasında biraz çekinceli davranıyorlar diye düşünüyorum.” (Y-E-14-10)

“...şimdi burada en önemli hususlardan birisi daha önce de söylediğim gibi okulun işleyişini bozmadan bir düzeni devam ettirmek

yani iç huzur dediğimiz ortamı bozmamaya çalıştığım için bazen etik dışı davranışa özellikle yasal yaptırım uygulamıyorum.” (Y-E-21-19)

“...sonuç aslında daha fazla birbirinize karşı kutuplaşıyorsunuz direnç daha fazla oluşuyor ortam iyice geriliyor böyle bir ortamda sonuçta kimse çalışmak istemez kurum kültürü bu şekilde zedeleniyor zorunlu olmadığı müddetçe ben çözümü bu yolda aramamayı tercih ediyorum.” (Y-E-24-16)

“...bir okul içerisinde kötü bir enerji yayılıyor bu kötü enerji ister istemez diğer öğretmenlere de sirayet ediyor ve başta da söylediğim gibi sizin temel vizyonunuza ve misyonunuza ulaşma amacından sizi uzaklaştırıyor yani ister istemez de bu tarz olaylara girmekten okul müdürleri kaçınıyor.” (Y-E-16-7)

“...şimdi öncelikle kurumda huzurun bozulmasını istemediği için tepki vermiyordur diye düşünüyorum.” (Ö-K-14)

“...etik dışı davranışa bir tepki verdiği zaman tepki ister istemez sert tepki olacaksa bir yaptırım olacaksa eğer bu öğretmen arkadaşta bir huzursuzluk yaratacaktır bu huzursuzluk ister istemez okul ortamına da yansiyacaktır bunun da önüne geçebilmek bunu da bu ortamı da yaratmamak için açıkçası okul müdürü yaptırım uygulamaktan kaçınır.” (Ö-K-18)

Katılımcılara göre okul müdürlerinin etik dışı davranış sergileyen öğretmenlere tepki vermemesinin bir diğer nedeni *etik dışı davranışı iletişim yoluyla ortadan kaldırma istekleridir*. Bu konuda okul müdürlerinin ve öğretmenlerin 6’sı iletişim yolunun etik dışı davranışı çözme yolunda daha etkili olduğunu ifade etmektedir. Bu konu ile ilgili görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...öğretmen ilk defa yaptığı zaman bir hatayı hemen cezalandırma noktasına gitmiyoruz sonuçta hepimiz insanız ilk seferinde hata yapabiliriz bunu kabul etmek gerekiyor onları sözlü olarak uyararak sorunu çözmeyi deniyoruz.” (Y-K-23-12)

“...çünkü hepimiz sorumluluk sahibi insanlarız toplumda belli bir yeri belli bir ağırlığı olan insanlarız açıkçası sözlü yapılan bir

uyarımı da anlayıp tekrarlamayacak kapasitede insanlar bundan dolayı da yasal ya da gayri yasal yaptırım noktasına gitmektense diyalogla problemi çözenin daha uygun olacağını düşünüyorum açıkçası.” (Y-E-14-10)

“...zaten iyi bir okul müdürü de başarılı bir okul müdürü de olayı büyütmeden tabii ki küçük olaylardan bahsediyorum derse geç kalmalar işte bazen sözler verilen Emirler yerine getirilmiyor bu tarz durumlarda işi büyütmeden okul müdürünün kendi kabiliyetiyle idarecilik kabiliyetiyle yöneticilik kabiliyetiyle çözmesi onlarla konuşarak onlara yanlışlarını anlatarak çözmesi gerektiğini düşünüyorum.” (Y-E-21-19)

“...ayrıca ben sözün eylemden daha etkili olduğunu düşünenlerdenim yani bir eylem yaparak bir ceza vererek işte bir davranış sergileyerek etik dışı davranışı çözebileceğini düşünmüyorum.” (Y-K-19-12)

“...bence aslında yaptırım yerine konuşmak çok daha etkili olur ben bir müdür olsam öğretmenimle konuşarak o davranışından vazgeçirmeye çalışırım bu hem daha etik bir davranış olur hem öğretmeni kazanma şansı yaratır diye düşünüyorum.” (Ö-E-12)

“...okul müdürünün yönetim anlayışı çok yumuşaktır sözlü olarak uyarmanın çözüm üreteceğini düşünüyordur bence bir noktada da aslında ilk adımın yaptırım uygulamak yerine insani olarak konuşarak sözlü uyarılar yaparak çözmek olduğunu düşünüyorum.” (Ö-E-13)

“...gerçekten etik ilkelere uyan bir okul yöneticisi ise kesinlikle yaptırım uygulayarak olayın çözülmeyeceğini bilir konuşarak Barış yoluyla tatlı bir sohbet ortamıyla etik dışı davranıştan öğretmeni vazgeçirmenin daha doğru olduğunu bilir.” (Ö-K-18)

Katılımcılar okul müdürlerinin etik dışı davranış sergileyen öğretmenlere tepki vermemesinin bir diğer nedenini de *okul müdürlerinin kendilerinin de etik dışı davranış sergilemelerine* bağlamaktadır. Okul müdürlerinin 4’ü öğretmenlerin de 7’si okul müdürleri etik dışı davranış sergiliyordur bundan

dolayı öğretmenlerin etik dışı davranışlarına tepki vermiyordur demektedir. Bu konuda görüşme metninden alınan örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...niye idareciler yaptırım yapmayabilirler belki kendilerinin açıklarının olduğunu düşünüyorlarsa kendileri belki yanlış etik olmayan davranışlar sergiliyorlardır bu etik olmayan davranışı öğretmenler ya da bazı kişiler biliyorsa o kişiye karşı belki bunu uygulamıyor olabilir.” (Y-E-11-7)

“...okul müdürleri ha belki şu da olabilir sakladığı gizlediği yanlışları var olabiliyor bu tarz durumlardan dolayı da yaptırım olayına girmiyor.” (Y-E-21-19)

“...bir diğer sebep bence etik dışı davranışın bir benzerini veyahut da aynısını okul müdürü kendisi de gösteriyor olabilir.” (Y-K-19-12)

“...soruşturma açtığın zaman sen de soruşturulacaksın oklar sana da yönlenecek okul müdürünün de kendi etik dışı davranışlarının varlığından korkmasından dolayı belki yaptırım uygulama noktasına gitmiyor olabilir.” (Ö-K-8)

“...yaptırım uygulamama gerekçesi kendinin de belki etik dışı davranışları vardır ve karşısında etik dışı davranan kişinin bunu bildiğini biliyordur yani sen benim başımı yakarsan ben de senin başına yakarım sözünden hareketle okul müdürü de korkarak o kişiye etik dışı davranış yaptırım uygulamıyordur.” (Ö-K-7)

“...belki de kendisinin de gizlediği etik dışı davranışları vardır ve bir yaptırım süreci başlattığında bu gizlediği davranışları ortaya çıkacak ve kendisinin de başı yanacak bunu düşündüğü için de yaptırım uygulamıyordur.” (Ö-E-13)

Katılımcıların en çok vurguladığı bir diğer tepki vermeme nedeni de okul müdürlerinin *duygusal düşünerek* öğretmeni mağdur etmemeyi istedikleri yönünde olmuştur. Bu konuyla ilgili olarak okul müdürlerinin 8’i öğretmenlerin de 2’si okul müdürlerinin öğretmenlerin etik dışı davranışlarına duygusal yaklaştıkları için tepki vermediğini ifade etmektedir. Bu konuyla ilgili olarak görüşme metnindeki örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...okul müdürleri de bu tip durumlarda neden tepkisiz kalır duygusal bir toplumumuz bunu kabul edelim ilişkilerimize mutlaka duygusallık katarız çok profesyonel davranmayız...” (Y-E-25-16)

“...çünkü dediğimiz gibi artık insan sadece iki kolu iki bacağı iki gözü olan et kemikten bir birey olarak görülüyor onun duygu düşüncelerinin olduğu kendine ait özel yaşamının olduğu ve burada yaşadıkları hepsi bir bütün olarak değerlendirildiğinde bunu en son çare olarak görüyoruz.” (Y-E-11-7)

“...çünkü ceza uygulama gerçekten öğretmenin meslek hayatında olumsuz yönde etkileyebilecek bir süreci başlatabilir bu ağır duruma düşmemesi için öğretmen elimden geldiğince sözlü olarak uyarılar yaparım onunla konuşurum onu ikna etmeye çalışırım.” (Y-K-23-12)

“...aslında burada okul müdürünün çekinmesi değil de öğretmeni de kaybetmiş oluyorsun yaptırım uyguladığın zaman... yani hatayı yapılandırmak telafi etmek gerekir yani öğretmeni çağırarak konuştuğunuzda orada öğretmen kabul ediyor evet ben bunu yaptım yapmamalıydım...” (Y-E-24-16)

“...bu davranışlara da neden yaptırım uygulamaz müdür, bizim de başımıza geliyor açıkçası yani öncelikle zamana bırakırız bazı şeyleri zamanla öğrenilebileceğini düşündüğümüz zamanla geçebileceğini düşündüğümüz durumlar vardır bir anda ceza verip o öğretmeni kaybetmenin bir manası yoktur açıkçası...” (Y-E-32-29)

“...karşı tarafın yaptığı etik dışı davranış gerçekten büyük bir davranış değilse daha insani boyutuyla yaklaşmak gerekir olaya ağır bir yaptırım uygularsak öğretmene geri dönüşü olmayacak psikolojik sorunlara sebebiyet verebilir...” (Ö-K-8)

“...bazen de karşısındaki kişiye zaman tanıyor olabilir okul müdürü ona iyileşmesi için zaman tanıyordur bence onu kazanmak istiyordur...” (Ö-K-14)

Araştırmaya katılanların okul müdürlerinin etik dışı davranışa tepki vermemesinin nedeni olarak saydığı bir diğer nedenin de müdürlük görevinin ve

yaptırım uygulamasındaki *yasal sürecin getirdiği iş yükü* olduğunu vurgulamaktadır. Görüşmecilerden okul müdürlerinin 4'ü ve öğretmenlerin 2'si okul müdürlerinin *yasal sürecin getirdiği iş yükü* nedeniyle yaptırım uygulamaktan kaçındıklarını ifade etmektedir. Bu konuda görüşme metninden alınan örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...işte soruşturmadır kovuşturmadır incelemedir işte savunmalardır falan bunlarla uğraşmak yerine etik dışı davranan hocayı özel olarak odasına çağırıp inceleyip araştırıp hocam neden böyle davrandınız şöyle davransanız daha iyi olmaz mıydı şeklinde yaklaşarak sorunu çözmeye çalışıyor diye düşünüyorum.” (Y-E-21-19)

“...zaten idarenin iş yükü o kadar fazla ki böyle olunca da ekstra bir yük binmiş oluyor idarenin üzerine idare de bu ekstra yükle uğraşmak yerine...” (Y-E-18-12)

“...belki kendisine çok fazla iş getirilmesini istemediği için tepki vermiyor olabilir ya çünkü etik dışı davranışa bir tepki verdiği zaman bir iş yükü oluşacak okul müdürü için işte ne bileyim sözlü uyarılar yapacak yazılı uyarılar yapacak soruşturma açacak bir sürü süreç yaşanacak bunları istemediği için tepki vermiyor olabilir.” (Ö-E-13)

“...bir de şu var bir soruşturma başladığı zaman yani bir sürü işle uğraşacak zaten ilçe milli eğitimin gönderdiği bir sürü iş var okulda öğretmenlerle ilin eğitim öğretim faaliyeti var başında Bir sürü iş var kısacası müdürün bir de bununla açıkçası uğraşmak istemediği için yaptırım uygulamayı tercih etmiyor olabilir.” (Ö-K-10)

Katılımcıların okul müdürlerinin bir diğer tepki göstermemesinin bir diğer nedeni olarak da Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşüne göre okul müdürlerinin etik dışı davranışlara tepki vermeleri durumunda zaman *çatışma ortamının oluşacağından* dolayı tepki vermediklerini ifade etmektedir. Okul müdürlerinin 4'ü ve öğretmenlerin 2'si okul müdürlerinin etik dışı davranan öğretmene çatışma ortamından kaçındıkları için tepki vermediklerini ifade etmektedir. Konuyla ilgili görüşme metninden alıntılanan örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...eğer siz burada yaptırım uygulamaya kalkarsanız bir grubu tutmuş gözüküyor diğer gruba cephe almış gözüküyorsunuz ve diğer gruptaki öğretmenler tarafından tepkiyle karşılanıyor karşılaşıyorsunuz okul müdürleri de açıkçası bu duruma düşmek istemedikleri için yaptırım uygulamayabiliyorlar.” (Y-K-23-12)

“...yaptırım süreci başlatıldığı zaman kaos ortamı oluşabiliyor okulda orasında ki öğretmenler bu süreçten rahatsızlık duyabiliyor kutuplaşma oluşabiliyor müdüre karşı cephe alınabiliyor...” (Y-E-21-19)

“...zaten etik dışı davranışa direkt yaptırım uyguladığınız zaman ortada bir zıtlama ortaya çıkacaktır bir çatışma bir kavga ortamı oluşacaktır...” (Ö-K-10)

Katılımcıların ifade ettiği bir diğer etik dışı davranışa tepki vermeme nedeni de *örgüt kültürünü ve imajını koruma* olmuştur. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin 3’ü okul müdürlerinin okulunda etik dışı davranış sergileyen öğretmene okulda oluşturdukları olumlu atmosferi veya okulun imajını korumak adına tepki vermediklerini vurgulamaktadır. Bu konuda görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...ayrıca okul müdürü belki kendi imajını ve okulun imajını zedelememek için yeni gelen öğretmenler veya diğer öğretmenler bu müdür ne kadar kötü birisiymiş hemen ceza veriyor durumuna düşmek istemedikleri içinde ceza vermiyor olabilir...” (Y-K-23-12)

“...ben bunu şöyle düşünüyorum kurum kültürünün bozulmaması adına belki biraz önce bizim de belirttiğimiz öncelikle sözlü uyarı ile düzelmesini bekleriz...” (Y-E-14)

“...şimdi egosu yüksek olan bir müdürden bahsettik böyle bir kişi kesinlikle kendi okulunda etik dışı davranan birisi var kötü bir yönetim sergiliyorsun demek ki gibi bir imaj oluşturmak istemez okulunun imajını ilçede diğer okullarda bu şekilde kötü duyulmasını istemez bunun içinde olayı kendi içerisinde kapatır o öğretmene yaptırımı uygulamaz...” (Ö-K-10)

Katılımcılar ayrıca okul müdürlerinin etik dışı davranışa tepki vermemelerinin nedenini *yönetim becerileri olmadığı için de tepki vermezler* şeklinde de ifade etmektedir. Okul müdürlerinin 2'si öğretmenlerin 4'ü okul müdürleri yönetim becerisine sahip olmadıkları için etik dışı davranan öğretmene tepki vermediklerini vurgulamaktadır. Bu konuda görüşme metninden örnekler aşağıda sunulmuştur.

“...idarecilik meziyet isteyen bir iştir belli kuralları olan belli bilgi birikimine sahip olmanız gereken bir iştir artı yetenek işidir müdürlük ancak müdür de bu vasıflar yoksa yani yersizse tepki vermez...” (Y-E-11-7)

“...bence öncelikle okul müdürünün kendi işini layıkıyla yapmadığını düşünüyorum eğer bir yöneticiysen gerçekten okulu yönetmen gerekir okul yönetiminin bu meziyette olmaması da bence etik dışı davranışa tepki vermemenin bir diğer nedenidir...” (Ö-K-7)

“...neden yaptırım yapmıyordur çok sebebi vardır bunun aslında ama bence birincisi dümeni kaybetmekten korkuyordur yönetsel olarak öğretmenleri yönetemeyeceğini düşünüyordur...” (Ö-E-15)

Yukarıda sayılan etik dışı davranışa tepki vermeme nedenlerinin dışında katılımcılar okul müdürlerinin cezanın çözüm olmaması, yasaların öğretmeni koruması, etik dışı davranışın ispatlanamaması ve bürokratik engeller yaşamaları gibi nedenlerle de etik dışı davranan öğretmene tepki vermediklerini ifade etmişlerdir.

V. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

A. Tartışma

Okul yöneticilerin etik kuralları ihlal eden çalışanlarına yaptırım uygulamamasının nedenlerinin tespit edilmeye çalışıldığı bu araştırmada amacı tespit edebilmek için belli alt problemler belirlenmiştir. Araştırmanın tartışma kısmı da okuyucuya kolaylık sağlaması bakımından bu alt problemler başlıkları altında değerlendirilmiştir.

1. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Sergilemeleri Gereken Etik Davranışlar

Araştırmanın bu alt problemine yanıt bulabilmek için katılımcılara okul yöneticisi ve öğretmenlerin sergilemeleri gereken etik değerler ve bu değerlerin önemi sorulmuştur. Aşağıda bu bulgular ayrı ayrı ele alınıp tartışılmıştır.

a. Yöneticilerin etik değerleri

Etik liderliğin temel ilkeleri ve davranış biçimleri günümüzde bütün kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da önemli bir yere sahiptir. Trevino, Hartman ve Brown'un (2000) çalışmasında görüldüğü üzere etik liderliği iki boyutta incelemek gerekmektedir. Bunlardan ilki etik kişilik diğeri ise etik yöneticiliktir. Etik kişi adil, dürüst, güvenilir, tarafsız ve olaylara bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşan kişidir. Etik yönetici ise rol model olan, iletişim gücü yüksek, ödül-ceza sistemini iyi işleten yöneticidir. Walumbwa ve arkadaşları (2008), etik liderliği; profesyonel davranma, uygun işleri yapmaya çabalama, iletişimde açıklık, adil ve dürüst davranış sergileme olarak açıklayabilmektedirler. Yüksel (2022) yaptığı çalışmada okul yöneticisinin adil ve etik değerlere uygun davranması, hoşgörülü ve tutarlı olması, olumlu iletişim becerilerine sahip olması, ekibinin bireysel ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate alması gerektiğini vurgulamıştır. Haban (2018) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre ise etik değerlere uygun bir okulda gözlemlenen etik değerlerin

adalet, saygı, sevgi, tarafsızlık-eşitlik, hoşgörü, dürüstlük ve şeffaflık-hesap verebilirlik olduğu görülmüştür. Özkeskin'in (2013) araştırmasında ve Madenoğlu, Uysal, Sarier ve Banoğlu'nun (2014) çalışmalarında etik liderlikle ilgili şu bulgulara rastlanmıştır: Etik bir lider, örgütte görev, sorumluluk ve yükümlülük dağılımında eşit ve adil olmalıdır. Örgüt paydaşlarıyla ilişkilerinde tarafsız, doğru ve dürüst davranmak zorundadır. Bir diğer çalışmada Harmanlı (2019) etik liderin adaletli, ahlaklı, rehber, dürüst, saygılı, şeffaf, eşit, çözüm odaklı, güvenilir, çalışkan, tutarlı, objektif olma, işini doğru yapma, ekip ruhunu yaşatma, pedagojik ortamı iyileştirme ve sorumluluk alma bilinci olması gerektiğini vurgulamıştır. Koç ve Fidan'ın (2020) yapmış olduğu çalışmada ise katılımcılar etik yöneticinin herkese eşit mesafede duran, ayrımcılık yapmayan, adil, tutarlı ve hoşgörülü olan, insani değerlere önem veren, güçlü bir iletişim becerisine sahip kişiyi olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu çalışmada da etik değerlere sahip bir yöneticinin yönetim anlayışında adil, görev dağılımında, ödül-ceza uygulamalarında eşit, ekibiyle, öğrenci ve velisiyle ilişkilerinde tarafsız, okul paydaşlarına rol model, öğrencisine, öğretmenine, yardımcı personeline ve velisine karşı nazik ve kibar, iş birliğine açık, samimi, yaşanan problemleri yapıcı bir dille çözen, mesleğine, öğretmenine, öğrencisine ve okuldaki diğer paydaşlara saygılı, çalıştığı ekibine, öğrencisine, velisine karşı dürüst ve güvenilir olması gerektiği yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Aynı zamanda okula geliş gidiş saatlerine dikkat etmesi, öğretmenlerin ihtiyacı olan araç gereçleri temin etmesi, çözüm odaklı olması, disiplinli olması, ek ders ve maaş gibi işlemlerde etik ilkelere uygun davranması, kanunlara uygun hareket etmesi, kendini geliştirmesi ve yeniliklere açık olması, kurul ve komisyon toplantılarını zamanında yapması, kurumda işleyişi sağlaması, öğretmenleri ve öğrencileri motive etmesi, onların sorunlarıyla ilgilenmesi ve onları desteklemesi, okulunu ve öğretmenlerini iyi tanması, yeri geldiğinde otoriter olabilmesi ve sınırlarını iyi çizebilmesi gibi görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiği yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca yardımsever olma, şeffaflık, bencil olmama, hoşgörülü olma, erdemli olma ve gönüllülük gibi etik değerler de ulaşılmıştır. Bu çerçevede bakıldığında bu çalışmadan çıkan bulgularla Yüksel (2022), Haban (2018), Özkeskin (2013), Madenoğlu, Uysal, Sarier ve Banoğlu (2014) ve Koç ve Fidan'ın (2020) bulguları ile örtüşmektedir. Trevino, Hartman

ve Brown (2000)'nun, Walumbwa ve arkadaşları (2008)'nin, ve Harmanlı (2019)'nin çalışmalarıyla ise kısmen örtüşmektedir. Trevino, Hartman ve Brown (2000)'nun olaylara bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşma, Walumbwa ve arkadaşlarının (2008) profesyonel davranma, uygun işleri yapmaya çabalama, Harmanlı'nın (2019) rehber ve çözüm odaklı olma, çalışkan olma, tutarlı olma, objektif olma, işini doğru yapma, ekip ruhunu yaşatma, pedagojik ortamı iyileştirme gibi bulgulara bu çalışmada ulaşılamamıştır.

Okul yöneticileri aynı zamanda bir öğretim lideri olarak da etik değerlere uymalıdır. Bu sayede etkili bir okul sistemi kurulabilir. Etkili bir okulda yönetici, öğretmenin motivasyonunu arttırmakta, katılımını sağlamakta, öğretmenlerle öğretmenler ve öğretmenlerle idareciler arasındaki iş birliğini arttırmakta ve kurumda düzen oluşturulmaktadır (Blase, 1987). Okul yöneticileri okulda kuvvetli bir iletişim kanalı kurarak, okulun tüm üyelerini iletişim kurma konusunda destekleyerek, okulun işleriyle ilgilenecek üyelerinin okula bağlılığını sağlamakta ve okulun etkililiğini arttırmaktadır (Özdemir ve Sezgin, 2002). Etkili bir okul sistemi öğretmenlerin iş memnuniyetini, yöneticilerin iç denetim güdülerini ve liderlik becerilerini, öz yeterliliklerini, öğretmenlerin lider olma dürtülerini olumlu yönde etkileyerek okul iklimini ve öğrenci başarısını güçlendirmektedir (Balcı, 2014; Polatcan ve Cansoy, 2018). Ghahroodi ve diğerleri'nin (2013) etik liderlikle örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki düzeyini inceledikleri çalışmada örgüt yöneticilerinin etik değerlere uygun davranışlar sergilemelerinin örgütte motivasyonu ve sahiplenmeyi arttırdığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Yapılan bir diğer araştırmanın bulgularına göre; etik değerlere uygun lider davranışları örgütte güveni sağlamaktadır. Etik liderlere güvenen çalışanların da kuruma bağlılıklarını arttırmaktadır (Mete ve Demir, 2016).

Bu çalışmada etik değerlere sahip okul müdürünün kurumda düzeni ve disiplini sağlayacağı, güven ortamı oluşturacağı, öğretmende ve öğrencide sahiplenme duygusu oluşturacağı, öğretmeni motive edeceği, öğrenci ve öğretmenin performansını arttıracığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Bu çerçevede bakıldığında bu çalışmadan elde edilen bulgularla Ghahroodi ve diğerleri (2013), Polatcan ve Cansoy (2018), Mete ve Demir (2016) ve Özdemir ve Sezgin'in (2002) bulgularıyla örtüşmektedir. Blase (1987)'in çalışmasıyla da

kısmen örtüşmektedir. Blase (1987)'in öğretmenlerle öğretmenler ve öğretmenlerle idareciler arasındaki iş birliğini arttırma çalışmanın bu temasında bulunmamaktadır.

a. Öğretmenlerin Etik Değerleri

Etik değerler bir kurumda sadece yöneticilerin uyması gereken değerler değildir. Aynı zamanda örgütün bir bileşeni olan üyelerinde uyması gereken değerler olarak düşünülebilir. Yukl (1989), başarılı liderin özelliklerini; uyum sağlama, başarı odaklı olma, ısrarcı olma, iş birlikçi olma, karar alıcı olma, sadakatli olma, kitleleri etkileyebilme, pozitif düşünebilme, güçlü olma, özgüven sahibi olma, anlayışlı olma ve sorumluluk alabilme olarak açıklarken aynı özelliklerin öğrencilerinin lideri olarak öğretmenlerde de olması gerektiğini söyleyebiliriz. Çalışmanın bu bölümünde öğretmenlerin uymaları gereken etik ilkelere ait bulgular analiz edildiğinde katılımcılar tarafından öğretmenlerin görevlerini doğru ve düzgün bir şekilde yapmaları gerektiği, öğrenci-öğretmen-veli ilişkilerinde adil davranmaları gerektiği, öğretmen-öğrenci-veli ilişkilerinde gruplaşmadan uzak, samimi, bencil olmayan, birleştirici, anlaşılır bir dil kullanmaları gerektiği, öğrencileriyle ilgilenirken tarafsız olmaları gerektiği, davranışlarıyla ve kıyafetleriyle öğrencilerine örnek olmaları gerektiği, dürüst, ahlaklı, fedakâr, saygılı, hoşgörülü olması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin kıyafet kurallarına uyması, özel hayatını iş hayatından ayrı tutması, görevinde şeffaf ve yardımsever olması gerektiği de vurgulanmıştır.

Alandaki araştırmalara bakıldığında ise; Recepoğlu ve Kılıç (2022), yaptığı çalışmada öğretmenlerin uyması gereken etik değerlerin en önemlisinin öğretmenin doğru davranışlarda bulunması yani sorumluluğunu yerine getirmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bunun dışında Karataş, Caner, Kahyaoğlu ve Kâhya (2019) çalışmasında ise öğretmenlerin uyması gereken etik ilkelerin, ayrımcılık yapmama, başkalarıyla kıyaslamama, adil ve tarafsız davranma, mesleki ilkelere bağlı ve mesleğini içtenlikle yapma, zamanında ve hazırlıklı gelme, davranışlarıyla model olma ve kendi öğrencisine özel ders vermeme şeklinde ifade edilmiştir. Çelebi ve Akbağ (2012) ise yaptıkları çalışmada öğretmenlerin görev bilincine sahip, erdemli, insani duygulara sahip, mesleki yükümlülüklerini yerine getiren ahlaklı bireyler olması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Durmuş (2015) ise; yaptığı araştırma sonucunda öğretmenlerde

bulunması gereken etik değerleri saygı, eşitlik, adalet, tarafsızlık, sevgi, gelişimde süreklilik, sorumluluk ve güven olarak belirtmiştir. Örenel (2005) ise yaptığı çalışmada öğrencilerin öğretmenlerinin adil, dürüst, saygılı olduklarını, öğretmenlerine güven duyduklarını, öğretmenlerinin mesleki sorumluluklarını bildiklerini, mesleki yeterliliğe sahip olduklarını, insan haklarına önem verdiklerini, öğrencileri sevdiklerini ve kuruma bağlı oldukları yönünde bulgulara ulaşmıştır.

Bu bağlamda araştırma bulguları Recepoğlu ve Kılıç (2022) ve Çelebi ve Akbağ (2012) bulgularıyla örtüşürken, Karataş, Caner, Kahyaoğlu ve Kâhya (2019), Örenel (2005) ve Durmuş'un (2015) bulgularıyla kısmen örtüşmektedir. Karataş, Caner, Kahyaoğlu ve Kâhya (2019)'nın başkalarıyla kıyaslamama, mesleki ilkelere bağlı ve mesleğini içtenlikle yapma, kendi öğrencisine özel ders vermeme, Örenel (2005)'in güven duyma, mesleki yeterliliğe sahip olma, insan haklarına önem verme, öğrencileri sevme ve kuruma bağlı olma, Durmuş (2015)'un gelişimde süreklilik sağlama ve güven konularındaki bulguları bu çalışmada bulunamamıştır. Ateş (2012), öğretmenlikte meslek ahlâkı ve mesleki değerler adlı çalışmasında öğretmenlerin öğrencilere dürüst davranılması gerektiğini şakadan da olsa yalan söylenmemesi ve yalanın kötü bir şey olduğunu öğütlemesi gerektiğini ve kendi davranışlarıyla da bu telkinlerini destekler nitelikte örnek olması gerektiğini vurgulamıştır. Araştırmanın bulguları da Ateş'in (2012) ortaya koyduğu bu sonucu destekler niteliktedir. Ayrıca yazar öğretmenlerin derste öğrencileriyle etkili bir iletişim dili oluşturması; kibar ve anlaşılır bir dil kullanması gerektiğini ifade etmiştir. Bu ifade de çalışmadaki "öğretmenlerin anlaşılır bir dil kullanması gerektir." bulgusuyla örtüşmektedir. Ayrıca Ateş'in (2012) öğretmenlik meslek ahlaki ilkelerinde saydığı "İyi giyinmeli, temiz ve düzenli olmalı, güzel ve etkili konuşmalıdır." ilkesiyle de araştırmanın "öğretmenlerin kılık kıyafet kurallarına uyması" ve "samimi, bencil olmayan, birleştirici, anlaşılır bir dil kullanmaları" bulguları örtüşmektedir.

b. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Etik Değerlerinin Önemi

Etik liderlik davranışları örgütte etik havanın oluşması açısından önemlidir. Brown, Treviño ve Harrison (2005), yaptıkları çalışmada örgüt yöneticilerinin adil ve şeffaf bir ortam yaratarak eylemleriyle ahlaki davranışları çalışanlarına göstermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Aynı şekilde Fidan (2020) da yaptığı

çalışmada etik bir liderin öğretmenine davranışlarıyla rol model olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Taş (2022) okul müdürlerinin rol model olmasının örgütsel adaletin sağlanması ve sosyal öğrenme süreçleri açısından örgütler için önemli olduğunu bu yüzden okul müdürlerinin okul topluluğuna rol model olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Haban (2018) ise yaptığı çalışma ile okullarda etik davranışları geliştirmek için okul yöneticisinin öğretmenlerine davranışlarıyla, görev bilinciyle rol model olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular ise; okul müdürlerinin ve öğretmenlerin okula zamanında gelerek, okul kurallarına uyararak, giyim kuşamına, hal ve hareketlerine dikkat ederek öğretmenlerine ve öğrencilerine örnek olması gerektiği yönündedir. Bu çerçevede yapılan çalışma değerlendirildiğinde bu araştırmanın bulguları, Brown, Treviño ve Harrison (2005), Fidan (2020), Taş (2022) ve Haban'ın (2018) çalışmalarıyla örtüşmektedir.

Okul yönetiminde ve öğretmenlik mesleğinde etik değerlere önem verilmesinin bir diğer nedeni örgüt kültürü oluşturmadaki rolüdür. Örgüt kültürü, kurumda belli davranışlar geliştirmek amacıyla örgüt, yönetim ve paydaşların birbirleriyle etkileşim halinde olarak oluşturdukları değer ve inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar, 2021). Bu bağlamda bir örgütte etik kültürün oluşması yöneticiye bağlıdır (Schein,1995). Bu değerlendirmeler çerçevesinde alan yazındaki bazı araştırmalara bakıldığında; Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar'ın (2021) etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi adlı çalışmasından elde edilen sonuca göre örgütte algılanan etik liderliğin örgüt kültürüne etkisinin olumlu yönde olduğu görülmüştür. Bir diğer çalışmada ise Haban (2018), okullarda var olan etik değerlerin okul iklimini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Demirtaş (2013), yaptığı çalışmada ise; etik liderlik davranışlarının etik iklimi doğrudan ve dolaylı yoldan etkilediğini ortaya koymuştur. Yine alandaki bir diğer çalışmada Toytok (2014), yöneticilerin yüksek seviyede etik liderlik davranışları sergilemesi, öğretmenlerin örgüt kültürü algılarını o düzeyde arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Khuong ve Nhu (2015) da yaptıkları çalışmada bir örgütte liderin, liderlik becerilerinin örgüt kültürünü olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Rizwan, Zeeshan ve Mahmood'un (2017) Pakistan, İslamabad'daki özel eğitim sektöründe algılanan etik liderlik ve örgüt kültürünün örgütsel

bağlılığın aracı rolü ile iş tatmini üzerindeki etkisi adlı çalışmada etik değerlere bağlı bir liderin örgüt kültürünü arttığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular ise; okul müdürlerinin ve öğretmenlerin etik ilkelere uyarak okulda etik bir iklim etik bir kültür oluşturabileceğini yönündedir. Bu bağlamda yapılan çalışma değerlendirildiğinde Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar (2021), Haban (2018)', Demirtaş (2013), Toytok (2014), Khuong ve Nhu (2015) ve Rizwan, Zeeshan ve Mahmood'un (2017) çalışmalarıyla örtüşmektedir.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin etik ilkelere uymalarının bir diğer önemli nedeni de örgütün hedeflerine ulaşmaktır. Örgütlerin genel olarak hedefleri, öğrenci başarısını sağlama, etik iklimi sağlama, kurum işleyişini sağlama, öğretmen performansını ve motivasyonunu sağlama, öğrencilerde özgüven sağlama olarak sayılabilir. Bu bağlamda etkili bir okul lideri olarak okul müdürleri, etkili bir sınıf lideri olarak da öğretmenler etik ilkelere uymalıdır. Bu durum örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Bu anlamda etik lider etik değerlere göre hareket edince örgütte güvenin (Tayfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013), aidiyet hissinin (Kuru, 2020), öğrenci başarısının (Demirtaş, 2010), örgütsel bağlılık ve etik iklimin (Akdoğan ve Demirtaş, 2014; Kılıç, 2019), örgütsel vatandaşlık davranışlarının (Alkan ve Arikboğa, 2017; Çakıroğlu ve Tabancalı, 2017), öğrenci-öğretmen motivasyonunun (Madenöğlu, Uysal, Sarıer ve Banoğlu, 2014) artışı görülmektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgularda da okul müdürlerinin ve öğretmenlerin hedeflere ulaşmak için etik ilkelere uyulması gerektiğini belirttikleri görülmüştür.

2. Öğretmen Ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Belirtilen Bu Etik İkelere Uyum Düzeyi

Araştırma sonucunda katılımcılar öğretmenlerin etik ilkelere uygun davranışlar sergilediklerini ifade etmişlerdir. Arslan-Namlı (2017) sınıf öğretmenleri üzerine yaptığı çalışmada öğretmenlerin yüksek düzeyde mesleki etik ilkelere uyum gösterildiğini düşündükleri sonucuna ulaşmıştır. Toprakçı (2010) çalışmada öğretmenlerin Kamu meslek etiği ilkelerine uyum düzeylerini incelemiştir. Çalışması sonucunda öğretmenlerin "Bugüne kadar gördüğüm kadarıyla öğretmenler meslekleriyle ilgili iş ve işlemlerde, usulsüzlük

ve ihlalleri yetkili makamlara bildirimini esas almaktadırlar” maddesi dışında diğer bütün maddelere “çok” düzeyinde uygun davrandıklarını düşündükleri görülmüştür.

Literatür incelendiğinde öğretmenlerin mesleki etik ilkelere uyum düzeylerinin öğrencilerin algısı üzerinden inceleyen çalışmalara da rastlanmaktadır. Ünver, Ağaoğlu ve Tören (2021) çalışmalarında ortaokul öğrencilerinin algılarına dayalı olarak Beden Eğitimi ve Spor (BES) ve Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi (DKAB) öğretmenlerinin etik değerlere uyum düzeylerini incelemiş, BES öğretmenlerinin orta DKAB öğretmenlerinin ise az düzeyde etik değerlere uygun davrandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ünver ve diğ.’nin (2021) çalışmasından farklı olarak Tunca, Alkın-Şahin, Sever ve Çam-Aktaş (2015) ve Çobanoğlu, Odabaşoğlu ve Kerim’in (2019) çalışmalarında ortaöğretim öğrencileri öğretmenlerinin “çok” düzeyinde meslek etiği ilkelerine uyum gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Genel olarak yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde bu çalışmaya benzer şekilde öğretmenlerin meslek etiği ilkelerine uygun davranışlar sergilediği sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.

3. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Sergiledikleri Etik Davranışların Ödüllendirilmesi

Etik değerlere sahip bir öğretmenin davranışlarının devamını sağlamak için bu davranışlarının pekiştirilmesi gerekmektedir. Bunun en etkili yollarından biri de ödüllendirme (Brown, Treviño ve Harrison, 2005). Aynı zamanda verilecek ödülün de öğretmenin beklentisini karşılayacak nitelikte olması önemlidir (Başaran, 2000; Szilagyi ve Wallace, 1990). Araştırmadaki bir diğer alt problem olan etik davranışların ödüllendirilmesi ile ilgili olarak okul müdürlerinin başarı belgesi, sözel taktir, sosyal etkinlikler düzenleme, etik dışı davranışları görmezden gelme şeklinde ödüllendirmesi yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca öğrenci tarafından sevilme ve parasal kazanç elde etme bulgularına da ulaşılmıştır.

Bu konuda araştırma yapan Balcı (1991) öğretmenin performansına göre ödüller verilmesi gerektiği, verilebilecek ödüllerin de ayın öğretmenini seçme, hediye çeki verme, topluluk içerisinde başarısından dolayı övme gibi ödüller

olabileceği bulgusuna ulaşmıştır. Yardibi'nin (2018) yapmış olduğu araştırmada ise okul müdürlerinin öğretmenlerin performansını arttırmak için ödülün önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Katılımcılar, okul müdürlerinin öğretmenleri aylıkla ödül, takdir, teşekkür belgesi ile formal ödül, kurul toplantılarında veya törenlerde duyurarak sözel taktir ile informal ödül verebileceğini ifade etmişleridir. Yıldırım (2008) ise öğretmenin yaptığı hizmetin karşılığında okul müdürü tarafından sözel olarak takdir edilmesinin öğretmenin motivasyonunu arttıracacağı sonucuna ulaşmıştır. Bu çerçevede bakıldığında bu çalışmada bulunan bulgularla Balcı (1991)'nin, Yardibi (2018)'nin ve Yıldırım (2008)'in bulguları kısmen örtüşmektedir. Araştırmada bulunan sosyal etkinlikler düzenleme, etik dışı davranışları görmezden gelme, öğrenci tarafından sevilme ve parasal kazanç elde etme şeklindeki ödüllere bu araştırmalarda rastlanmamıştır.

Ayrıca ödülün yarattığı etki üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde Yıldırım (2008) ödülün öğretmenlerin; motive olmasına, çalışma isteğini arttırmasına ve mesleğini severek yapmasına, çalışan ile çalışmayanı birbirinden ayırmasına, örgüt kültürünün oluşmasına ve korunmasına, öğretmende aidiyet duygusunun oluşmasına katkı sağlayacağı bulgularına ulaşmıştır. Wong ve Wong'a (2005) göre ise ödül çalışanı motive eden bir araçtır. Armstrong ve Murlis'e (2004) göre de örgüt üyelerinin performanslarının arttırılmasında ödül önemli bir güce sahiptir. Aydın'a (2000) göre ise çalışanları kazanmanın önemli yollarından birisi de ödüllendirmedir. Szilagyı ve Wallace (1990) da ödülün bireylerin motive olmasını sağladığını vurgulamıştır.

Bu araştırmada ortaya çıkan bulgulara göre; okul yönetiminin öğretmeni ödüllendirmesi onu motive etmekte, okulu sahiplenmelerini sağlamakta, iş performanslarını arttırmakta, yaptığı iş ile ilgili farkındalık yaratma, güven ortamı oluşturmakta, örgüt kültürü oluşturmakta, öğretmeni çalışmaya teşvik etmekte ve okulda etik davranışı yaygınlaştırmaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgular ile Yıldırım (2008), Wong ve Wong (2005), Armstrong ve Murlis (2004) ve Szilagyı ve Wallace'ın (1990) çalışmaları örtüşmektedir.

4. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okulda Gözlenen Etik Dışı Davranışlar

Etik kavramı insanlara doğru davranışlar ile yanlış davranışlar arasındaki çizgiyi belirleme noktasında da yol gösterici olabilir. Etik değerlere sahip bireyler yaptıkları eylemlerin sonuçlarını önceden düşünürler ve ona göre hareket ederler. Etik değerlerden yoksun bireyler ise yaptıkları eylemlerde etik ilkeleri dikkate almazlar. Etik olmayan liderler de ayrımcılık, kayırma, rüşvet, baskı, istismar, ihmal, bencillik, eziyet, yolsuzluk, yaranma, siyaset yapma, hakaret, her türden taciz, kötü alışkanlıklar, görevini kötüye kullanma, yobazca davranışlar sergileme gibi davranışları görülmektedir (Aydın, 2001). Etik olmayan davranışlar aynı zamanda örgüt içerisinde de belli problemlere yol açabilmektedir. Çalışma isteği yüksek olan personelin iş performansının düşmesi, işe devam etme isteğinin azalması, işten ayrılma niyetinin oluşması, örgüt içerisinde etik olmayan davranışların artması gibi olumsuz davranışlara öncülük edebilmektedir (Judge, Scott ve Iles, 2006). Örgüt liderlerinin hem kendileri etik dışı davranışlardan kaçınmalı hem de örgüt üyelerinin etik dışı davranışlarını önlemeye çalışmalıdır. Bu çalışmadaki etik dışı davranışları ve nedenlerini bu çerçevede ele almak yerinde olacaktır.

a. Öğretmenlerin etik dışı davranışları alt problemi

Eğitim öğretim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işleminde öğretmenlerin davranışları da önemli bir yere sahiptir. Bu süreçte öğretmenler etik davrandıkları kadar etik dışı da davranmaktadır. Alanda öğretmenlerin etik dışı davranışlarıyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; Yıldırım, Albez ve Akan (2020), yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin eğitim ortamında sergilemiş olduğu etik dışı davranışların; öğrenciler arasında ayrımcılık yapma, öğrencilere ön yargılı yaklaşma, sırf kendi çıkarını düşünerek bencilce tavırlar sergileme, öğretmenlerle ve velilerle iş birliği çabası içerisine girmeme, kişilerin gizli bilgilerini açıklama, meslektaşları hakkında dedikodu yapma, öğretmenlik mesleğini para kazanma aracı olarak görme, öğretmenlik mesleğinin dışında işler yapma, mesleğin getirdiği bazı görev ve sorumlulukları yapmama ve bunları angarya olarak görme, mesleğine yakışır giyinmeme, öğrenciyi aşağılama, hakaret etme gibi davranışlar olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Altinkurt ve Yılmaz'ın (2011) öğretmen adaylarıyla yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin eğitim öğretim ortamında

en çok sergilediği etik dışı davranışın “Başarı düzeyi düşük öğrencilerle yeterince ilgilenmemek” olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Doğan, Katitaş ve Yıldız (2022) ise yaptığı çalışmada öğretmenlerin derslere zamanında girip çıkmaması, mesleki gelişim çalışmalarına önem vermemesi, derslerinde farklı yöntem ve teknikleri kullanmaması, öğrencilerine karşı adil davranmaması, özellikle yoksul öğrencileri dışlaması, not sistemini bir ceza aracı olarak kullanması, öğrencilerine hakaret ve tehdit dili kullanması ve izleyenlerine olumsuz rol model olması gibi etik dışı davranışları sergiledikleri bulgusuna ulaşmıştır. Keskin ve Keskin (2023), yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin okuldaki etik dışı davranışlarının adil davranmama, sorumsuz davranma, öğrenciye hakaret, öğrenciler arasında ayrımcılık yapma, dersine zamanında girmeme ve dersi boşlama ve öğrenciye değer vermeme olduğunu ifade etmişlerdir. Yakar’ın (2021) araştırmasında da öğretmenlerin en fazla sergilediği etik dışı davranışların öğrenciler arasında ayrımcılık yapma, görevini eksik yapma ve haksız kazanç elde etme olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada da öğretmenlerin etik dışı davranışlar sergilediği tespit edilmiştir. Bu davranışlar; görevini yapmama, derse zamanında girmeme, nöbet görevini zamanında yapmama ya da eksik yapma, verilen işleri zamanında yapmama ya da verilen işi angarya görme, ekstra görev almamadır. Ayrıca öğretmenlerin dedikodu yaptıkları, öğrenciye ve meslektaşlarına olumsuz dil kullandıkları (argo kelimeler kullanma), grup çatışmaları yaşadıkları, öğrencilerin davranışlarını kişisel algıladıkları ve onlara ön yargıyla yaklaştıkları, ayrımcılık yaptıkları, adaletsiz davrandıkları, özel ders verdikleri, bencilce davrandıkları, kılık-kıyafet konusunda dikkatsiz oldukları ve az da olsa görevlerini kötüye kullandıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgular ile Altinkurt ve Yılmaz (2011), Keskin ve Keskin (2023) ve Yakar’ın (2021) çalışmalarıyla örtüşmektedir. Bunun yanında Yıldırım vd.’nin (2020) ve Doğan ve diğerleri’nin (2022) çalışmalarıyla da kısmen örtüşmektedir. Yıldırım vd.’nin (2020) çalışmasındaki öğretmenlerle ve velilerle iş birliği çabası içerine girmeme, kişilerin gizli bilgilerini açıklama, Doğan ve diğerleri’nin (2022), mesleki gelişim çalışmalarına önem vermemesi, derslerinde farklı yöntem ve teknikleri kullanmaması, not sistemini bir ceza aracı olarak kullanması bulguları bu çalışmada bulunamamıştır.

b. Okul müdürlerinin etik dışı davranışları alt problemi

Ayrıca etik değerlerin korunmasında ve etkili okulun oluşmasında müdürlerin de etik değerlere uyması önemlidir. Ancak alandaki çalışmalar göstermektedir ki müdürlerin de öğretmenler gibi bazı etik dışı davranışları bulunmaktadır. Müdürlerin sergilediği etik dışı davranışlardan birisi etik dışı davranışı görmezden gelmektir (Brown ve Mitchell, 2010). Ayrıca alanda yapılan çalışmalar okul müdürlerinin çeşitli etik dışı davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Bununla ilgili alan çalışmaları şu şekildedir; Aliyeva (2019) yapmış olduğu çalışmada okul müdürlerinin ayrımcılık yapma, adam kayırma, duygusal mobbing uygulama, yıldırma, bencil davranma, baskı yapma, hakaret etme gibi etik dışı davranışlar sergileme yönünde bulgular elde etmiştir. Can ve Işık Can'ın (2019) araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı sergilediği etik dışı davranışlar; adam kayırma, hakaret, makamını kullanarak karşı cinsi etkileme, kamera ile öğretmenleri gözetleme, görev dağılımı yaparken ayrımcılık yapma, selam vermeme, siyasi, sendika ve dini yönlerden öğretmenleri arasında ayrımcılık yapma, öğretmenlerine baskı uygulama, katı denetim uygulama, ğrenci notlarının değiştirilmesi yönünde öğretmenlere baskı yapma, öğretmenlerden ve yardımcı personelden görev dışında kişisel isteklerde bulunma olarak sıralanmıştır. imen ve Karadağ'ın (2019) araştırmasından elde edilen bulgular ise; özel okul müdürlerinin öğretmenlere ayrımcılık yaptıklarını, öğretmenlerin açığını yakalamaya çalıştıklarını ve ön plana çıkmaya çalıştıkları şeklindedir. Ayrıca okul müdürleri çoğunlukla etik dışı davranışları görmezden gelme eğilimindedir. Doğan ve diğerleri (2022)'nin yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin öğretmenler arasında ders programı, nöbet günlerinin belirlenmesinde ve ğrencilerinin sosyoekonomik durumlarına göre hizmet verilmesinde ayrımcılık yaptığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Özellikle fırsat eşitliği kapsamında öğrencilere yapılan bu ayrımanın yapılmaması dezavantajlı çocukların başarıya ulaşması yönünde önemli adım olacaktır (Anderson, 2007). Güngör ve zkara'nın (2017) alışmasında okul müdürlerinin genelde öğretmenlere baskı uyguladıkları ve etik dışı davranışları görmezden geldikleri yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Etik dışı davranışları görmezden gelme eylemi örgütleri olumsuz yönde etkilemekte ve etik dışı davranışları örgütte yaygınlaştırmaktadır (Morrison, 2001; rselli, 2010 ve

Zahra, 1985). Koç ve Fidan'ın (2020) çalışmasında okul müdürlerinin görevini kötüye kullandığı, haksız kazanç elde ettiği, öğretmenleriyle iletişim kurmadığı, yetkilerini kullanırken kanun ve yönetmeliklerin dışına çıktığı, öğrenciye kötü davrandığı gibi bulgulara ulaşılmıştır. Yüksel (2022) ise; öğretmenlerin etik dışı liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerini değerlendirdiği çalışmasında okul müdürlerinin genellikle ayrımcılık yapma, adam kayırma, mevzuata aykırı uygulamalar yapma, keyfi uygulamalar yapma, öğretmenlerin ihtiyaçlarını ve isteklerini dikkate almama, ekonomik kaygılar gütme, iletişim becerilerinden yoksun davranışlar sergileme gibi etik dışı davranışlarının olduğuna ulaşmıştır.

Bu çalışmada okul müdürlerinin etik dışı davranışlarına ait, öğretmenlere ders programı yapma, nöbet günlerini ayarlama, kurul, komisyon ve etkinliklerde görev verme gibi yetkilerini kullanmada; öğrencilerle ilgilenme, öğrencilerin sınıflarını belirlemede, öğrencileri ödüllendirmede ve cezalandırmada ayrımcılık yapma, adam kayırma, baskıcı tutum sergileme, etik dışı davranışları görmezden gelme, öğretmene mobbing uygulama, olumsuz dil kullanma, saygı duymama ve topluluk içerisinde uyarma, bencil davranışlar sergileme, görevini kötüye kullanma, görevini yapmama ve haksız kazanç elde etme yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgularla Aliyeva (2019), Brown ve Mitchell, (2010)', Doğan ve diğerleri (2022), Güngör ve Özkara'nın (2017), Koç ve Fidan (2020) ve Yüksel'in (2022)'in çalışmaları örtüşmektedir. Can ve Işık Can (2019), Çimen ve Karadağ (2019) ve çalışmalarıyla ise kısmen örtüşmektedir. Can ve Işık Can (2019)'ın makamını kullanarak karşı cinsi etkileme, kamera ile öğretmenleri gözetleme, katı denetim uygulaması, Çimen ve Karadağ (2019)'ın öğretmenlerin açığını yakalamaya çalışması,

c. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin etik dışı davranışlarının nedenleri alt problemi

Etik dışı davranışların nedenleriyle ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında; Bora (2017) yapmış olduğu çalışmasında okul müdürlerinin yönetim ve iletişim becerilerinden yoksunluğu, kişilik özellikleri, kişisel problemleri ve ahlaki değer yoksunluğu, öğrenci ve veliler tarafından sevilme isteği, iş yükünün getirdiği stres, okuldaki imkanların kısıtlı olması, yönetimden ve velilerden gelen baskılar gibi nedenlerden dolayı etik dışı davranışlar sergiledikleri yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Börü (2015) örgütlerde etik dışı davranışların oluşmasına neden olan

etmenleri hedeflere ulaşma baskısı, kariyer yapma hırısı, ekonomik kaygılar, örgüt içindeki rekabet havasının olumsuz etkileri, çevresel faktörler, yöneticilerin örgütteki gücünü kaybetme korkusu olarak saymaktadır. Koç ve Fidan'ın (2020) yapmış olduğu araştırmada eğitim ortamında yaşanan etik dışı davranışların nedenlerinin, yaşanan ekonomik sıkıntılar, eğitimcilerin kişilik özellikleri, eğitimcilerin ahlaki değer yargıları, geçmiş deneyimlerle oluşan olumsuz rol modellerin etkisi, üniversite eğitimlerinde etik değerlerin yeteri kadar öğretilmemesi ve değer yoksunluğu olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir. Güngör ve Özkara (2017) araştırmasında ise okullardaki etik dışı davranışların yöneticiler tarafından uygulanan baskıların ve etik dışı davranışları görmezden gelmenin neden olduğu yönünde bulgulara ulaşmıştır. Harmanlı (2019) ise yaptığı çalışmada etik dışı davranışların ekonomik ya da kişisel tatminsizlikten, ekonomik kaygılardan ve ideolojik fikirlerden kaynaklandığı yönünde bulgulara ulaşmıştır. Pelit ve Güçer'in (2006) yapmış olduğu çalışmada okulda sergilenen etik dışı davranışların nedenleri olarak yasal düzenlemelerin yetersiz kalması, toplumsal yozlaşmanın yaşanması, üniversitelerde etik konusunda yeteri kadar eğitim verilmemesi yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Yüksel'in (2022) çalışmasında yöneticilerin etik dışı davranışlar sergilemelerinin nedenleri, güç ve çevre elde etme isteği, liyakatsiz olma, bulunduğu makamı koruma isteği, velinin ve üst amirlerinin baskısı, okulda etik dışı iklimin hakim olması, disiplini sağlama endişesi olarak ifade edilmiştir.

Bu çalışmada etik dışı davranışların nedenleri olarak, ekonomik kaygılar, kişilik özelliği, değer yoksunluğu, çevresel faktörler, olumsuz rol modele sahip olma, davranışın etik dışı olduğunu bilmeme, alışkanlıklar, üniversite eğitiminin yetersizliği, yönetimin görevini yapmaması, kişiliğinin gelişmemesi, olumsuz örgüt kültürünün etkisi, mesleğe saygı duymama, iş yükünün fazlalığı, rekabet hırısı, baskı gibi bulgulara ulaşılmıştır. Bu bağlamda bu çalışmadan elde edilen bulgularla, Börü (2015), Koç ve Fidan (2020) ve Güngör ve Özkara'nın (2017) bulguları örtüşmekte iken Bora (2017), Harmanlı (2019), Pelit ve Güçer (2006) ve Yüksel'in (2022) bulguları kısmen örtüşmektedir. Bora (2017)'nin çalışmasındaki öğrenci ve veliler tarafından sevilme isteği, okuldaki imkanların kısıtlı olması, Harmanlı (2019)'nin ideolojik fikirlerden kaynaklandığını bulması, Pelit ve Güçer (2006)'in yasal düzenlemelerin yetersiz kalması, Yüksel (2022)'in

çalışmasındaki güç ve çevre elde etme isteği, liyakatsiz olma, bulunduğu makamı koruma isteği, disiplini sağlama endişesi gibi bulgular bu çalışmada bulunamamıştır.

5. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Sergiledikleri Etik Dışı Davranışlara Yönelik Uyguladıkları Yaptırımlar

Etik liderin bir diğer özelliğinin de etik dışı davranışlarla mücadele etmek olduğu söylenebilir. Etik lider örgütte etik iklim oluşturabilmek için etik ilkelere uymasının yanında etik dışı davranışlara da tepki göstermesi gerekmektedir. Okullar karmaşık bir yapıya sahip örgütler olduğundan liderlerin de bu karmaşık yapı içerisinde örgütü yönetecek etkin yöntemler belirlemesi gerekmektedir (Yüksel, 2022). Bu bağlamda farklı etik değerlere sahip örgüt üyelerini belirli bir hedefe yönlendirebilmek için belli stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü örgütte etik bir iklimin oluşmasında etik liderin verdiği kararlar önemli bir yere sahiptir (Yüksel, 2022). Etik iklimin oluşması örgüt çalışanlarının motivasyonunun, performansının, kurumu sahiplenme duygusunun artmasında önemli bir yere sahiptir. Bütün bu öncüller çerçevesinde etik lider örgütünde etik iklim oluşturarak hedeflerine ulaşabilmek için etik davranışlar sergilediği, etik davranışları ödüllendirdiği kadar etik dışı davranışlara da tepki göstermesi bu davranışları cezalandırması gerekmektedir (Koç ve Fidan, 2020).

a. Okul müdürlerinin öğretmenlerin etik dışı davranışlarına gösterdiği tepkiler alt problemi

Okul müdürlerinin etik liderlik sergilemelerinde etik dışı davranışlara tepki vermeleri de önemli bir göstergedir. Etik ilkeleri uygulamada istikrarlı olan bir lider, örgütte etik dışı davranışların oluşmasını önleyebilir ve kurumda güven ortamı oluşturabilir. Bu konuda Trevino, Nieuwenboer ve Gephart'ın (2013) araştırmalarında, örgütleri yöneten liderlerin cesaretli olması örgütlerdeki etik dışı davranışları engellediği bulgusuna ulaşmışlardır. Yine bir başka araştırmada Sekerka ve Bagozzi (2007) ise cesaretli olmakla örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ve cesur liderlerin örgütlerinde üyelerin liderlerine daha çok güvendiği sonucuna ulaşmışlardır. Aliyeva (2019), yaptığı çalışmada okul müdürlerinin genelde etik dışı davranışları bireysel görüşme yoluyla çözüme

kavuşturduğu yönünde bulgulara ulaşmıştır. Büyükgökçe (2015), okul müdürlerinin öğretmenlerin etik dışı davranışlarına karşı yaptırım uygulamaktan kaçındıkları daha çok birebir görüşme yolu ile sorunları çözdükleri yönünde bulgulara ulaşmıştır. Can ve Işık Can'ın (2019) araştırmasında ise katılımcılar genellikle etik dışı davranış sergileyen öğretmene okul müdürlerinin yaptırım uygulaması gerektiğini ifade etmişleridir. Güngör ve Özkara'nın (2017) yaptığı çalışmaya göre okullarda sergilenen etik dışı davranışlara okul müdürleri genellikle, davranışın nedenini anlamaya çalışma, bireysel görüşme yoluyla sözlü uyarı ve ceza gibi uygulamalar yaptığı bulgusuna ulaşmıştır. Taş (2022), yaptığı çalışmada okul müdürlerinin bireysel görüşmeler yoluyla sözlü uyarı, kanunları uygulayarak etik dışı davranışlara tepki verdikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada okul müdürlerinin öğretmenlerin sergilediği etik dışı davranışlara bireysel görüşme, ceza vermeme, yazılı uyarı yapma ve yaptırım uygulama gibi tepkiler verdikleri sonucuna dair bulgulara ulaşılmıştır. Bu çalışmadaki bulgularla Aliyeva (2019), Büyükgökçe (2015), Can ve Işık Can (2019), Güngör ve Özkara (2017) ve Taş'ın (2022) çalışmalarındaki bulgular örtüşmektedir.

b. Öğretmenlerin okulundaki öğretmenlerin etik dışı davranışlarına gösterdiği tepkiler alt problemi

Etik dışı davranışla karşılaşan öğretmenler ise bu araştırmanın bulgularına göre genel olarak yaşanan etik dışı durumu müdüre bildirme, yeri geldiğinde uyarıda bulunma ve bazen de tepkisiz kalma davranışları sergiledikleri görülmüştür.

Alanda yapılan çalışmalara bakıldığında ise Aliyeva (2019), yaptığı çalışmada öğretmenlerin karşılaştıkları etik dışı durum karşısında iletişim yoluyla çözüm aradıkları yönünde bulgulara ulaşmıştır. Yine Altıntaş ve Karakaya'nın (2016) araştırmasında öğretmenlerin okul ortamında yaşadıkları etik dışı davranışlara karşı hukuksal haklarını bildikleri ve okul müdürü, öğretmen ve veli tarafından uygulanan psikolojik taciz karşısında amirlerine başvurdukları yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Demirtaş ve Demirbilek'in (2019) araştırmalarında ise öğretmenlerin, okul müdürlerinin diğer öğretmenlere uyguladığı kayırmacılık davranışı karşısında haklarını arayacakları ve tepki verecekleri yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Özdemir-Özgören ve Tepeli'nin (2016) araştırma bulguları incelendiğinde öğretmenlerin meslektaşlarının etik dışı

davranışlarıyla mücadelede en çok sözel uyarıyı kullandıkları saptanmıştır. Toprakçı (2010) yaptığı çalışmada öğretmenlerin okullarında gördükleri etik dışı davranışları okul yönetimine bildirdiği yönünde bulgulara ulaşmıştır. Bu çerçevede bu araştırmada elde edilen bulgularla Aliyeva (2019)'nın, Altıntaş ve Karakaya (2016)'nın, Demirtaş ve Demirbilek (2019)'in, Özdemir-Özgören ve Tepeli (2016) ve Toprakçı (2010)'nın araştırmalarındaki bulgular örtüşmektedir.

c. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin kurumdaki etik dışı davranışlara gösterdiği tepkilerinin nedenleri alt problemi

Etik liderlerin önemli rollerinden birisi de örgütlerinde etik dışı davranışları ortadan kaldırmak, kurumunda huzur ve düzeni tesis etmek ve örgüt iklimini pozitif yönde oluşturmaktır. Bu bağlamda liderler stratejiler geliştirip, çalışanların davranışlarını etik çizgiye getirme yönünde çözümler üretmelidir (Singhapakdi ve Vitell, 1995). Ancak bu sayede örgütlerde etik bir iklim oluşturulabilir. Bu bağlamda Çelen (2016), etik liderliğin kuvvetlendirilmesi, örgüt kültüründe güven, bağlılık ve tutarlılık sağlayacağını ve bu şekilde örgütteki etik ikliminde artacağını ifade etmektedir. Yaptığı çalışmada da etik liderlik ile etik iklim arasında güçlü bağların olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Günel, 2016 yılında yaptığı çalışmasında da etik dışı davranışlarla mücadele etmenin yani etik liderlik davranışları sergilemenin etik iklimi olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Etik dışı davranışlarla mücadele etik liderin en önemli görevlerinden birisidir (Brown ve Mitchell, 2010). Etik lider örgütte etik dışı davranışlara olumlu iletişim yoluyla tepki vererek de bu davranışların ortadan kalkmasına ve yayılmadan önlenmesine katkı sağlamaktadır (Aktan, 2015). Yıldız (2019), yaptığı çalışmada etik liderliğin özellikle tüm iletişim doyumunu alt boyutlarında orta düzeyde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. İletişim doyumunu bireyin kurum içerisinde kurduğu iletişimden duyduğu memnuniyet düzeyini ifade eder (Downs ve Hazen, 1977; Pincus, 1986; Thayer, 1968). Etik değerlere sahip yöneticilerin etik liderlik davranışları ve iletişim kabiliyetleri aynı zamanda örgütsel bağlılığı da sağlamaktadır (Ünal-Bozcan ve Yalçınkaya, 2018). Yıldırım ve Başbuğ (2010), ilkökul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini incelediği çalışmasında okul müdürlerinin en çok etik liderliğin iletişimsel etik boyutunda etik davrandığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca

okullarda yaşanan bir diğer sorun da yıldırma (mobbing) davranışlarının yaşanmasıdır. Yıldırma, örgütlerde belli bir grubun bir örgüt çalışanına istedik ve sistematik bir şekilde etkisi altına almasıdır (Cemaloğlu, 2007). Etik bir lider örgütte hiçbir çalışanına yıldırma davranışı yapmadığı gibi bir başkasının ya da bir başka grubun yapmasına da müsaade etmez. Ancak örgütlerde bazen çalışanların yıldırma davranışına maruz kaldığı olabilmektedir. Gökçe-Toker (2006), yapmış olduğu doktora çalışmasında konuyla ilgili hem resmi hem de özel ilköğretim okullarında öğretmenlerin bazen yıldırma davranışına maruz kaldıklarını ortaya koymuştur. Öğretmenleri yıldırma davranışını yanında üzerlerindeki iş yükü fazlalığı da zorlayan bir diğer etmendir. Dick ve Wagner (2001), iş yükünün fazlalığı ve yıldırma davranışları, Hubert ve Veldhoven (2001) ise, yıldırma davranışları öğretmenleri zorladığı sonucuna ulaşmışlardır. Etik dışı davranışlarla mücadele etmenin bir diğer sebebi de örgütlerde yaşanan örgüte karşı oluşan olumsuz duyguları (örgütsel sinizm) ortadan kaldırmaktır. Doğan ve Uğurlu (2014), öğretmenlerin etik liderlik ve örgütsel sinizm algıları arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişkinin olduğunu bulmuştur. Bu sonuç okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyi arttıkça öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının azaldığı ve okula bağlılıklarının ve uyumlarının arttığını göstermektedir. Örgütlerde önemli olan kavramlardan birisi de örgütsel adalettir. Brown ve Treviño, (2006), etik liderliğin bileşenlerinin örgütsel adalet türleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel adalet; örgüt üyelerinin, görev dağılımı, örgütteki mesai uygulaması, üyelere yetki verilmesi, ücret düzenlemesi, ödül ve ceza sistemi gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir (İçerli, 2010). Etik lider etik dışı davranışlara tepki vererek örgütsel adaleti sağlama şansına sahip olabilir. Aykanat ve Yıldırım (2012), yapmış oldukları çalışmada etik liderlik davranışlarının sergilenmesinin örgütsel adaletin sağlanmasında önemli bir rol olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çeken (2012) de araştırmasında etik liderlik davranışları ile etik dışı davranışlar arasındaki negatif yönlü ilişki olduğunu, etik liderlik faaliyetlerinin etik dışı davranışları azalttığını ve örgütsel adalet duygusunu geliştirdiğini bulmuştur. Uğurlu ve Üstüner (2011) ise yaptıkları çalışmada yönetici etik liderlik davranışlarının, okulların örgütsel adalet davranışlarına etki ederek öğretmenlerin okullarına bağlılıklarını arttırdığı yönünde bulgulara ulaşmışlardır.

Bu çalışmada okul müdürleri ve öğretmenler etik dışı davranışlara kurumda huzur ve düzeni tesis etmek için, etik dışı davranışları ortadan kaldırmak için, etik dışı davranışların kurum içerisinde yaygınlaşmasını önlemek için, adaleti sağlamak için ve özsaygımdan dolayı tepki verdiği yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Bulgular değerlendirilirken kurumda huzur ve düzenin tesis etme nedeni etik iklim, etik iletişim, yıldırma ve sinizm kavramlarıyla ilişkilendirilmiş ve o şekilde açıklanmıştır. Buna göre bu araştırmadaki bulgular ile Çelen (2016), Günel'in (2016), etik liderlik ile etik iklimi ilişkilendirdikleri araştırma bulguları, Aktan (2015), Yıldız (2019), Ünal-Bozcan ve Yalçınkaya (2018), Yıldırım ve Başbuğ'un (2010) iletişim etiği ile ilgili bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Gökçe-Toker (2006), Dick ve Wagner (2001), Hubert ve Veldhoven'ın (2001) bulguları ise yıldırma davranışının etkilerini göstermesi açısından etik dışı davranışlarla mücadele etmenin önemini göstermektedir. Ayrıca Doğan ve Uğurlu'nun, (2014) etik liderlik ile sinizm arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının bulguları ile benzerlik görülmektedir. Brown ve Treviño (2006), İçerli (2010), Aykanat ve Yıldırım (2012), Çeken, (2012), Uğurlu ve Üstüner'in (2011) araştırmalarında ortaya koydukları etik liderlik örgütsel adalet ilişkisine ilişkin bulgularla da bu çalışmadaki adaleti sağlama bulgusu örtüşmektedir.

d. Okul Müdürlerinin Etik Dışı Davranışlara Tepki Vermemesinin Nedenleri

Alt Problemi

Trevino, Hartman ve Brown (2000), etik liderliği üç boyutta ele almaktadır. Bunlar; özellikler, davranışlar ve karar vermedir. Bir örgütün yöneticisinin verdiği kararlar etik olabileceği gibi etik dışı da olabilmektedir. Etik dışı davranışlara tepki vermemek de etik dışı karar verme olarak değerlendirilebilir. Okullarda eğitim öğretim başta olmak üzere birçok alanda karar veren okul müdürüdür. Okul müdürlerinin karar verme davranışlarını belirleyen üç faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki, yöneticinin psikolojisi ve karar verme becerisi, bir diğeri, öğretmen, öğrenci, hizmetli gibi personel, fiziksel yapı ve donanım ve sonuncusu, veliler ve üst yönetim gibi çevresel faktörlerdir (Öztürk, 2009). Bütün bu karar verme süreçlerinde okul yöneticisinin etik değerlere bağlı kalması önemlidir. Etik liderlik sergileyen bir yönetici verdiği kararlarda etik değerlere bağlı kalmalı, örgüt üyelerine karşı eşit ve tarafsız davranmalı ve örgüt çevresine duyarlı olmalıdır. Etik lider, elindeki gücü örgüt üyelerini kendine bağımlı

yapmak için kullanmamalı, hak ve sorumluluk dengesini ayarlamalı, kurumun amaçlarına ulaşmak adına etik dışı yollara başvurmamalıdır (Trevino, Hartman ve Brown, 2000). Öztürk (2009), yaptığı çalışmadaki eğitim yöneticisinin psikolojik durumu ve karar verme becerisi okul yöneticisinin karar verme süreçlerini olumlu yönde etkilediği yönündeki bulgusu etik liderlik boyutlarından kişilik özelliği ve karar verme boyutlarının önemini ortaya koymaktadır. Okul müdürlerinin etik dışı davranışlar karşısında sessiz kalması etik liderliğin karar verme boyutunda sorunlar olmasından kaynaklanabilir. Alandaki araştırmalarda bunu destekler niteliktedir. Aslanargun ve Bozkurt'un (2012) yapmış oldukları çalışmada okul müdürlerinin yasal sorumluluklarını mesleki ve ahlaki sorumluluklarının önünde tuttukları, mevcut imkanlarla okulu yönettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca okul iklimini öğrenme öğretme sürecine uygun hale getirmediikleri sonucuna da ulaşılmıştır. Bu durum Trevino, Hartman ve Brown'un, (2000) etik olmayan liderlik özelliklerini destekler niteliktedir. Etik dışı davranışlarla mücadele konusunda devletin gerekli adımları atması gerekmektedir. Bu konuda etik ihlallerle ilgili kanuni düzenlemeler yapılabilir, "etik uyarı" verilebilir, kamu görevlilerinin ilgililerden özür dilemesi istenebilir, etik eğitiminin verilmesi sağlanabilir, para cezası verilebilir (Ömürgönülşen, 2010: 28'den akt. Aydın ve Barutçu, 2015).

Bu araştırmada okul müdürü ve öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürleri, bürokratik engeller, cezanın çözüm olmaması, çatışma ortamının oluşması, duygusal yaklaşım, iletişim yoluyla çözüm isteği, suçun ispatlanamaması, kurumda huzurun bozulması, müdürün etik dışı davranışlarının olması, örgüt kültürünün bozulması, yasal sürecin getirdiği iş yükü, yasaların öğretmeni koruması, okul müdürünün yönetim becerisinin olmaması gibi nedenlerle etik dışı davranışlara tepki göstermedikleri yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Alanda okul müdürlerinin etik dışı davranışlara verdikleri tepkilerle ilgili çalışmalar (Aliyeva, 2019; Büyükgökçe, 2015; Can ve Işık Can, 2019; Güngör, 2017; Taş, 2022) mevcutken neden tepki vermedikleriyle ilgili yeterli ve tatmin edici çalışmalara rastlanmamıştır.

B. Sonuç

Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre etik liderlik davranışlarını belirlediğimiz bu çalışmada elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Okul Yöneticilerinde Bulunan Etik Değerlerle İlgili

Bu araştırmada da etik değerlere sahip bir yönetici yönetim anlayışında adil, görev dağılımında, ödül-ceza uygulamalarında eşit, ekibiyle, öğrenci ve velisiyle ilişkilerinde tarafsız, okul paydaşlarına rol model, öğrencisine, öğretmenine, yardımcı personeline ve velisine karşı nazik ve kibar, iş birliğine açık, samimi değildir. Ayrıca yaşanan problemleri yapıcı bir dille çözmeli, mesleğine, öğretmenine, öğrencisine ve okuldaki diğer paydaşlara saygılı olmalı, çalıştığı ekibine, öğrencisine, velisine karşı dürüst ve güvenilir olmalıdır.

Etik bir okul yöneticisi aynı zamanda okula geliş gidiş saatlerine dikkat etmeli, öğretmenlerin ihtiyacı olan araç gereçleri temin etmeli, çözüm odaklı olmalı, disiplinli olmalı, ek ders ve maaş gibi işlemlerde etik ilkelere uygun davranmalı, kanunlara uygun hareket etmeli, kendini geliştirmeli ve yeniliklere açık olmalı, kurul ve komisyon toplantılarını zamanında yapmalı, kurumda işleyişi sağlamalı, öğretmenleri ve öğrencileri motive etmeli, onların sorunlarıyla ilgilenmeli ve onları desteklemeli, okulunu ve öğretmenlerini iyi tanımalı, yeri geldiğinde otoriter olabilmeli ve sınırlarını iyi çizebilmelidir.

Etik değerlere sahip okul yöneticisi ayrıca yardımsever olmalı, yönetimde şeffaf olmalı, bencil olmamalı, hoşgörülü olmalı, erdemli olmalı ve kurumunda öğretmenlerin gönüllü çalışabilmesini sağlamalı, kurumda düzeni ve disiplini sağlamalı, güven ortamı oluşturmalı, öğretmende ve öğrencide sahiplenme duygusu oluşturmalı, öğretmeni motive etmeli, öğrenci ve öğretmenin performansını arttırmalıdır.

2. Öğretmenlerde Bulunan Etik Değerlerle İlgili

Etik değerlere sahip öğretmenler ise görevlerini doğru ve düzgün bir şekilde yapmalı, öğrenci-öğretmen-veli ilişkilerinde adil davranmalı, öğretmen-öğrenci-veli ilişkilerinde gruplaşmadan uzak, samimi, bencil olmayan, birleştirici, anlaşılır bir dil kullanmalı, öğrencileriyle ilgilenirken tarafsız olmalı,

davranışlarıyla ve kılık-kıyafetleriyle öğrencilerine örnek olmalı, dürüst, ahlaklı, fedakâr, hoşgörülü olmalıdır. Ayrıca kılık kıyafet kurallarına uymalı, özel hayatını iş hayatından ayrı tutmalı, görevinde şeffaf ve yardımsever olmalıdır.

3. Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Etik İlkelere Uyma Nedenleriyle İlgili

Okul müdürü ve öğretmenler, çevresine örnek olması gerektiği için, okulda etik bir iklim etik bir kültür oluşturabileceği için, öğrenci başarısını sağlamada, etik iklim oluşturmada, kurum işleyişini sağlamada, öğretmen ve öğrenci performansını ve motivasyonunu arttırmada, öğretmenlerde ve öğrencilerde özgüven sağlamada etkin kişiler olduğu için etik ilkelere uymalıdır.

4. Okul Müdürlerinin Etik İlkelere Uyan Öğretmenlere Ödül Uygulamasıyla İlgili

Okul müdürleri öğretmenlerini başarı belgesi, sözel taktir, sosyal etkinlikler düzenleme, etik dışı davranışları görmezden gelme gibi uygulamalarla ödüllendirmektedir. Ayrıca öğretmenler öğrenci tarafından seilmeyi ve parasal kazanç elde etmeyi de ödül olarak saymıştır.

Okul yönetiminin öğretmeni ödüllendirmesi onu motive etmekte, okulu sahiplenmelerini sağlamakta, iş performanslarını arttırmakta, yaptığı iş ile ilgili farkındalık yaratma, güven ortamı oluşturmakta, örgüt kültürü oluşturmakta, öğretmeni çalışmaya teşvik etmekte ve okulda etik davranış yaygınlaştırmaktadır.

5. Okulda Sergilenen Etik Dışı Davranışlar ve Nedenleri ile İlgili

Öğretmenler okulda genel olarak görevini yapmama, derse zamanında girmeme, nöbet görevini zamanında yapmama ya da eksik yapma, verilen işleri zamanında yapmama ya da verilen işi angarya görme, ekstra görev almama, dedikodu yapma, öğrenciye ve meslektaşlarına olumsuz dil kullanma (argo kelimeler kullanma), grup çatışması yaşama, öğrencilerin davranışlarını kişisel algılama ve onlara ön yargıyla yaklaşma, ayrımcılık yapma, adaletsiz davranma, özel ders verme, bencilce davranma, kılık-kıyafet konusunda dikkatsiz davranma ve az da olsa görevlerini kötüye kullanma gibi etik dışı davranışlar sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürleri ise öğretmenlere ders programı yapma, nöbet günlerini ayarlama, kurul, komisyon ve etkinliklerde görev verme gibi yetkilerini kullanmada; öğrencilerle ilgilenme, öğrencilerin sınıflarını belirleme, öğrencileri ödüllendirme ve cezalandırma gibi davranışlarda ayrımcılık yapma, adam kayırma, baskıcı tutum sergileme, etik dışı davranışları görmezden gelme, öğretmene mobbing uygulama, olumsuz dil kullanma, saygı duymama ve topluluk içerisinde uyarma, bencil davranışlar sergileme, görevini kötüye kullanma, görevini yapmama ve haksız kazanç elde etme gibi etik dışı davranışlar sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Okullarda görülen etik dışı davranışların nedenleri olarak, ekonomik kaygılar, kişilik özelliği, değer yoksunluğu, çevresel faktörler, olumsuz rol modele sahip olma, davranışın etik dışı olduğunu bilmeme, alışkanlıklar, üniversite eğitiminin yetersizliği, yönetimin görevini yapmaması, kişiliğinin gelişmemesi, olumsuz örgüt kültürünün etkisi, mesleğe saygı duymama, iş yükünün fazlalığı, rekabet hırsı, baskıya maruz kalma sonuçlarına ulaşmışlardır.

6. Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Okulda Sergilenen Etik Dışı Davranışlara Gösterdikleri Tepkiler ve Nedenleri ile İlgili

Okul müdürlerinin öğretmenlerin sergilediği etik dışı davranışlara bireysel görüşme, ceza vermeme, yazılı uyarı yapma ve yaptırım uygulama gibi tepkiler verdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Etik dışı davranışla karşılaşan öğretmenler ise genel olarak yaşanan etik dışı durumu müdüre bildirmekte, yeri geldiğinde uyarıda bulunmakta ve bazen de tepkisiz kalmaktadır.

Okul müdürleri ve öğretmenler etik dışı davranışlara kurumda huzur ve düzeni tesis etmek için, etik dışı davranışları ortadan kaldırmak için, etik dışı davranışların kurum içerisinde yaygınlaşmasını önlemek için, adaleti sağlamak için ve özsaygılarından dolayı tepki verdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Bu araştırmada okul müdürlerinin, bürokratik engeller, cezanın çözüm olmaması, çatışma ortamının oluşması, olaylara duygusal yaklaşma, iletişim yoluyla çözüm isteği, suçun ispatlanamaması, kurumda huzurun bozulması, müdürün etik dışı davranışlarının olması, örgüt kültürünün bozulması, yasal sürecin getirdiği iş yükü, yasaların öğretmeni koruması, okul müdürünün yönetim

becerisinin olmaması gibi nedenlerle etik dışı davranışlara tepki göstermedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

C. Öneriler

Bu araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkılarak uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilmiş ve ayrı başlıklar altında sunulmuştur.

1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Öğretmenlerin genellikle görevlerini tam olarak yapmadıkları ya da eksik yaptıkları, öğretmenlerin meslektaşlarının ya da öğrencilerinin arkasından dedikodu yatıkları, öğrenciye ve meslektaşlarına olumsuz dil kullandıkları, grup çatışması yaşadıkları, öğrenciye ön yargıyla yaklaştıkları, ayrımcılık yaptıkları, adaletsiz ve bencil davrandıkları tespit edilmiştir. Bu konuda etik değerlerin Mili Eğitim Bakanlığı ve okul müdürlükleri tarafından hizmet içi eğitimlerle öğretmenlere sık sık anlatılması ve öğretmenlerde farkındalık oluşturulması yerinde bir uygulama olacaktır.

Ayrıca öğretmenlerin özel ders verdikleri de araştırma sonucunda tespit edilen bir diğer etik dışı davranıştır. Bu konuda devletin yetki kurumlarının öğretmenlerin maaşlarını yaşanabilir seviyeye çıkarması ve idari amirlerin bu tip davranışlarda bulunan öğretmenler hakkında gereken idari yaptırımını uygulaması gerekmektedir. Bu konuda okul müdürlüklerinin yetkileri daha da arttırılabilir.

Kılık-kıyafet konusunda öğretmenlerin dikkatsiz davrandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin bu konuda rahat olmalarında sendikaların sivil itaatsizlik kararlarının etkili olduğunu düşünülebilir. Bu konuda devletin kılık-kıyafet yönetmeliğinde tekrardan düzenlemeye gitmesi ve öğretmenin öğrencisine, velisine rol model olduğu bilinciyle hareket etmesinin gerekliliği göz ardı edilmemelidir.

Okul müdürlerinin ise öğretmenlere ders programı yapma, nöbet günlerini ayarlama, kurul, komisyon ve etkinliklerde görev verme gibi yetkilerini kullanmada; öğrencilerle ilgilenme, öğrencilerin sınıflarını belirleme, öğrencileri ödüllendirme ve cezalandırma gibi davranışlarda ayrımcılık yaptığı, adam kayırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca baskıcı tutum sergileme, etik dışı davranışları

görmezden gelme, öğretmene mobbing uygulama, olumsuz dil kullanma, saygı duymama ve topluluk içerisinde uyarma, bencil davranışlar sergileme, görevini kötüye kullanma, görevini yapmama ve haksız kazanç elde etme gibi etik dışı davranışlar sergiledikleri görülmüştür. Bütün bu davranışlar etik olmayan lider davranışlarıdır (Trevino, Hartman ve Brown, 2000). Bu konuda etik değerlerin Mili Eğitim Bakanlığı ve okul müdürlükleri tarafından hizmet içi eğitimlerle okul müdürlerine sık sık anlatılması ve farkındalık oluşturulması önerilebilir.

Okullarda görülen etik dışı davranışların nedenlerinden birisinin ekonomik kaygılar olduğu görülmektedir. Bu konuda ekonomik sıkıntı içerisindeki öğretmenin etik dışı yollara saptığı görülmektedir. Bu konuda devletin öğretmen maaşlarını yaşanabilir seviyeye çıkarması önerilebilir.

Bir diğer etik dışı davranış sebebi de eğitimcinin kişilik özelliği, kişiliğinin gelişmemesi ve değer yoksunluğudur. Bu konuda öğretmen alımlarında yapılan merkezi sınav uygulamasının yanında öğretmen adaylarının yetkili kuruluşlarca kişilik testlerine tabi tutulması önerilebilir.

Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin sergilediği bir başka etik dışı davranış nedeni de çevresel faktörler ve olumsuz rol modele sahip olmadır. Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin geçmiş öğretileri onların meslekteki davranış biçimlerini belirleyebilmektedir. Okullarda en sık rol model olan kişi de okul müdürleridir. Hatta bir eğitim kurumunun mevcut müdürü öğretmenlere rol model olurken o okul müdürünün de eski okul müdürü ona rol model olmuştur. Bu bağlamda özellikle okul müdürlerinin okulların işleyişinde çok önemli bir yere sahip olması sebebiyle en az yüksek lisans mezunu olması ve yüksek lisansını da eğitim yönetimi ve denetimi alanında yapması yerinde uygulama olacaktır.

Araştırmada dikkat çeken bir diğer etik dışı davranış nedeni de öğretmenlerin yaptıkları davranışın etik dışı davranış olduğunu bilmemesidir. Bu çerçevede etik ve etik dışı davranışların Mili Eğitim Bakanlığı ve okul müdürlükleri tarafından hizmet içi eğitimlerle öğretmenlere sık sık anlatılması ve öğretmenlerde farkındalık oluşturulması önerilebilir.

Katılımcıların etik dışı davranış nedeni olarak saydığı bir diğer madde de üniversite eğitimlerinin yetersizliğidir. Bu konuda başta Yüksek Öğretim Kurumu olmak üzere bu konudaki bütün paydaşların bir araya gelerek kalıcı bir çözüm

bulması mevcuttaki nicel olarak fazla ama nitel olarak az diyebileceğimiz eğitim fakültelerinin nicel olarak az nitel olarak fazla seviyesine getirilmesi önerilebilir.

Okul müdürleri ve öğretmenlerin ifade ettiği bir diğer etik dışı davranış nedeni de olumsuz örgüt kültürünün etkisi, mesleğe saygı duymamadır. Maalesef günümüzde pratikte hiçbir uygulama almadan sadece teorik bilgiyle yetişip atanan öğretmen sayısının fazlalığı, gelişen teknoloji ve sosyal medya yüzünden toplumun genelinde olduğu gibi öğretmen camiasında da yaşanan yozlaşma öğretmenlik mesleğinin, okulun imajını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu alanda bireysel olarak her bir öğretmenin öncelikle kendi yanlışlarını kabul edip kendini düzeltme yoluna gitmesi kendi ahlaki seviyesini arttırarak öğrencilerinin de ahlaki seviyesini arttırarak toplumun ahlaki seviyesinin yükselmesine katkı sağlaması gerekmektedir. Öğretmenin bu çabasına devlet kurumlarının da yapacağı yasal düzenlemelerle destek vermesi bu sorunun düzelmesine katkı sağlayabilir.

Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin dile getirdiği bir diğer okulda görülen etik dışı davranışların nedeni de kurumdaki iş yükünün fazlalığıdır. Bu konuda okul müdürleri özellikle etik dışı davranışla mücadelede iş yüklerinin fazlalığından şikâyet etmektedir. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden, İl Milli Eğitim müdürlüğünden gelen onlarca işi yetiştirme gayretiyle hem okulun eğitim öğretim faaliyetleriyle ilgilenemediklerini hem de etik dışı davranışlarla mücadele edemediklerini ifade etmektedir. Bu konuda devletin gereksiz yazışmalar yapmaması, her yazıyı her okula gönderme uygulamasından vaz geçmesi okul müdürlerinin üzerinden iş yükünü alacak adımları atması yerinde bir uygulama olacaktır.

Okullarda öğretmenler tarafından sergilenen etik dışı davranışlara meslektaşlarının belli çekincelerden dolayı bazen tepkisiz kalıkları görülmektedir. Bu konuyla ilgili okul müdürünün ve müdür yardımcılarının öğretmenler odasında sık sık bulunması özellikle teneffüslerde öğretmenler odasında ve okulun çeşitli yerlerinde sık sık dolaşması etik dışı davranışların önlenmesi ve öğretmenlerin birbiriyle çatışma yaşamaması açısından yerinde bir uygulama olacaktır. Ayrıca öğretmenlerin çekindikleri konular ve bu konuda yapılabilecekler hakkında bir araştırma yapılabilir.

Araştırmaya göre okul müdürleri etik dışı davranışlara tepki vermemesinin bir nedeninin de yasaların öğretmeni fazla korumasından dolayı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuda 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve yeni çıkarılan 7354 sayılı Öğretmenlik Meslek Kanununda yeniden düzenlemeler yapılabilir. Okul müdürlerinin sorumluluğu çok iken yetkilerinin az olması doğru değildir. Öğretmenlerin hakları ve sorumlulukları ile müdürlerin yetkileri arasında bir dengenin kurulması yaşanan problemi çözümü olabilir.

2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Okullarda uygulanan informal ödül sistemi ve etkileri konusunda nitel bir çalışma yapılabilir.
2. Kılık-kıyafet düzeninin okullarda görülen etik dışı davranış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşü alınarak nitel bir çalışma yapılabilir.
3. Okul müdürlerinin görev dağılımı yaparken etik dışı davranışlar sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Etik liderlik ve yetki dağıtımı konusunda hem nitel hem de nicel çalışmalar yapılabilir.
4. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin olumlu etik liderlik davranışları sergilemelerini sağlayacak araştırma çalışmaları yapılabilir.
5. Yurtdışındaki eğitim kurumlarında etik liderlikle ilgili yapılan çalışmalar karşılaştırmalı olarak incelenebilir.
6. Öğretmenlerin etik dışı davranışlara tepkisiz kalmalarının nedenleri ile ilgili araştırma yapılabilir.
7. Okul müdürlerinin yasal sürecin getirdiği iş yükü nedeniyle etik dışı davranışlara tepki vermedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yasal süreçlerin getirdiği iş yükünü azaltma yollarıyla ilgili araştırma yapılabilir.
8. Araştırma farklı yerlerde ve daha büyük çapta yapılabilir.

VI. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ARMSTRONG, M. ve MURLİS, H. (1988). **Reward Management: A Handbook Of Remuneration Strategy And Practice**, Kogan Page, London
- ASLAN, D. ve ÖZGÜN, Ö. (2009). **Sosyal Öğrenme Kuramı, Eğitim Psikolojisi**, İstanbul, Kriter Yayınevi, 1. Baskı, 271-290 içinde. Editör ARAL, N. ve DUMAN, T.
- AYDIN, İ. P. (2002). **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 3. Baskı
- AYDIN, M. (2000). **Eğitim Yönetimi**, Ankara, Hatiboğlu Yayınevi, 6. Baskı.
- BALCI, A. (2014). **Etkili Okul/Okul Geliştirme. Kuram, Uygulama ve Araştırma**, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 8. Baskı.
- BALCI, A. (2021). **Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler**. Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 13. Baskı.
- BAŞARAN, İ.E. (2000). **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul**, Ankara, Feryal Matbaası.
- BLAU, P. M. (1964). **Exchange And Power İn Social Life**, John Wiley And Sons, New York
- BODDINGTON, P. (2017). **Towards A Code Of Ethics For Artificial Intelligence**, Springer International Publishing, Cham
- BÜYÜKÖZTÜRK Ş., KILIÇ ÇAKMAK, E. ve AKGÜN, Ö. E. (2020). **Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Pegem Akademi, Ankara, 29. Baskı
- CEVİZCİ A. (2008). **Etığe Giriş**, Paradigma Yayıncılık, İstanbul 2. Baskı

- CRESWELL, J. W. (2017). **Araştırma Deseni Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları**, Eğitsen Kitap Yayıncılık, Ankara, 3. Baskı. Çev. Ed. DEMİR, S. B.
- EROL, G. (2012). **İletişim ve Etik**, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 1. Baskı
- GÜNEY, S. (2015). **Liderlik**, Nobel Akademi Yayıncılık, İstanbul, 2. Baskı
- KARAGÖZ, H. (2021). **Liderlik Tarzı ve Yöneltil Patoloji Algısı**, Eğitim Yayınevi, İstanbul, 1. Baskı.
- MERRIAM, S. B. ve BASS. J. (2018). **Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber**, (TURAN. S. Ed.), Nobel Yayınevi, Ankara, 3. Baskı.
- MİLES, M, B. ve HUBERMAN, A. M. (1994). **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**, Sage Publications, London
- PATTON, M.Q. (2002). **Qualitative Research And Evaluation Methods (3rd Ed.)**, Sage Publications, London
- ROBBINS, S. P., ve JUDGE, T. A. (2013). **Organizational Behavior**, Pearson Educational Inc, Publishing As, New Jersey, 15. Baskı.
- SENGE, P. M. (2018). **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 19. Baskı. Çev. İLDENİZ, A., DOĞUKAN, A., PALA, B.
- SERGİOVANNİ, T. J. (2015). **Ahlaki Liderlik: Okul Gelişiminin Özüne İnmek**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 1. Baskı. Çev. GÜNGÖR, S. K.
- SZILAGYI, A.D. ve WALLACE, M. J. (1990). **Organizational Behavior And Performance**, Harper Collins Publishers, New York
- ŞİMŞEK, M. Ş ve ÇELİK, A. (2018). **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Yayınevi, Konya, 20. Baskı.
- ŞİMŞEK, M., AKGEMİCİ, T. ve ÇELİK, A. (2007). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Yaşar Ofset, Konya, 5. Baskı.
- ŞİŞMAN, M. ve TURAN, S. (2001). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetim**, Pegem Yayıncılık, Ankara.

- THAYER, L. (1968). **Communication and Communication Systems in Organization, Management, and Interpersonal Relations**. 1st Edition, Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc.
- TURAN, S. (2020). **Liderlik Nedir?, Liderlik: Kuram - Araştırma – Uygulama**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 1. Baskı, 1-5 içinde. Editör YILMAZ, K
- TDK TÜRKÇE SÖZLÜK (2011). **Türkçe Sözlük**, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 11. Baskı.
- USTA, A. (2017). **Organizasyonlarda Psikolojik Yönetim ve Uygulama**, Nobel Bilimsel Eserler, Ankara, 1. Baskı.
- ÜZÜM, B. (2022). **Güncel Kavramlarla Örgütsel Davranış**, Eğitim Yayınevi, Konya, 1. Baskı.
- YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2005). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Seçkin Yayıncılık, Ankara, 5. Baskı.
- YILMAZ, K. ve ARIK, R. S. (2019). **Eğitimde Araştırma Yöntemleri**, Pegem Akademi, Ankara, 1. Baskı.
- YILMAZ, E. (2014). **Eğitim Yönetimi**, Lisans Yayıncılık, İstanbul, 1. Baskı, 137-155 içinde. Editör ÇELİKTEN, M. ve ÖZBAŞ, M.

MAKALELER

- AKDOĞAN, A. ve DEMİRTAŞ, Ö. (2014). “Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 16 sayı 1, ss. 107-124.
- AKTAN, C. C. (2015). “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı: Whistleblowing”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 7, sayı 2, ss. 19-36.
- ALKAN, D. P. ve ARIKBOĞA, F. Ş. (2017). “Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık

- Etkisi ve Bir Uygulama”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, cilt 24, sayı 2, ss. 349-369.
- ALTINKURT, Y. ve YILMAZ, K. (2011). “Öğretmen Adaylarının Öğretmenlerin Mesleki Etik Dışı Davranışlar ile İlgili Görüşleri”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 11, sayı 22, ss. 113-128.
- ALTINTAŞ, F. F. ve KARAKAYA, A. (2016). “Öğretmenler Açısından Hukuksal Farkındalığın Psikolojik Tacize Etkileri”, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 2, ss. 177-201.
- ANDERSON, E. (2007). “Fair Opportunity In Education: A Democratic Equality Perspective. **Ethics**, sayı 117, ss. 595-622.
- ARAR, K. (2016). “Unethical Decision-Making Of School Principals And Vice-Principals In The Arab Education System In Israel: The Interplay Between Culture And Ethnicity. In The Dark Side Of Leadership”, **Identifying And Overcoming Unethical Practice In Organizations, Emerald Group Publishing Limited**, sayı 26, ss. 73-94.
- ARASTAMAN, G., FİDAN, İ. Ö. ve FİDAN, T. (2018). “Nitel Çalışma Geçerlik ve Güvenirlilik: Kuramsal Bir İnceleme”, **Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 15, sayı 1, ss. 37-75.
- ARSLAN-NAMLI, N. (2017). “Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Etik İlkelerine Uyma Düzeyleri”, **Journal Of International Social Research**, cilt 10, sayı 49, ss. 389-395
- ASLANARGUN, E. ve BOZKURT, S. (2012). “Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar”, **Gaziantep University Journal Of Social Sciences**, cilt 11, sayı 2, ss. 349-368
- ATEŞ, N. (2012). “Öğretmenlikte Meslek Ahlâkı ve Mesleki Değerler”, **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama**, cilt 3, sayı 6, ss. 3-18.
- AYEV, J. B., WERNŞİNG, T. S., ve PALANSKİ, M. E. (2012). “Exploring The Process Of Ethical Leadership: The Mediating Role Of Employee Voice

- And Psychological Ownership”, **Journal Of Business Ethics**, sayı 107, ss. 21-34.
- AYDIN, Y. ve BARUTÇU, A. (2015). “Etik Dışı Davranışları Önleme Mekanizması Olarak Yaptırımlar ve Kamu Görevlileri Etik Kurul Kararlarının Yayınlanması”, **Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 15, sayı 2, ss. 159-174.
- AYKANAT, Z. ve YILDIRIM, A. (2012). “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 22, sayı 2, ss. 260-274
- BAHAR, B. (2019). “Sosyal Öğrenme Kuramı ve Sosyal Değişim Kuramı Perspektifinden Etik Liderlik”, **Balkan Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 8, sayı 16, ss. 237-242.
- BALCI, E. (1991). “Öğretmenlerin Sosyal Statüsü ve Ödüllendirilmesi”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 6, ss. 121–128.
- BANDURA, A. (1969). “Social-Learning Theory Of Identificatory Processes”, **Handbook Of Socialization Theory And Research**, ss. 213, 262.
- BANDURA, A. (1988). “Organisational Applications Of Social Cognitive Theory”, **Australian Journal Of Management**, cilt 13, sayı 2, ss. 275-302.
- BANDURA, A. (1999). “Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective”, **Asian Journal Of Social Psychology**, cilt 2, sayı 1, ss. 21-41.
- BAYRAKÇI, M. (2007). “Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması”, **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 14, ss. 198-210.
- BLASE, J. J. (1987). “Dimensions Of Effective School Leadership: The Teacher’s Perspective” **American Educational Research Journal**, cilt 24, sayı 4, ss. 589-610.
- BOZKUŞ, K. ve GÜNDÜZ, Y. (2016). “Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Modellenmesi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi** cilt 24, sayı 1, ss. 405-420

- BROWN, M. E. ve MITCHELL, M. S. (2010). "Ethical And Unethical Leadership: Exploring New Avenues For Future Research" **Business Ethics Quarterly**, cilt 20, sayı 4, ss. 583-616.
- BROWN, M. E. ve TREVİNO, L. K. (2006). "Ethical Leadership: A Review And Future Directions" **The Leadership Quarterly**, cilt 17, sayı 6, ss. 595-616.
- BROWN, M. E. ve TREVİNO, L. K. (2014). "Do Role Models Matter? An Investigation Of Role Modeling As An Antecedent Of Perceived Ethical Leadership" **Journal Of Business Ethics**, sayı 122, ss. 587-598.
- BROWN, M. E., TREVİNO, L. K. ve HARRİSON, D. A. (2005). "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing" **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, cilt 97, sayı 2, ss. 117-134.
- CAN, E. ve İŞİK CAN, C. (2019). "Okul Yöneticilerinin Etik Dışı Uygulamalarının Belirlenmesi", **Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences**, cilt 5, sayı 16, ss. 406-422
- CEMALOĞLU, N. (2007). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 33, ss. 77-87.
- COŞKUN, B. ve ÇELİKİTEN, M. (2020). "Öğretmenlik Meslek Etiği Üzerine Bir İnceleme", **OPUS International Journal Of Society Researches**, cilt 15, sayı 21, ss. 686-710.
- CRANSTON, N., EHRİCH, L. C. ve KİMBER, M. (2006). "Ethical Dilemmas: The Bread And Butter Of Educational Leaders Lives", **Journal Of Educational Administration**, cilt 44, sayı 2, ss. 106-121.
- CROPANZANO, R. ve MITCHELL, M. S. (2005). "Social Exchange Theory: An İnterdisciplinary Review", **Journal Of Management**, cilt 31, sayı 6, ss. 874-900.

- CUELLAR, C. ve GİLES, D. L. (2012). "Ethical Practice: A Study Of Chilean School Leaders", **Journal Of Educational Administration**, cilt 50, sayı 4, ss. 420-436.
- ÇAKIROĞLU, D. ve ÖZTÜRK-BAŞPINAR, N. (2021). "Etik Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimi ve Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 18, sayı 3, ss. 1903-1927.
- ÇAKIROĞLU, K., ve TABANCALI, E. (2017). "Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 13, sayı 1, ss. 392-417.
- ÇEKEN, H. (2012). "Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 28, ss. 18-39.
- ÇELEBİ, N. VE AKBAĞ, M. (2012). "Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Etik Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **International Online Journal of Educational Sciences**, cilt 4, sayı 2, ss. 425-441.
- ÇİMEN, B. ve KARADAĞ, E. (2019). "Özel Okul Müdürlerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma", **İş Ahlakı Dergisi**, cilt 12, sayı 1, ss. 171-201.
- DEMİRTAŞ, H. ve DEMİRBILEK, N. (2019). "Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları ile Müdüre Güvene Etkisi", **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 9, sayı 17, ss. 111-142.
- DEMİRTAŞ, Z. (2010). "Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki", **Eğitim ve Bilim**, cilt 35, sayı 158, ss. 3-13
- DİCK, R. V. ve WAGNER, U. (2001). "Stress And Strain In Teaching: A Structural Equation Approach", **British Journal Of Educational Psychology**, cilt 71, sayı 2, ss. 243-259.
- DOGAN, S., KATITAS, S. ve YILDIZ, S. (2022). "Unethical Behaviors: An Evaluation According To The Opinions Of Teachers And

- Administrators”, **Journal Of Educational Studies And Multidisciplinary Approaches (JESMA)**, cilt 2, sayı 2, ss. 191-212.
- DOĞAN, S., UĞURLU, C. T., ve KAYA, O. (2015). “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Algı ve Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi”, **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 4, sayı 2, ss. 775-789.
- DOĞAN, S. ve UĞURLU, C. (2014). “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 34, sayı 3, ss. 489-516.
- DOWNS C. W. ve HAZEN M. D. (1977). “A Factor Analytic Study Of Communication Satisfaction”, **Journal Of Business Communication**, cilt 14, sayı 3, ss. 63-73.
- FAN, X., Lİ, J., MAO, Z. E. ve LU, Z. (2021). “Can Ethical Leadership Inspire Employee Loyalty In Hotels In China?-From The Perspective Of The Social Exchange Theory”, **Journal Of Hospitality And Tourism Management**, sayı 49, ss. 538-547.
- FIRESTONE, W. A. (1987). “Meaning İn Method: The Rhetoric Of Quantitative And Qualitative Research”, **Educational Researcher**, cilt 16, sayı 7, ss. 16-21.
- FRANKEL, M.S. (1989). “Professional Codes: Why, How And With What Impact?”, **Journal of Business Ethics**. Sayı 8, ss. 109–115.
- FREEMAN, R. E. (2000). “Business Ethics At The Millennium” **Business Ethics Quarterly**, cilt 10, sayı 1, ss. 169-180.
- GHAHROODİ, H. K., MOHD, M. Z. B. T. S. ve SEYEDGHORBAN, Z. (2013). “Examining Ethical Leadership And Its Impacts On The Followers' Behavioral Outcomes”, **Asian Social Science**, cilt 9, sayı 3, ss. 91-96.
- GÖKÇE, O. VE ÖRSELLİ, E. (2011). “Kamu Yönetiminde Etik ve Etik Dışı Davranış Algısı”, **İş Ahlakı Dergisi**, cilt 4, sayı 7, ss. 47-63

- GÜL, H. ve GÖKÇE, H. (2008) “Örgütsel Etik ve Bileşenleri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 13, sayı 1, ss. 377-389
- GÜNGÖR, S. K. ve ÖZKARA, F. (2017). “A Qualitative Research On Administration Ethics At School”, **Journal Of Education And Training Studies**, cilt 5, sayı 11, ss. 44-55.
- HOMANS, G. C. (1958). “Social Behavior As Exchange”, **American Journal Of Sociology**, cilt 63, sayı 6, ss. 597-606.
- HUBERT, A., ve VELDHOVEN, M. (2001). “Risk Sectors For Undesirable Behavior And Mobbing”, **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, cilt 10, sayı 4, ss. 415–424.
- İÇERLİ, L. (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi**, cilt 5, sayı 1, ss. 67-92
- JUDGE T.A, SCOTT B.A ve ILIES R. (2006). “Hostility, Job Attitudes, And Workplace Deviance: Test Of A Multilevel Model”, **Journal Of Applied Psychology**, cilt 91, sayı 1, ss. 126–138.
- KARAGÖZ, N. (2013). “Düşünmenin Gücüyle Adaylıktan Öğretmenliğe Nitelikli Geçiş Projesi”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, ÖYGE Özel Sayısı, ss. 170-190
- KARATAŞ, S., CANER, M., KAHYAOĞLU, R. B. ve KAHYA, S. (2019). “Öğretmen Adaylarının Gözünden Etik Öğretmen ve Öğretmenlik Meslek Etiği Dersi”, **Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi**, cilt 7, sayı 1, ss. 29-49.
- KARATAŞ, Z. (2015). “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, **Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss. 62-80.
- KESKİN, N. ve KESKİN, İ. (2023). “Öğretmen Adaylarının Eğitimde Etik Dışı Davranışlara İlişkin Görüşleri”, **European Journal of Educational And Social Sciences**, cilt 8, sayı 1, ss. 18-31.
- KHUONG, M. N. ve NHU, N. V. Q. (2015). “The Effects Of Ethical Leadership And Organizational Culture Towards Employees Sociability And Commitment–A Study Of Tourism Sector In Ho Chi Minh

- City. Vietnam”, **Journal Of Advanced Management Science**, cilt 3, sayı 4, ss. 329-336
- KILIÇ, M. Y. (2019). “Okullarda Yöneticinin Sağladığı Etik İklimin, Örgütsel Bağlılık ve Öğretmen Performansına Etkisi”, **Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi**, cilt 8, sayı 3, ss. 807-836.
- KOÇ, M. H. ve FİDAN, T. (2020). “Teachers Opinions On Ethical And Unethical Leadership”, **A Phenomenological Research**, cilt 26, sayı 2, ss. 355-400.
- KUGUN, O. A., AKTAŞ, E. VE GÜRİPEK, E. (2013). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 16, sayı 30, ss. 151-166.
- KURU, S. A. (2020). “Etik Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Etkisi”, **Business And Economics Research Journal**, cilt 11, sayı 2, ss. 515-530.
- KÜÇÜKOĞLU, M. T. (2012). “Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması”, **Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi**, cilt 4, sayı 1, ss. 177-185.
- KÜÇÜKSÜLEYAMANOĞLU, R. (2019). “Okul Yöneticilerinin Kişilik Tiplerinin Etik Liderlik Becerileri Üzerindeki Etkisi”, **Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 19, sayı 3, ss. 1041-1053
- MADENOĞLU, C., UYSAL, Ş., SARIER, Y. ve BANOĞLU, K. (2014). “Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, cilt 1, sayı 1, ss. 47-69.
- MAYER, D. M., KUENZİ, M., GREENBAUM, R., BARDES, M. ve SALVADOR, R. B. (2009). “How Low Does Ethical Leadership Flow? Test Of A Trickle-Down Model”, **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, cilt 108, sayı 1, ss. 1-13.
- METE, B., ve DEMİR, H. (2016). “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Sadakat Üzerine Etkisi: Güvenin Aracı Rolü”, **Kafkas**

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt 7, sayı 14, ss. 557-576.

MORRISON, A. (2001). "Integrity And Global Leadership", **Journal Of Business Ethics**, sayı 31, ss. 65-76.

NORBERG, K. VE JOHANSSON, O. (2007). "Ethical Dilemmas Of Swedish School Leaders: Contrasts And Common Themes", **Educational Management Administration and Leadership**, cilt 35, sayı 2, ss. 277-294.

O'NEILL, J., ve BOURKE, R. (2010). "Educating Teachers About A Code Of Ethical Conduct", **Ethics And Education**, cilt 5, sayı 2, ss. 159-172.

ÖZALP, İ., EREN, G., ve ÖCAL, H. (1992). "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, cilt 10, sayı 1-2, ss. 161-205.

ÖZDEMİR, S. ve SEZGİN, A. G. F. (2002). "Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği", **Kirgizistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 2, sayı 3, ss. 266-282.

ÖZDEMİR-ÖZGÖREN, S. ve TEPELİ, K. (2016). "Okul Öncesi Öğretmenlerinin Saldırgan Davranışlarla Baş Etme Stratejilerinin İncelenmesi", **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 17, sayı 2, ss. 51-70.

ÖZKAYNAR, G. K. (2017). "Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme", **Ekonomi İşletme Ve Yönetim Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss. 10-31.

ÖZKESKİN, E. (2013). "Okul Liderliğinde Etik Liderlik Yaklaşımı", **Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss. 25-46

ÖZTÜRK, A.B. (2009). "Sosyal Hizmet Etiğinde Farklı Yaklaşımlar", **Toplum Ve Sosyal Hizmet**, cilt 20, sayı 1, ss. 105-116.

- PELİT, E., ve GÜÇER, E. (2006). “Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğiyle İlgili Etik Olmayan Davranışlara ve Öğretmenleri Etik Dışı Davranışa Yönelten Faktörlere İlişkin Algılamaları”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi** sayı 2, ss. 95-119.
- PİNCUS J. D. (1986) “Communication Satisfaction, Job Satisfaction, And Job Performance”, **Human Communication Research**, cilt 12, sayı 3, ss. 395-419.
- POGGENPOAL, M. AND MYBURGH, C. (2003). “The Researcher As Research Instrument In Educational Research”, **A Research Instrument. Education**, sayı 124, ss. 418-421.
- POLATCAN, M. ve CANSOY, R. (2018). “Türkiye’de Etkili Okul Araştırmaları: Ampirik Araştırmaların Analizi”, **Sakarya University Journal Of Education**, cilt 8, sayı 3, ss. 8-24.
- RECEPOĞLU, S. ve KILIÇ, M. S. (2022). “Sosyal Bilgiler ve Fen Bilimleri Öğretmen Adaylarının Eğitim Ortamlarındaki Etik Algıları ve Davranışları”, **Trakya Eğitim Dergisi**, cilt 12, sayı 2, ss. 836-850.
- RİZWAN, M., ZEESHAN, C. ve MAHMOOD, S. (2017). “The Impact Of Perceived Ethical Leadership And Organizational Culture On Job Satisfaction With The Mediating Role Of Organizational Commitment In Private Educational Sector Of Islamabad, Pakistan”, **Journal Of Intercultural Management**, cilt 9, sayı 1, ss. 75-100.
- SCHEİN, E. H. (1990). “Organizational Culture” *American Psychologist*, cilt 45, sayı 2, ss. 109–119.
- SEKERKA, L. E. ve BAGOZZİ, R. P. (2007). “Moral Courage In The Workplace: Moving To And From The Desire And Decision To Act”, **Business Ethics: A European Review** cilt 16, sayı 2, ss. 132-149
- SİNGHAPAKDİ, A. ve VİTELL, S. J. (1990). “Marketing Ethics: Factors Influencing Perceptions Of Ethical Problems And Alternatives” **Journal Of Macromarketing**, cilt 10, sayı 1, ss. 4-18.

- SUBAŞI, M., ve OKUMUŞ, K. (2017). “Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 21, sayı 2, ss. 419-426.
- ŞENTÜRK, F. K. (2017). “Etik Liderliğin Belirleyicileri Olarak Kişilik, Örgüt Kültürü ve Dini Yönelim: Antalya’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, cilt 14, sayı 3, ss. 186-206
- TAYFUR, M., BEYTEKİN, O. F. ve YALÇINKAYA, M. (2013). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği)”, **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 21, ss. 84-106.
- TOPRAKCI, E. (2010). “Öğretmen Davranışlarının Kamu Meslek Etiği İlkelerine Uygunluğu”, **E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi**, cilt 1, sayı 2, ss. 35-50.
- TREVİNO, L. K., DEN NİEUWENBOER, N. A. ve KİSH-GEPHART, J. J. (2014). “(Un) Ethical Behavior İn Organizations”, **Annual Review Of Psychology**, sayı 65, ss. 635-660.
- TREVİNO, L. K., HARTMAN, L. P., ve BROWN, M. (2000). “Moral Person And Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership”, **California Management Review**, cilt 42, sayı 4, ss. 128-142.
- TUNCA, N., ALKIN-ŞAHİN, S., SEVER, D. ve ÇAM-AKTAŞ, B. (2015). “Ortaokul Öğrencilerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Etik Değerlere Uyma Düzeyleri”, **Journal Of Theory and Practice İn Education (Jtpe)**, cilt 11, sayı 2, ss. 398-419
- UĞURLU, C. T. ve ÜSTÜNER, M. (2011). “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 41, ss. 434-448
- ÜNAL-BOZCAN, E. VE YALÇINKAYA, M. (2018). “Temel Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları ile İletişim

- Becerilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile İlişkisi”, **Electronic Turkish Studies**, cilt 13, sayı 27, ss. 263-284
- ÜNVER, Ş., AĞAOĞLU, S. A. VE TÖREN, B. (2021). “Farklı Branş Öğretmenlerinin Öğrenci Algısına Göre Etik Değerlere Uyma Düzeylerinin Karşılaştırılması”, **Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi**, cilt 4, sayı 3, ss. 331-341.
- WALUMBWA, F. O., AVOLÍO, B. J., GARDNER, W. L., WERNSİNG, T. S., ve PETERSON, S. J. (2008). “Authentic Leadership: Development And Validation Of A Theory-Based Measure”, **Journal Of Management**, cilt 34, sayı 1, ss. 89-126.
- WONG, P.M. ve WONG, C. S. (2005). “Promotion Criteria And Satisfaction Of School”, **Educational Managment Administration Leadership**, cilt 33, sayı 4, ss. 423–447.
- WOOD, R., ve BANDURA, A. (1989). “Social Cognitive Theory Of Organizational Management”, **Academy Of Management Review**, cilt 14, sayı 3, ss. 361-384.
- YAKAR, H. (2021). “Eğitimde Etik Dışı Davranışlar Üzerine Bir Anlatı Analizi”, **Ahi Bilge Eğitim Dergisi**, cilt 2, sayı 1, ss. 16-32.
- YARDİBİ, N. (2018). “Öğretmenlerin Yöneticilerden Memnuniyet Düzeylerinin İş Performanslarına Etkisi”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 14, sayı 1, ss. 426-435.
- YILDIRIM, A. VveBAŞTUĞ, İ. (2010). “Teachers Views About Ethical Leadership Behaviors Of Primary School Directors” **Procedia Social And Behavioral Sciences**, sayı 2, ss. 4109–4114.
- YILDIRIM, İ., ALBEZ, C. ve AKAN, D. (2020). “Unethical Behaviors Of Teachers In Their Relationships With The School Stakeholders”, **International Journal Of Education And Literacy Studies**, cilt 8, sayı 1, ss. 152-166.
- YILDIRIM, M. C. (2008). “İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Öğretmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, sayı 56, ss. 663-690.

- YILDIZ, M. L. (2019). “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet: İletişim Tatmininin Aracı Rolü”, **İş Ahlakı Dergisi**, cilt 12, sayı 1, ss. 75-112.
- YILMAZ, A. ve BOĞA CEYLAN, Ç. (2011). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi”, **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, cilt 17, sayı 2, ss. 277-394.
- YUKL, G. (1989). “Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research”, **Journal Of Management**, cilt 15, sayı 2, ss. 251-289.
- YÜKSEL, A. (2022). “Okul Yöneticilerinin Etik ve Etik Dışı Liderlik Davranışları Hakkında Öğretmen Görüşlerinin Belirlenmesi”, **Socrates Journal Of Interdisciplinary Social Studies**, sayı 18, ss. 72-81.
- ZAHRA, S. A. (1985). “Background and Work Experience Correlates Of The Ethics and Effect Of Organizational Politics”, **Journal Of Business Ethics**, sayı 4, ss. 419-423.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

- ÇELEN, B. C. (2016). “Etik Liderlik Açısından Örgüt Kültürü ve Etik İklim İlişkileri”, International Turgut Özal Congress on Business Economics and Political Science PROCEEDINGS E-Book II: Business and Economics ss.72-81, https://www.researchgate.net/profile/Gylych-Jelilov/publication/301350991_HAVALIMANLARINDA_BUYUMEN_IN_ANAHTARI_HAVACILIK_DISI_GELIR_ANTALYA_HAVALIMANI_ANALIZI/links/575d8b7d08ae414b8e4f4bf2/HAVALIMANLARI_NDA-BUeYUeMENIN-ANAHTARI-HAVACILIK-DISI-GELIR-ANTALYA-HAVALIMANI-ANALIZI.pdf#page=77 (Erişim Tarihi: 02.06.2023).
- ÇOBANOĞLU, F., ODABAŞIOĞLU, A. ve KERİM, Z. (2019). “Ortaöğretim Öğrencilerinin Gözünden Öğretmenlerin Meslek Etiğine Uyumu”, III. Uluslararası Öğretmen Eğitimi ve Akreditasyon Kongresinde Sunulan Bildirisi, https://epdad.org.tr/data/genel/pdf/ITEAC_2019_abstract_book.pdf (Erişim Tarihi: 21.06.2023).

- MEB Etik Komisyonu (2021). “Eğitimciler İçin Mesleki Etik İlkeler”, <http://etik.meb.gov.tr/www/egitimciler-icin-mesleki-etik-ilkeler/icerik/10> (Erişim Tarihi: 15.07.2023).
- Nandan, K. (2012). “Theories of Leadership”, <https://www.slideshare.net/kesarinandan96/theories-of-leadership-13415459>, (Erişim Tarihi: 02.06.2022).
- T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, Tebliğler Dergisi, “Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ. 2735, 17.12.2018”, http://dhgm.meb.gov.tr/tebligler-dergisi/2018/2735_Aralik_EK_2018.pdf (Erişim Tarihi: 29/06/2023).

TEZLER

- ABAY, P. (2019). “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Örgütsel Sinizm Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- ACAR, G. (2011). “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi.
- AKBAŞ, M. (2019). “Öğretmen Görüşlerine Göre Yaygın Eğitim Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi”, (Yayınlanmamış doktora tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Harran Üniversitesi.
- AKSEL, İ. (2003). “İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale Üniversitesi.
- ALIYEVA, S. (2019). “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul Kültür Üniversitesi.

- ALIOĞULLARI, Z. D. (2019). “Liderin Politik Becerisi, Lider-Üye Etkileşimi, Etik Liderlik ve Bazı İş Sonuçları Arasındaki İlişkiler”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi.
- ATLAR, Y. (2015). “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zirve Üniversitesi.
- BAHÇECİ, F. (2014). “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları, Öğretmenlerin Karşılaştığı Yıldırma Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mevlana Üniversitesi.
- BORA, Z. (2017). “Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Yönelik Etik Dışı Davranışları ve Nedenleri”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Düzce.
- BÖRÜ, N. (2015). “Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Özelliklerine ve Davranışlarına İlişkin Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşleri (Eskişehir İli Örneği)”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi.
- BÜYÜKGÖKÇE, S. (2015). “Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi, Bir Karma Yöntem Araştırması”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mevlana Üniversitesi.
- ÇAKIROĞLU, Z. K. (2015). “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- ÇENGELCİ, E. (2014). “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- ÇINAR, U. (2019). “Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi”,

- (Yayınlanmamış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maltepe Üniversitesi.
- DEMİR, M. (2018). “Sosyal Medya Üzerinden Gerçekleşen Öğretmen– Öğrenci Etkileşiminin Örtük Program Açısından İncelenmesi”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İnönü Üniversitesi.
- DEMİRTAŞ, Ö. (2013). “Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erciyes Üniversitesi.
- DİKMEN, B. (2012). “Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı’nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- DURMUŞ, M. (2015). “Kamu Kurumu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çalışan Algısı Yönüyle İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli Üniversitesi.
- EMİRBEY, A. R. (2017). “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki (Denizli İli Çivril İlçe Örneği)”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak Üniversitesi.
- ESER, İ. (2018). “Öğretmenlerin Etik Liderlik Algısının İşle Bütünleşme İle Olan İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep Üniversitesi.
- GÜNEL, D. (2016). “İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- HABAN, M. M. (2018). Ortaöğretim Kurum Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bir Karma Yöntem Çalışması. (Yayınlanmamış doktora tezi). Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep Üniversitesi.

- HARMANLI, M. T. (2019). “Etik Liderlik Üzerine Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşlerinin İncelenmesi”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- Haykır, Ş. V. (2020). Etik Liderlik Ve Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi: İstanbul İli Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir İnceleme, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul
- HOZİEN, W. I. (2012). “Developing An Ethical Framework İn Decision Making Of Rural Elementary School Principals İn Pennsylvania”, Department Of Philosophy, Pennsylvania State University
- İSKELE, A. (2009). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Yaratıcı İklim Üzerine Etkisi”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi.
- İŞCAN, Ö. F. (2002). “Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı - Büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Atatürk Üniversitesi.
- KARLI, B. (2022). “Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmen Görüşleri”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- KATİP, M. (2019). “Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Etik Dışı Liderlik Davranışları Hakkında Öğretmen Görüşleri”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul kültür Üniversitesi.
- KAYA, B. (2021). “Öğretmenlerin Okul Yönetimi Hakkında Sahip Olduğu Algılanan Etik Liderlik Düzeyi, Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atılım Üniversitesi.
- KAYA, O. (2020). “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Sosyal Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep Üniversitesi.

- KÖSE, A. (2020). “Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkisi: Kocaeli İlindeki Eğitim Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova Üniversitesi.
- KURTCU, E. (2021). “Çalışanların Etik Liderlik Algılarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Etkileri: Çorum İlinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hitit Üniversitesi.
- MİNAZ, M. B. (2017). “Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Yolsuzluk Bağlamında İncelenmesi”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- MOALIM, M. A. (2020). “Liderlik Tarzının Çalışan Performansına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa Uludağ Üniversitesi.
- NAIDOO, D. E. M. (2015). “Ethical Leadership In Schools: Voices Of School Principals And Teachers From Three Secondary Schools In Durban”, School Of Education, University Of Kwazulu-Natal,
- NARMANLIOĞLU, Ş. K. (2020). “Etik Liderlik Algısı ile Yeşil Örgüt Kültürü İlişkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nişantaşı Üniversitesi.
- ÖRENEL, S. (2005). “Öğretmenlerin Mesleki Etik İlkeleri Kapsamındaki Davranışlarının İlköğretim ve Orta Öğretim Öğrencilerinin Algılarıyla Değerlendirilmesi”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- ÖRSELLİ, E. (2010). “Türkiye’de Toplumsal ve Yönetimsel Etik Değerler ile İnkilemler: Uygulamalı Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.
- ÖZ, Ö. (2021). “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinden Bekledikleri ve Karşılaştıkları Etik Davranışlar”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Necmettin Erbakan Üniversitesi.

- PAŞA, Ö. (2015). “Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Düzeyleri ve Okul Yöneticisi Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mevlana Üniversitesi.
- SOLMAZ, B. (2019). “Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Savunma ve Güvenlik Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü, Milli Savunma Üniversitesi.
- SU, A. (2015). “Başarı Belgesi Almış Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Uygulamalarının İncelenmesi (Afyonkarahisar İli Örneği)”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- SÜN BÜL, F. (2017). “Sağlık Çalışanlarında Güçlendirme, Başarı Güdüsü ve Etik Liderlik İlişkisi”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.
- ŞİMŞEK, A (2006). “Duygusal Zekanın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi.
- TAŞ, M. (2022). “Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenler Üzerindeki Tahakküm Davranışları ve Etik Liderlik Becerilerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri”, (Yayınlanmamış doktora Tezi), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara Üniversitesi.
- TOYTOK, E. H. (2014). “Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Etik liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi (Düzce İli Örneği)”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- TURHAN, M. (2007). “Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fırat Üniversitesi.

- TÜVER, I. F. (2018). “Sosyal Değişim Kuramı, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Uygulama”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- UĞUR, O. A. (2006). “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Yaklaşımları ve Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma (Ankara İli Örneği)”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi.
- ÜNVERDİ, D. (2016). “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu ile İlişkisi”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Zirve Üniversitesi.
- YEKELER, K. (2015). “Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi.
- YILMAZ, E. (2006). “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.
- YILMAZ, M. (2021). “Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Gençlik ve Spor Bakanlığı Örneği”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi.
- YOLDAŞ, A. (2018). “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bahçeşehir Üniversitesi.
- MALONE, J. L. (2009). “Professional Ethics In Rural Canadian Psychology: Understanding The Experiences Of Practising Psychologists”, (Yayınlanmamış doktora tezi) Faculty of Arts, Charles Sturt University.
- MASİNA, D. T. (2015). “Exploring The Importance Of Ethical Leadership From Two Swaziland Schools”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Kwazulu-Natal University.

EKLER

Ek-1 Görüşme Soruları

Ek-2 Görüşme Soruları

Ek 3 Anket İzin Yazısı

Ek 4 Etik Kurul Karar

Ek-1 Görüşme Soruları

OKUL YÖNETİCİLERİ İÇİN SORULAR

AMAÇ 1. Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre eğitimcilerin sergilemeleri istenen etik davranışlar nelerdir?

1. Sizce okul müdürlerinin uyması gereken etik ilkeler nelerdir?
 - a. Bu ilkelere neden uyulması gerektiğini düşünüyorsunuz?
 - b. Bu durumla ilgili bir örnek verebilir misiniz?
2. Okulunuzda öğretmenlerin uyması gereken etik ilkeler sizce nelerdir?
 - a. Öğretmenler bu ilkelere neden uymalıdır?
 - b. Bu durumla ilgili bir örnek verebilir misiniz?

AMAÇ 2. Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre belirtilen bu etik ilkelere ne düzeyde uyulmaktadır?

1. Okulunuzda çalışan öğretmenler bu etik ilkelere ne düzeyde uymaktadır?
 - a. Bu durumla ilgili bir örnek verebilir misiniz?

AMAÇ 3. Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin sergiledikleri etik davranışlar nasıl ödüllendirilmektedir?

1. Okulunuzdaki öğretmenlerin sergiledikleri bu etik davranışları ödüllendiriyor musunuz?
 - a. Nasıl ödüllendiriyorsunuz?
 - b. Bu durumla ilgili bir örnek verebilir misiniz?
 - c. Neden ödüllendirmeyi tercih ediyorsunuz?
 - d. Bu durumla ilgili bir örnek verebilir misiniz?

AMAÇ 4. Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulda gözlenen etik dışı davranışlar nelerdir?

1. Okulunuzda öğretmenler tarafından sergilenen etik dışı davranışlar var mı?

- a. Okulunuzda yaşanan etik dışı davranışların neler olduğunu düşünüyorsunuz?
 - b. Bu durumla ilgili bir örnek verebilir misiniz?
2. Meslektaşlarınızın (öğretmenlerin) etik dışı davranmasının sebepleri sizce neler olabilir?
 - a. Bu durumla ilgili bir örnek verebilir misiniz?

AMAÇ 5. Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul müdürleri öğretmenlerin sergiledikleri etik dışı davranışlara yönelik yaptırım uygulamakta mıdır? Bu yaptırımlar nelerdir?

1. Okulunuzdaki öğretmenlerin etik dışı davranışları karşısında verdiğiniz tepkiler nelerdir?
 - a. Bu durumla ilgili bir örnek verebilir misiniz?
 - b. Neden bu tepkileri veriyorsunuz?
2. Okulunuzdaki öğretmenlerin diğer öğretmenlerin sergiledikleri etik dışı davranışlara yönelik tepkileri nelerdir?
 - a. Bu durumla ilgili bir örnek verebilir misiniz?
 - b. Sizce bu tepkilerin nedenleri nelerdir?

AMAÇ 6. Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretmenlerin etik ve etik dışı davranışlarına yönelik göstermiş oldukları tepkilerin gerekçeleri nelerdir?

1. Amaç 3 için hazırlanan sorular aynı zamanda bu amacı da açıklamaktadır.
2. Amaç 5 için hazırlanan sorular aynı zamanda bu amacı da açıklamaktadır.

Ek-2 Görüşme Soruları

7. ÖĞRETMENLER İÇİN SORULAR

AMAÇ 1. Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre eğitimcilerin sergilemeleri istenen etik davranışlar nelerdir?

1. Sizce bir öğretmenin okulda uyması gereken etik ilkeler nelerdir?
 - a. Bu etik ilkelere neden uyması gerektiğini düşünüyorsunuz?
 - b. Bu durumla ilgili bir örnek verebilir misiniz?
2. Okulunuzdaki yöneticilerinizin uyması gereken etik ilkeler sizce nelerdir?
 - a. Okul yöneticileriniz bu ilkelere neden uymalıdır?
 - b. Bu durumla ilgili bir örnek verebilir misiniz?

AMAÇ 2. Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre belirtilen bu etik ilkelere ne düzeyde uyulmaktadır?

1. Okul müdürünüz ve okulunuzda çalışan öğretmenler bu etik ilkelere ne düzeyde uymaktadır?
 - a. Bu durumla ilgili bir örnek verebilir misiniz?

AMAÇ 3. Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin sergiledikleri etik davranışlar nasıl ödüllendirilmektedir?

1. Okul müdürünüz öğretmenlerin sergiledikleri bu etik davranışları nasıl ödüllendirmektedir?
 - a. Bu durumla ilgili bir örnek verebilir misiniz?
 - b. Sizce neden bu şekilde davranmaktadır?

AMAÇ 4. Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulda gözlenen etik dışı davranışlar nelerdir?

1. Öğretmenlerin ve/veya okul yöneticilerinin sergiledikleri etik dışı davranışların neler olduğunu düşünüyorsunuz?
 - a. Bu durumla ilgili bir örnek verebilir misiniz?

2. Sizce okulunuzdaki öğretmenlerin ve/veya okul yöneticilerinin etik dışı davranmasının sebepleri neler olabilir?

AMAÇ 5. Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul müdürleri öğretmenlerin sergiledikleri etik dışı davranışlara yönelik yaptırım uygulamakta mıdır? Bu yaptırımlar nelerdir?

1. Etik dışı davranışlarla karşılaştığınızda verdiğiniz tepkiler nelerdir?
 - a. Bu durumla ilgili bir örnek verebilir misiniz?
 - b. Neden bu tepkileri veriyorsunuz?
2. Okul müdürünüz etik dışı davranışlara yönelik nasıl bir tepki göstermektedir?
 - a. Bu durumla ilgili bir örnek verebilir misiniz?
 - b. Sizce bu tepkisinin nedenleri nelerdir?
3. Etik dışı davranışlara yaptırım uygulamayan okul yöneticisi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
 - a. Neden?

AMAÇ 6. Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretmenlerin etik ve etik dışı davranışlarına yönelik göstermiş oldukları tepkilerin gerekçeleri nelerdir?

1. Amaç 3 için hazırlanan sorular aynı zamanda bu amacı da açıklamaktadır.
2. Amaç 5 için hazırlanan sorular aynı zamanda bu amacı da açıklamaktadır.

Ek 3 : Anket İzin Yazısı

İAÜ Gelen Evrak Tarih ve Sayısı: 01.04.2023-82846



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

GÜNLÜDÜR
30.03.2023

Sayı : E-59090411-44-73453301
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Hüseyin Gökhan
AÇAR)

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Valilik Makamının 29.03.2023 tarihli ve E-59090411-20-73329378 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni konulu ilgi (b) oluru ve kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

İlgi (a) genelgenin 28. maddesinde; "Araştırma uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birime çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." ifadesi yer almaktadır.

Olur gereğince işlem yapılması ve araştırma sonuç raporunun ekte sunulan örneğe göre Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Hüseyin AYDIN
İl Millî Eğitim Müdürü a.
İl Müdür Yardımcısı

Ek:
1- Valilik Oluru (1 Sayfa)
2- Rapor Örneği
3- Ölçekler

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İnanç Ökten Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon : 0212 384 36 32 Bilgi İçin : Aydın BALTA
E-posta : stratejigelistirme34@meb.gov.tr Unvanı : VHKİ
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 900b-d05d-388d-b77f-5b48 kodu ile sayıtı edilebilir.

Ek 4 Etik Kurul Karar

Evrak Tarih ve Sayısı: 31.07.2023-91842



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Eğitim Bilimleri Etik Kurulu

Sayı : E-45379966-100-91842
Konu : Etik Kurul Onayı Hk.

31.07.2023

Sayın Doç. Dr. Ayşe NEGİŞ IŞIK
Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı Başkanlığı - Öğretim Üyesi

Danışmanlığınızda bulunan Y2112.490006 numaralı Hüseyin Gökhan Açar adlı öğrencinin, tez çalışmasında kullanmak üzere uygulamayı talep ettiği veri toplama araçları, İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Etik Kurulu Komisyonu'nun 22.08.2022 tarihli ve 2022-07 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

Arş. Gör. Baran KİLER
Kurul Sekreteri

Belge Doğrulama Kodu : BSA4HKSP8P Pin Kodu : 23782

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Kep Adresi : iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr

Bilgi için : Baran KİLER

Unvanı : Kurul Sekreteri

Tel No : 4441428

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad: Hüseyin Gökhan AÇAR

ÖĞRENİM DURURUMU:

Lisans: 2006, Gazi Üniversite, Gazi Eğitim Fakültesi, Sosyal Bilgiler Öğretmenliği

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

2009 yılında MEB'de göreve başladım. 2021 yılından itibaren MEB'de müdür yardımcısı olarak çalışmaktayım.

