

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ORTAÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK DIŞI LİDERLİK  
DAVRANIŞLARI HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEKLİSANS TEZİ**

**Mualla KATİP**

**1600004454**

**Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri  
Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Durmuş ÜMMET**

**HAZİRAN 2019**

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ORTAÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK DIŞI LİDERLİK  
DAVRANIŞLARI HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEKLİSANS TEZİ**

**Mualla KATİP**

**1600004454**

**Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri**

**Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Durmuş ÜMMET**

**Tez Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Meryem DEMİR**

**Dr. Öğr. Üyesi Şebnem GÜNAY**

**HAZİRAN 2019**

## ÖNSÖZ

Eğitim Yönetimi ve Planlaması alanında yüksek lisans yapmaya karar vermemdeki en önemli etken hiç şüphesiz öğretmen olmam, mesleğime yönelik bilgi ve tecrübelerimi pekiştirmek istemem aynı zamanda içinde olduğum mesleğin inceliklerine dair bilgi ve tecrübelerimi arttırmak ve öğrendiklerimi kendi meslek hayatımda uygulamak istememdi. Bu vesileyle başladığım yüksek lisans eğitimim süresince en fazla ilgimi çeken dersler eğitim yönetimi ve etik oldu. Daha tez sürecine başlamadan hazırlamam gereken konunun meslek hayatımla ve tecrübelerimle örtüşürse beni daha fazla tatmin edebileceğine inanıyordum. On sekiz yıllık bir mesleki tecrübeye sahiptim ve mesleki yaşamımda karşılaştığım durumları analiz etmek ve değerlendirmek istiyordum. Dört yıllık lisans eğitimi esnasında alanıma yönelik bilgiler yanında formasyon eğitimi alarak mezun olmuş ve bu mesleği yapmaya hak kazanmıştım. Bunlar bir şekilde meslek hayatımda elimden tutmuştu, ancak çalıştığım kurumların yöneticileriyle kurduğum ilişkiler, geliştirdiğim yaklaşımlar, izlediğim yol ve karşılaştığım durumlar yaşantım ve edindiğim tecrübelerle sınırlıydı. Seçtiğim araştırma konusuyla mesleğe ve yöneticiye dair bakış açımı geliştirmek istiyordum. Bununla birlikte meslektaşlarımla karşılaştığımız etik dışı yönetici davranışlarının neler olduğunu, bu davranışları nasıl değerlendirmemiz gerektiğini ve ortak bir yaklaşımla hareket edilip edilemeyeceğini bilmek istedim. Bu noktadan hareketle alan yazına baktığımda özellikle son yıllarda okul yönetici davranışlarının etik boyutunun pek çok araştırmaya konu olduğunu, ülkemizde ve dünyada farklı mesleklerin ortak etik değerler etrafında buluştuğunu, bunun iş yaşamının olmazsa olmazlarından birisi olduğunu gördüm. Yöneticinin çalışanlar üzerinde etik dışı uygulamalarla nasıl bir etki bıraktığını bu durumları önlemek için neler yapılabileceğini, ortaöğretimdeki öğretmenlerin bu tip durumlara yönelik görüşlerini bu çalışma yoluyla öğrenerek hem mesleki yaşamıma hem de eğitim öğretime katkı sağlayabileceğini düşünerek bu konuyu araştırmaya karar verdim.

Yüksek lisans eğitimim sırasında hem bilgi hem de deneyimleriyle bana çok şey kazandıran sevgili Hocalarım; Prof. Dr. Hasan Şimşek, Prof. Dr. Özge Hacıfazlıoğlu, Doç. Dr. Feyza Doyran, Doç. Dr. Münevver Mertoğlu, Dr. Ayşıl Susuzlu ve Dr. Müge Uluman Hocam' a, tez dönemim boyunca beni destekleyen, motive eden ve ihtiyaç duyduğumda yardımını esirgemeyen öğretmen arkadaşım Ahmet Orak 'a özellikle teşekkür etmek istiyorum. Yine tez süresince benden

yardımını esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr.Ümmet Durmuş Hocam 'a ve daha önce lisans tezimi yazarken bana tez yazma konusunda çok şey kazandırmış olmasından ötürü bir anlamda bu tezi yazarken de katkısını inkar edemeyeceğim Doç. Dr. Enver Okur Hocam' a, görüşmelere katkı sağlayarak görüşlerini benimle paylaşan değerli öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Haziran 2019

Mualla KATİP



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
İÇİNDEKİLER .....	iii
KISALTMALAR .....	iv
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	viii
1.GİRİŞ .....	1
1.1.Problem Durumu .....	5
1.2. Araştırmanın Problemi .....	7
1.3.Araştırmanın Amacı .....	9
1.4.Araştırmanın Önemi .....	10
1.5.Sınırlılıklar .....	11
2.ETİK LİDERLİKLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	12
3. KURAMSAL ÇERÇEVE .....	17
3.1.Etik ve Yönetim İlişkisi.....	20
3.2.Öğretmenlik Mesleği ve Etik .....	28
4.YÖNTEM.....	33
4.1.Araştırmanın Modeli .....	33
4.2.Katılımcılar.....	33
4.3.Araştırmacının Veri Toplama Sürecindeki Rolü.....	35
4.4.Veritoplama Araçları .....	36
4.5.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması .....	36
5.BULGULAR .....	38
5.1.Alt Problemin Boyutlarına İlişkin Bulgular .....	39
5.2.Araştırmanın 2. Alt Boyutuna Yönelik Öğretmen Görüşleri .....	62
6. SONUÇ, TARTIŞMA, ÖNERİLER .....	68
7.EKLER .....	75
KAYNAKÇA .....	109

## **KISALTMALAR**

Akt. : Aktaran

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

TDK :Türk Dil Kurumu

TÜSİAD :Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği



## TABLO LİSTESİ

TABLO 4.2.1: Katılımcıların demografik özellikleri .....	34
TABLO 4.2.2: Katılımcıların mesleki özellikleri .....	35
TABLO 5.1: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K1).....	75
TABLO 5.2: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K2).....	76
TABLO 5.3.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K3).....	78
TABLO 5.4.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K4).....	80
TABLO 5.5.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K5).....	81
TABLO 5.6.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K6).....	83
TABLO 5.7.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K7).....	85
TABLO 5.8.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K8).....	86
TABLO 5.9.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K9).....	87
TABLO 5.10.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K10).....	88
TABLO 5.11.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K11).....	89
TABLO 5.12.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K12).....	90
TABLO 5.13.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (E1) .....	91
TABLO 5.14.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (E2) .....	96
TABLO 5.15.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (E3) .....	97
TABLO 5.16.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (E4) .....	99
TABLO 5.17.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (E5) .....	103
TABLO 5.18.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (E6) .....	104
TABLO 5.19.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (E7) .....	105
TABLO 5.20.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (E8) .....	107

Enstitüsü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri  
Programı : Eğitim Yönetimi ve Planlaması  
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Durmuş ÜMMET  
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek lisans –Haziran 2019

## **ORTAÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK DIŞI LİDERLİK DAVRANIŞLARI HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

### **ÖZET**

Bu araştırmanın amacı ortaöğretim okul yöneticilerinin etik dışı liderlik davranışlarını öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkarak tespit etmek, bu bulgular ışığında bazı sonuçlara ulaşmaktır. Araştırmada okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının etik liderlik boyutunda ele alınması ve etik dışı davranışlarının değerlendirilmesi söz konusudur. Araştırma, yöneticilerin etik dışı davranışlarının ortaöğretimde görev yapan farklı branştaki öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkılarak ele alınmasına yönelik yapılan ilk nitel araştırma olması bakımından önem taşımaktadır. Araştırmanın katılımcılarını İstanbul il sınırları içindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle belirlenen 20 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcılara uzman denetiminden geçen 5 tane açık uçlu soru yöneltilmiş, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak yapılan görüşmelere katılımcıların verdikleri yanıtlar betimsel analiz yöntemine göre önceden belirlenen başlıklar altında özetlenmiş, yorumlanmış ve bazı bulgulara ulaşılmıştır. Bulguların aktarımında katılımcıların doğrudan ifadelerine de yer verilmiştir.

Bu araştırmada ortaöğretim okul yöneticilerinin etik dışı davranışlarının neler olduğu yine ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkılarak araştırılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre ortaöğretim okul yöneticilerinin



etik liderlik davranışlarının dört alt boyutunda da katılımcıların büyük bir çoğunluğu olumsuz görüş belirtmiş olup, yöneticilerinin etik dışı davranışlarından özellikle öğretmene yönelik şiddet, baskı, hakaret etme, mobbing, saldırganlık, yıldırma, korkutma, tehdit, adam kayırma, adil ve eşit davranmama, ayrımcılık, bencillik, öğretmenle iletişimde üst 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 sağlama, yalan söyleme, özel ilişkilerini iş ortamına taşıma, kıskançlık, sömürü, dalkavukluk, bağınazlık, bedensel ve cinsel taciz şeklinde açıklamalara yer vermiştir.

Tüm bu sonuçlar değerlendirildiğinde eğitim öğretim kurumlarının yöneticilerin baskısından kurtarılması adına etik konusunun Milli Eğitim Bakanlığınca tekrar gözden geçirilerek okulların daha özgür ve demokratik ortamlar haline getirilmesi, böylece öğretmenlerin daha huzurlu ve güvenli çalışma ortamlarına kavuşturulması sağlanmış olabilir.

**Anahtar sözcükler:** Etik, Etik Liderlik, Etik Dışı Yönetici Davranışları, Öğretmen Görüşleri

Institute : Graduate Education Institute  
Department : Educational Sciences  
Program : Education Management and Planning  
Thesis advisor : Assoc. Dr. Durmuş ÜMMET  
Thesis Type and Date: Master's Degree: JUNE 2019

## **TEACHERS 'PERCEPTIONS ON THE LEADERSHIP BEHAVIOR OF THE SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS**

### **ABSTRACT**

The goal of this research is to get some conclusions about the unethical by using the opinions of secondary school teachers. In this research, the administrative behaviors of school administrators were surveyed according to ethical leadership principles. And it was focused on their unethical acts. This research is important because it is the first one that was concentrated on unethical actions of administrators in the light of informations were given by teachers of different fields. The participants of the research are 20 teachers who were chosen by using the method “convenience sampling” and the home all worked in different schools in İstanbul.

The participants were asked 5 questions that checked by experts. The participants were interviewed by using semi-structured interview method and their answers, were summarized under pre-determined titles by using descriptive analysis method. The views of participants were also reflected directly.

In this research, unethical behaviours of secondary school administrators were searched in light of views of secondary school teachers. Unethical behaviours of school administrators were investigated in four dimensions of ethical leadership. Most of participants that expressed the administrators had unethical actions. According to participants the main types of unethical acts are: violence, oppression, humiliation, mobbing, aggressive behaviours, intimidation, threatening, nepotism, discrimination, egoism, insulting, gossip, anti-democratic member, restriction of

liberty, injustice, bad communication, Professional, misconduct, acquire illegally, telling lie, jealousy, bigotry, using power for personal affair exploitation.

The research shows that the ethic rules should be given great of importance by Education Ministry and the schools should be made places where democracy is implemented with all its principles.

**Key Words:** Ethics, ethical leadership, unethical behaviours, teachers view.



## BÖLÜM 1

### GİRİŞ

Etik, ahlakla sıkça karıştırılan bir kavram olmakla birlikte özellikle 21. yüzyıldan sonra felsefenin önemli disiplinlerinden biri haline gelmiştir (Cevizci, 2008). Etiği bu kadar öne çıkaran günümüzdeki teknolojik gelişmelerle beraber insan gücüne olan ihtiyacın azalmasına karşın, insanın öz benliğine ve değerlerine yönelik gereksinimin fazlasıyla artmış olmasıdır. Bugün felsefenin önemli problemlerinden biri olmanın yanı sıra etik, hızla gelişen küresel dünyada, kurumsal ve insanî ilişkilerde, iş ahlakını esas alan birçok meslekte varlığından söz ettirmekte ve yarattığı ortak değerlerle tüm toplumlarda kabul görerek dünyadaki evrensel bağı kuvvetlendirmektedir. Şüphesiz ki etiği toplum hayatının ve insan ilişkilerinin merkezine taşıyan “ iyi-kötü, doğru-yanlış, erdem-kusur” gibi daha birçok ahlaki kavramla olan yakın münasebetidir (Cevizci, 2008).

Eğitimi bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla, kasıtlı bir şekilde istedik değişiklikler meydana getirme süreci olarak tanımladığımızda (Aydın, 2015) bireyde ortaya çıkacak davranışların yaşadığı toplumun değerleriyle, inançlarıyla örtüşen davranışlar olması gerçeğiyle karşılaşırız. İnsanların günlük hayatının ayrılmaz bir parçası olan eğitim ve ahlak bu anlamda birbirinden beslenir. Eğitim ve ahlakı aynı paydada birleştirirsek etiğin insanlık değerlerini yaşatmaya yönelik çabasıdır.

İnsan, hayatının doğumla başlayıp ölümüne kadar geçen süresi içerisinde davranışlarını aldığı eğitimin ve toplumun kendisine kazandırdığı ahlaki ölçütler ekseninde gerçekleştirir. Toplumda değer gören davranışlar etik davranışlar olarak kabul edilirken kabul görmeyen davranışlar etik dışı davranış olarak değerlendirilir ve toplum tarafından yadırganır. Toplum bu mekanizmaları işler hale getirmek, insanı hem ahlaki süreçte hem de eğitim sürecinde hayata hazırlamak için bazı kurumlardan yardım alır. Çağımızda insanın toplumsallaşması ve şekillenmesindeki en öncelikli kurumlar okullardır.

Eğitimin ilk basamağı aile olmakla birlikte bugün eğitim dünyada devlet tarafından desteklenerek kamu hizmeti olarak tüm bireylere sunulmaktadır. Her birey eğitim-öğretim alma hakkına sahiptir ve bu hak kendisine okullarda, devlet memuru olarak görevlendirilen öğretmenler tarafından verilir. Öğretmenler çeşitli kurumlarda devletten aldığı maaşla halkın eğitim öğretim ihtiyacını karşılar. Eğitimin devlet tarafından desteklenmesi devletlerin eğitim ve öğretime ne denli önem verdiğinin kanıtıdır. İşte bu denli önem arz eden bir durumdan söz ederken öncelikli olarak öğretmenlik mesleğinden ve doğal olarak öğretmenden yola çıkmamız gerekir. Öğretmenliğin mesleki önemi de öğretimden ziyade bu eğitim yönüne dayandırılabilir. Türk devletinin kurucusu büyük önderimiz Atatürk “Öğretmenler yeni nesil sizin eseriniz olacaktır.” diyerek öğretmenlik mesleğinin insan yetiştirmedeki rolünü ve önemini dile getirmiştir.

Eğitim, özellikle ilk ve ortaöğretimde birinci derecede önem taşımaktadır. Bireyin daha çocuk yaşlardan itibaren aileden sonraki ikinci evi durumunda olan okullarda anne ve babasından sonra onu hayata hazırlayan en önemli kişi öğretmenidir. Öğretmenin şekil verdiği çocuk, yarın toplum hayatında etkin bir birey olacaktır. Toplumsal hayatın içindeki insan, yaşadığı bu toplumun değerlerini okul sıralarında öncelikle öğretmenini gözlemleyerek ve tanıyarak edinmeye başlayıp sonrasında deneyimlerini de bu edindiklerine ekleyerek kişiliğini oluşturabilecektir (Aydın, 2015).

Okullarda birinci derecede önem taşıyan bir konuda öğretmenlere oldukça önemli görevler verilmiş ve verilen bu görevler devlet tarafından kanun, yasa ve yönetmeliklerle desteklenmiştir. Bir toplumu diğer toplumlardan ayırt edici gelenek ve görenek gibi kültürel özellikler yanında bir de o toplumda yasal yaptırım olmasa bile hoş karşılanmayan ahlak dışı kabul edilen bazı değerler mevcuttur. Tüm bunlar bir arada yaşamayı gerekli kılan ve o milleti ayakta tutan ortak değerler, ilkeler ve kurallardır (Cevizci, 2008). Bu ortak değerler etik değerleri oluşturur.

Hızla küreselleşen dünyada etik, tüm toplumları etkisi altına almıştır. Özellikle 50’li 60’lı yıllardan sonra dünyada etiğe ilgi artmış ve bu anlamda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır; her meslekte etik ilke ve değerler oluşmuştur (Özdemir, 2003). Bu ilkeler tüm mesleklerde olduğu gibi öğretmenlik mesleğinde de oldukça önem taşımaktadır. Ülkemizde 2004 tarihinde kabul edilen 5176 sayılı kanunla kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük,

hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkelerini belirlemek ve gözetmek üzere kamu görevlileri etik kurulu kurulmuştur. Kamunun en önemli çalışanı olarak yönetici ve çalışanların evrensel etik ilkelere uyması son derece önemlidir. Kamu görevlisi ve kamu etiği özellikle yönetimde doğru davranışlara ulaşmak için uygulanması gereken ilke ve standartlardır (Özdemir, 2003). Bu ilke ve standartlara araştırmanın ilerleyen bölümlerinde yer verilmiştir.

Yönetsel etik, 1970'li yıllardan sonra üzerinde önemle durulan ve çalışılan konulardan biri haline gelmiş olup, yönetsel eylemlerde uyulması gereken ilkeler veya davranış kuralları olarak tanımlanır. Yönetimde uyulması gereken etik ilkeler; adalet, eşitlik, dürüstlük, doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, laiklik, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasadışı eylemlere direnmedir (Bursalıoğlu, 1999; Kaya, 2000; Fromm 2010; Covey, 2013; Köknel, 2008; Taymaz, 2002; Başaran, 1991; Aydın, 2001; Çevikbaş, 2005; Küçükkaraduman, 2006; Saylı ve Kızıldağ, 2012; Dökmen, 2002).

Yönetim sürecinde kararlarda, uygulamalarda, eylem ve işlemlerde kaçınılması gereken davranışlar etik dışı davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Yönetime duyulan güvensizliğin gerisinde, etik dışı uygulamaların ara sıra olması değil, bunların sıradanlaşması vardır. Yönetimde etik dışı davranışlar ise ayrımcılık, adam kayırma, rüşvet, yıldırma-korkutma, ihmal, sömürü (istismar), bencillik, yolsuzluk, işkence (eziyet), yaranma-dalkavukluk, şiddet-baskı-saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, zimmet, dogmatik davranış, yobazlık ve bağınazlıktır. Yönetimde etik-dışı davranışlar, örgüt içerisindeki çatışmalar ve davranışsal sorunları ifade etmektedir. Bu davranışlar sonucunda ortaya çıkan durumlara bağlı olarak, örgütsel kültür zayıflamakta, çalışan bağlılığı, performansı ve motivasyonu azalmaktadır (Bursalıoğlu, 1991; Fromm 2010; Köknel, 2008; Aydın, 2001; Çevikbaş, 2005; Küçükkaraduman, 2006; Saylı ve Kızıldağ, 2012; Uluğ, 2009; Turgut, 2001; Oruç ve Tonus, 2009).

Yöneticinin ortaya koyduğu liderlik modellerinden biri de okullarda etik liderlik davranışıdır. Eğitim yöneticisinin liderlik rolü kazanabilmesinde etik liderlik vasfının önemi oldukça fazladır. Öğretmen her ne kadar hiyerarşi basamaklarında müdürün altında bir yetkiye sahip olsa da her zaman hak ve adalet arayışında olmalı,

çalıştığı kurumda ortaya çıkan etik dışı durumları dile getirerek bunlarla mücadele yoluna gitmelidir. Bu konuda en büyük gücü ve desteği de eğitimin kendi içinde barındırdığı sağlam ve vicdani temellere oturtulan etik anlayıştan alacaktır. Bu etik anlayış tüm evrensel değerleri içeren, herkese eşit haklar tanıyan ve yöneticinin keyfi hareketlerinin önüne geçen etik değerlere sonuna kadar bağlı ve gücünü tamamen bu değerlerden alan bir anlayış olmalıdır.

Okul yöneticilerinin etik liderlik becerileri iletişimsel, iklimsel, davranışsal ve karar vermede etik olmak üzere dört farklı boyutta ele alınmaktadır. İletişimsel etik, yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ağının kurulması ve çalışanların iş doyumunun sağlanması ile ilgilidir. Çalışanlarına karşı açık sözlü olan, onlara değer veren ve onlarla sağlıklı iletişim kurabilen bir lidere olan güvenin artması beklenmektedir (Yılmaz, 2005). Okul yöneticisi, liderlik yaptığı okullarda insanların birbirleriyle sözlü iletişim kurmaları için etkili bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Kurulan bu çalışma ortamında insanların kendisini doğru ve rahat ifade edebilmesi gerekir. Bu çalışma ortamının temelini etik değerler oluşturmalı ve bunu okul yöneticisi yapmalıdır. İklimsel etik, etkili bir okul iklimi oluşturmak için çalışanlara sahip çıkılması, onların desteklemesi, düşüncelerin sevgiyi temel alan bir yaklaşımla yayılması, okul kültürünün ve vizyonunun net bir şekilde ortaya konması, çalışanların yaratıcılıklarını maksimum düzeyde ortaya çıkarabilecekleri bir çalışma ortamının hazırlanması ile ilgilidir. Okullarda verimliliği artırmak için öğretmeyi özendirici ve artırıcı bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır. Bu örgüt iklimi, çalışanların ve öğrencilerin iyi geçiminden doğan yüksek moral ve birbirlerine karşı olan güven, saygı ve ilginin mevcut olduğu bir havada olmalıdır (Yılmaz, 2005). Davranışsal etik, yöneticinin dürüst ve adil davranışlar sergilemesi, örgütteki herkesi eşit görmesi ve eşit muamele etmesine işaret etmektedir. Karar vermede etik, liderin ahlaki açıdan doğru kararlar verebilmesi, doğru ile yanlış ayırt edebilmesi ve verdiği kararlarda etik davranması kapsamında incelenmektedir (Turhan, 2007).

Yöneticinin öğretmenlerine karşı eşit mesafede oluşu öğretmen algısını da yöneticinin lehine çevirecektir. Ayrıca, mesleğe bağlılık, anlayış, inanç, sorumluluk ve başkalarının görüşlerine saygı da etik bir okul müdüründen beklenen diğer özelliklerdir (akt. Helvacı ve Hughes, 2010).

Okul yöneticisinin etik lider olarak sergileyeceği davranışlar; sevgi, doğruluk, iyilik, özgürlük, birlik sağlama, hoşgörülü olma, sorumluluk ve yaşama saygıdır. Etik

liderlik, liderin etik değerlere sahip olması ve davranışlarını bu etik değerlerle ilişkilendirerek ifade etmesidir (akt. Altun, 2017; Cuilla, 2004). Okul müdürünün etik değerlere bağlılığı onun sosyal hayattaki davranışlarında da kendini bir şekilde gösterir. Öğretmenleriyle kurduğu ilişkilerinde anlayışsız, sorumsuz, kaba ve ölçüsüz hareket etmesi onun etik değerlerden uzak olduğunun da göstergesi sayılmaktadır. Konuya diğer bir perspektiften baktığımızda Greenfield (1991) eğitim kurumlarında, etik ilkeleri dikkate alan liderleri, karar verirken işleri doğru yapmakla birlikte, ağırlıklı olarak doğru şeyleri yapmakla ilgilendiği şeklinde ifade eder. Bununla birlikte eğitim yönetimi açısından etik lideri, öğretmenler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve işine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve öğretmenlerin iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden kişi olarak tanımlamaktadır (akt. Helvacı, 2010).

### **1.1.Problem Durumu**

Eğitimde etik değerler konusu 21. Yüzyılın başlangıcında eğitim yönetimi alanında temel öncelik taşıyan alanlardan birisi durumuna gelmiştir (Gümüşeli, 2010; akt. Helvacı, 2010). Etik, yönetim görevlerinde bulunanların yükümlülüklerini yerine getirirken, yansızlık, nesnellik, dürüstlük içinde olmaları ve kendi konumlarını kişisel, özel, parasal ya da partizan amaçlarla kullanmaktan kaçınmalarını ifade eder (Gençkaya, 2001; akt. Çetin ve Özcan, 2004). Etik liderliğin temelinde, toplumun tüm üyelerine karşı gösterilmesi gereken saygı, farklı kültürlere, görüşlere ve düşüncelere tolerans ve adil kaynak dağıtımını gibi unsurlar yatmaktadır (Yılmaz, 2006). Okul ortamının en yetkili ve sorumluluğu en fazla olan kişisi konumundaki okul müdürleri çalıştıkları ortamda dengeleri korumak, eldeki olanakları kişilere adil bir şekilde dağıtarak çalışma ortamında huzuru sağlamak durumundadır. Okul ortamındaki mevcut kaynağın dağılımındaki adaletsizlikler yöneticiyle öğretmenleri karşı karşıya getirecek durumlar yaratır. Ortaöğretimde her branş zümreler olarak örgütlenmiştir. Öğretmenler alanlarına yönelik aktiviteleri kendi zümre arkadaşlarıyla gerçekleştirmeye çalışır. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleşmesi de yöneticiyle sürekli iletişim halinde olmaya bağlıdır.

Etik lider, örgütünde uygun davranışı pekiştirir ve hedef bilincini oluşturur. Bunu yaparken öğretmeninden öğrencisine ve okulunda çalışan en alt personeline



kadar nezaketli ve tutarlı tavırları kurum içinde saygınlık kazanmasına; nezaketsiz tavırları da kurum içinde saygınlığının azalmasına sebep olacaktır. Böylelikle örgütsel bir vizyon oluşturan lider, bu yolu açan olduğu kadar bu yolda en önde yürüyen kişi olmalıdır. Güven ile örgütteki çalışanlara ilham vermek ve verdiği sözde durmak, bir lideri etik lider yapan önemli özelliklerden biridir (akt. Helvacı ve Pipkin, 2010). Bir öğretmenin çalıştığı kurumda meslektaşlarıyla karşılaştığı problemlerde bu problemleri çözebilecek vizyona ve misyona sahip bir yöneticiye ihtiyacı vardır. Sergiovanni etik liderliği liderliğin kalbi olarak ifade etmekte ve okul yönetimi açısından büyük önem taşıyan bir kavram olarak görmektedir. Eğer liderin beyni ve kalbi, elinden ayrılırsa; eylemleri, kararları ve davranışları anlaşılabilir. Liderliğin kalbi, liderin değerleri, inançları ve arzularını ifade etmektedir. Öte yandan, Haynes etiğin okul yönetiminde özel bir yeri olduğunu, gelecek kuşakların eğitiminden ve onların etiksel olgunluğa ulaşmasından öncelikli olarak okulların ve onların müdürlerinin sorumlu olduğunu ifade etmektedir (akt. Gürkan vd., 2004). Aydın ise okul müdürünün güçlü bir etik liderlik uygulaması sergileyerek, okulda etik bir hava oluşturması, ayrımcılığa fırsat tanıması ve eylemlerinde doğruluğu ve ahlakiliği araması gerektiğini ifade etmektedir. Bir eğitim-öğretim kurumunda en yetkili kişi okul müdürüdür ve aynı zamanda bu kurumdaki tüm öğretmenlerin haklarından sorumlu olan kişidir. Bu sorumluluk bilinciyle hareket etmeyen bir yöneticinin de etik bir okul ortamı oluşturması beklenemez.

Sosyal yaşam içinde, değişme ve gelişmenin tüm toplum üyeleri için yararlı olabilmesi, sosyal uyum ve güvenin oluşturulması açısından eğitim ve etik birlikte olması gereken iki önemli unsur olarak görülmektedir. Etik ile ahlak arasındaki ilişkinin davranışsal boyutunun liderin davranışlarında kendini göstermesi kaçınılmazdır. Okul yöneticisinin davranışları değerler sisteminde bir karşılık bulur ve çalışma ortamında öğretmenlerle olan ilişkisine yansır. Böylece liderin ‘etik olan’ ve dolayısıyla ‘etik olmayan’ davranışlarının belirleyicisi ilk adımda öğretmen olacaktır. Etik liderler, etik davranışlar sergileyen, bireysel ihtiyaçları dikkate alan önyargısız ve tarafsız olan, çalışanların haklarını savunan, bu davranışlarıyla çalışanlar üzerinde güven duygusu oluşturan kişilerdir (Teyfur vd., 2013).

Bu araştırmada, toplumsal temeli oluşturan bir takım etik kodlarla ilgili olarak okul yöneticilerinin yönetsel anlamda etik kodlara ne derece bağlılık gösterdikleri, bu kodlardan hangilerini ihlal ettiklerini belirlemek amacıyla ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin görüşlerine yer verilmiştir. Etiğin

ahlak felsefesiyle ilgili bir kavram olması okulların toplumsal değerleri yaymada en büyük paya sahip olması okul yöneticilerinin etik dışı davranışlarının öğretmen görüşlerinden yola çıkılarak tespit edilmeye çalışılmasının daha önceki yönetici etik davranışlarının ele alındığı birçok çalışmayla bütünlük gösterebileceği düşünülebilir, fakat bu araştırmanın nitel bir yöntemle yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılarak farklı branşlardan birebir öğretmen görüşlerine yönelik olması bu çalışmanın kendi içinde özgünlük taşıdığını göstermekte ve önemini ortaya koymaktadır.

Türk kamu yönetiminde etik dışı faaliyetlerin yaygınlaşmasının ardındaki temel nedenler ise, etik davranış standartlarının eksik oluşu, hesap verme mekanizmalarının işlevsiz olması, kamuda hukuk devleti ilkesinin yerleşmemiş olması, kamuda etik kültürünün yerleşmemiş olması, bürokrasinin merkeziyetçi ve statükocu yapısı, siyasilere bürokratik yapı üzerindeki etkisi, takdir yetkisinin keyfi kullanımı, kamu yönetiminde saydamlık eksikliği, ekonomik nedenler, eğitim yetersizliği ve etik konusuna yeterince önem verilmemesidir (TÜSİAD, 2014; akt. Özdemir, 2003). Tüm bu durumlar bizim bu konuyu seçmemizin önemini bir kez daha vurgulamaktadır.

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerinden yola çıkılarak yöneticinin etik dışı davranışlarının neler olduğu ve bu davranışların doğrudan veya dolaylı olarak eğitim ortamını nasıl etkilediği, öğretmenlerin yöneticinin etik liderlik rolüne yönelik ne düşündüğü, yine bu çalışma kapsamında ele alınıp değerlendirilmeye çalışılmıştır Aynı zamanda çalışmanın bu alanda yapılmış ve yapılacak olan diğer çalışmalara da katkı sağlaması amaçlanmıştır.

## **1.2. Araştırmanın Problemi**

Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin çalıştıkları kurum yöneticisinin etik dışı liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri nelerdir?

### **Alt Problemler:**

- Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, çalıştıkları kurumdaki okul yöneticisinin, etik liderliğin “karar vermede etik, davranışsal etik, iletişimsel etik, iklimsel etik” boyutlarına ilişkin görüşleri nasıldır?

- Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, çalıştıkları kurumdaki okul yöneticisinin etik dışı davranışları nelerdir?

#### **Araştırma Soruları:**

- Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin, çalıştıkları kurumun okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarında karar almaya yönelik görüşleri nasıldır?

(Etik liderliğin karar alma boyutuna ilişkin öğretmenlerin çalıştığı okul yöneticisinin, çözümler üretmedeki yaklaşımı, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda ve dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunma, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranış sergileme, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapma, okulda ortak alınan kararları etkili biçimde uygulama, okulda yapılan işlerde ölçüyü belirleme ve davranışlarının sınırlarını bilme yönündeki yaklaşımlarına yönelik görüşlerine yer verilmiştir.)

- Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin, çalıştıkları kurumun okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarının davranışsal boyutuyla ilgili görüşleri nasıldır?

(Bu alt başlık altında okul yöneticisinin davranışlarına ilişkin öğretmenlerden, yöneticinin dürüst ve adil davranışlar sergileme, örgütteki herkesi eşit görme ve eşit muamele etme, etik lider olarak sevgi, doğruluk, iyilik, özgürlük, birlik sağlama, hoşgörülü olma, sorumluluk ve yaşama saygılı olma yaklaşımlarına yönelik görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir.)

- Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarının iletişim süreciyle ilgili görüşleri nasıldır?

(Okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarının iletişim boyutunda katılımcılardan yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ağının

kurulması ve çalışanların iş doyumunun sağlanması, liderlik yaptığı okullarda insanların birbirleriyle sözlü iletişim kurmaları için etkili bir çalışma ortamı oluşturması, kurulan bu çalışma ortamında insanların kendisini doğru ve rahat ifade edebilmesi hakkındaki görüşlerini dile getirmeleri istenmiştir.)

- Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin, çalıştıkları kurumun okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi oluşturma süreciyle ilgili görüşleri nasıldır?

(Etik liderliğin örgüt iklimi oluşturma boyutunda katılımcılardan çalıştıkları okul yöneticilerinin çalışanlarına sahip çıkarak onları destekleme, düşüncelerini sevgiyi temel alan bir yaklaşımla yayma, okul kültürü ve vizyonunu net bir şekilde ortaya koyma, çalışanların yaratıcılıklarını maksimum düzeyde ortaya çıkarabilecekleri bir çalışma ortamı hazırlama ve çalışanların iyi geçiminden doğan yüksek moral ve birbirine karşı olan güven, saygı ve ilginin mevcut olduğu bir hava oluşturmaya yönelik görüşlerini dile getirmeleri istenmiştir.)

- Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, çalıştıkları kurumun okul yöneticisinin etik dışı davranışları nelerdir?  
( Etik dışı davranışlar: ayrımcılık, adam kayırma, psikolojik yıldırma (mobbing), ihmal(görevin savsaklanması), sömürü, istismar, insan ve nesnelere adaletsiz kullanımı, bencillik, yolsuzluk, şiddet, baskı, saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, zimmet)

### **1.3.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı ortaöğretim okul yöneticilerinin etik dışı liderlik davranışlarını ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerinden yola çıkarak tespit etmektir. Bu noktadan hareketle araştırmada okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının etik liderlik boyutunda ele alınması ve etik dışı davranışlarının değerlendirilmesi söz konusudur. Bu genel amaca göre araştırmanın alt amaçları:

1.Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, çalıştıkları kurumdaki okul yöneticisinin, etik liderliğin “karar almada etik, davranışsal etik, iletişimsel etik, iklimsel etik” boyutlarına ilişkin görüşleri nasıldır? Bu alt amaca bağlı olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır?

- a) Ortaöğretim okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarında karar alma boyutuna yönelik öğretmen görüşleri nasıldır?
- b) Ortaöğretim okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarında liderlik davranışı boyutuna yönelik öğretmen görüşleri nasıldır?
- c) Ortaöğretim okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarında iletişim boyutuna yönelik öğretmen görüşleri nasıldır?
- d) Ortaöğretim okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarında örgüt iklimi boyutuna yönelik öğretmen görüşleri nasıldır?

2.Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, çalıştıkları kurumdaki okul yöneticisinin etik dışı liderlik davranışları nelerdir?

#### **1.4.Araştırmanın Önemi**

İnsanın varlığından söz ettiğimiz andan itibaren düşüncenin varlığından da söz etmek durumunda kalırız. Bu anlamda filozofların insanlığın düşünceyle yolculuğunda katkısı yatsınamayacak bir gerçektir. İlk çağ filozoflarından Aristo, mutluluğun ancak “erdem” sayesinde gerçekleşebileceğini düşünmüştür. İnsanı mutlu bir yaşama götürecekt etkenler akıl, erdem ve etik davranışlardır. Aristo’ya göre erdem, ahlaki ve entelektüel alanlarda mükemmele ulaşmaktır. Dolayısıyla ahlaksız ve entelektüel kapasitesi gelişmemiş olan insanların erdem sahibi olması mümkün değildir. İnsanı erdemli kılmanın yolu ise bilgiden geçmektedir. Bilgi ise, öğrenilen ve öğretilen bilişsel bir süreçtir. Bilginin öğrenilebilen bir süreç olmasından dolayı da erdem ve etik öğrenilebilir ve öğretiler gerçeliklerdir. Bu noktadan bakıldığında, kamu yönetimi etiği de bilişsel süreçlerle ilgili olmasından dolayı öğrenilebilir bir değerdir (Özdemir, 2003).

Okullar, eğitim öğretimi temel alan kamusal anlamda toplumun en önemli yapılarıdır. Aileden sonra sosyalleşme süreci en etkili biçimde okullarda devam eder. Hayatımızı okullardan aldığımız eğitimler yoluyla şekillendiririz. Aldığımız eğitim

sırasında bize rol model olan öğretmenlerimizin gösterdikleri davranışlar ve tutumlar yetiştirilmemizde en önemli faktördür. Öğrenciye davranışlarıyla model olan öğretmenin güzel davranışlar sergileyerek huzurlu bir ortam yaratılmasında çalıştığı kurumun en yetkili kişisi olan yöneticinin etkisi oldukça fazladır. Huzur ortamının oluşmasında yöneticinin öğretmenlerle kurduğu iletişim öğretmenin okulla olan bağını ve psikolojik durumunu etkilemektedir. Yönetimin baş aktörü olan ve okuldaki iletişim ağının başını çeken yöneticinin en önemli görevi tüm okul personeline bu huzurlu ortamı sağlamak olmalıdır. Okul ortamında yaşanan etik dışı durumlar öğretmenlerin yönetime ve ortama olan bağlılığını bozabilir; çünkü yöneticinin tutum ve davranışları, yönetimdeki yaklaşımı, okulu yönetme biçimi, meslek etiğine olan saygısı öğretmen üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak etkisini gösterir. Bu yüzden eğitim ve öğretim kurumları toplumun en şeffaf olması gereken kurumlarıdır.

### **1.5.Sınırlılıklar**

Araştırmada İstanbul'un farklı ilçelerinde farklı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ele alınmıştır. Alınan bu görüşler tamamen öğretmenlerin şu anda çalıştıkları kurumun yöneticilerine yönelik görüşlerini kapsamaktadır.

## BÖLÜM II

### ETİK LİDERLİKLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Etik, insanların kişisel tercihlerle, töresel, ahlaksal davranış şekilleri ve görüşleri ile ilgili her şeydir (Conaway ve Fernandez, 2000). Aydın etiğin ahlaki nitelikteki davranış, eylem ve yargıları ilgilendiren bir konu olarak felsefenin bir parçası ve sistematik bir çalışma alanı olduğunu ifade etmiştir. İnsanlar, etik yöneticilik alanında adalet, eşitlik, dürüstlük, tarafsızlık, saygı, sorumluluk, sevgi, bağlılık, uygunluk, hoşgörü, tutumluluk, demokrasi ve açıklık gibi birtakım ilkelere uygun davranılmasını beklerler (Karlı, 2004). Sartre, “Değerler dünyaya insanla gelir” der. İnsanlar yaşamlarında ahlaki değerlerle iç içedir ve buldukları toplum yapısında bu değerlere olan yaklaşımlarıyla ve tutumlarıyla belli bir vizyona ve misyona sahip olurlar. Çevresiyle ilişki içindeki insan, toplumun var ettiği değerler sistemi içindedir ve davranışları bu şekilde şekillenir. Liderin davranışları da bu değerler sisteminde bir anlam kazanır. Liderler liderlik davranışlarını sergilerken davranışlarının iyi-kötü, doğru-yanlış olarak ifade edilen değerinin ahlaki bir yanı vardır.

Kucuradi ' ye göre: etik ilişki belirli bütünlükte bir kişinin başka bir kişiyle yüz yüze geldiği değer sorunlarının söz konusu olduğu bir ilişkidir (akt. Uğurlu, 2014). Fulmer'e göre etik liderliğin, yöneticiler ve çeşitli alanlardaki akademisyenler için sık rastlanan bir konu haline gelmesinin sebebi, etik değerler, liderlik ve doğruluk, gibi kavramların yöneticiler için ulusal ve küresel ekonomilerdeki önemli düşüşlerden kurtulmaya çalışırken, büyük önem verdikleri konular olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bilgiler ışığında etik liderliğin kavramsal açıdan tanımlamaya yönelik ilgili literatür incelendiğinde, Brown, Trevinoand, Harrison etik liderliği, “kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla uygun kuralları örnek oluşturarak; iki yönlü iletişim, destek ve karar alma ile izleyenlere göstermektir” şeklinde ifade ederken, bir başka tanıma göre ise etik liderlik, amaçlara ve temel değerlere sadakati, etik davranış ve etik karar vermeyi kapsar olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca konuyla ilgili yapılan çalışmalarda etik lider için, verdiği etik kararlar doğrultusunda örgütünde etik havayı oluşturmak durumunda olan kişidir vurgusu sıkça

tekrarlanmıştır. Etik liderliğin kurucusu Bili Grace 4V modelini geliştirmiştir ve bu modele göre etik liderliğin boyutlarını değerler (values), vizyon (vision), ses (voice) ve erdem (virtue) oluşturmaktadır (akt. Bursalıoğlu, 1991).

Moorhouse, eğitim kurumlarında ve etik liderde bulunması gereken etik değerleri tespit etmeyi amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma sonunda, kurumlar için beş etik değer, okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik becerinin olduğunu tespit etmiştir. Okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik beceri ise, ahlaki davranışlarıyla izleyenlere örnek olma, güven ortamı oluşturma ve etkili iletişim kurma, vizyon geliştirme, dürüst olma, öğretmenleri karar alma sürecine katma ve son olarak takım oluşturmaktır (Moorhouse 2002; akt. Yıldırım, 2010).

Etik liderlik; “kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerde normatif uygunluk çerçevesinde yönetim sergileyen ve bu tarz yönlendirmeleri iki yönlü iletişim, güçlendirme ve ahlaki düşünmeye yönelterek artırmayı hedefleyen bir liderlik tarzıdır” (Aydın, 2015).

Ergüç, tarafından ilköğretim müfredat laboratuvar okulu müdürlerinin mesleki etik ilkelere ilişkin davranışları adlı çalışmasında ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin mesleki etik ilkelere uygunluk düzeyleri ile ilköğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin mesleki etik ilkelere uygunluk düzeyleri araştırılmış; çalışma sonucunda ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin mesleki etik ilkelere uygunluk düzeyleri ile ilgili görüşlerinin, orta öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlere oranla tüm boyutlarda daha olumlu düzeyde algılandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aydın, tarafından gerçekleştirilen araştırmada, Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde etkinlik gösteren resmî genel liselerin müdürlerinin, hoşgörü, adalet, dürüstlük, sorumluluk, demokrasi, saygı boyutlarındaki etik ilkelere ilişkin davranışlarının, bakanlık müfettişleri, lise müdürleri ve öğretmenler tarafından nasıl algılandığına yönelik araştırma sonuçları, lise müdürlerinin, başkalarının görüşlerine değer verme; eleştirilere açık olma; farklılıklara karşı hoşgörülü olma; başkalarını dinlerken kendini onların yerine koyma ve anlamaya çalışma ilkelerine uygun davranma düzeylerinin müfettişlerce yetersiz bulunduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre, müfettişlerin ifadelerinde, okul müdürlerinin, iyi bir



dinleyici olma; astlarını korkutmayı bir baskı aracı olarak kullanmama; astlarla takım çalışması yapma; saldırgan ve kırıcı davranmama; astlarını kendilerini ilgilendiren kararlara katma; insanları tanımaya çalışma; insanlara zaman ayırma; astların haklarını kullanma özgürlüklerini engellememe; astlarla ilişkilerinde güven verici olma; astların olumlu eylemlerini destekleme vb. boyutlarında uygun davrandığı görüşünde oldukları saptanmıştır.

Turhan, genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi isimli bir çalışmada tüm astlara eşit olarak davranma konusunda okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık bulmuştur. Yılmaz, tarafından gerçekleştirilen, “okullarda örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından İncelenmesi” başlıklı araştırmada, örgütsel güvenin kurum yöneticilerinin etik liderlik becerileri ile ilişkili olduğu, kadın öğretmenlerin erkeklere göre örgütsel güven düzeyini daha yetersiz buldukları; eğitim seviyesi arttıkça öğretmenlerin okuldaki güven ortamını daha yetersiz buldukları gibi sonucuna ulaşılmıştır. Karaköse, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme durumlarının çeşitli değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasında, etik liderliğin iklimsel etik boyutunda öğretmenlerin görüşleri arasında farklılığın cinsiyet noktasında değil öğretmenin en son bitirmiş olduğu eğitim seviyesi noktasında ortaya çıktığını gözlemlemiştir.

Şimşek ve Altinkurt, endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları hakkındaki görüşlerinin belirlenmesine yönelik yaptıkları araştırma sonucunda okul yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarının hiçbir düzeyde üst düzeyde başarılı bulunmadığı saptanmıştır. Okul yöneticilerinin demokrasi, sorumluluk, dürüstlük noktasındaki etik liderlik uygulamaları genel itibarıyla başarılı bulunurken, kurum yöneticilerinin adalet ve hoşgörü noktasındaki davranışları ise düşük düzeyde başarılı bulunmuştur.

Yağmur, yaptığı araştırmanın sonuçlarında etik liderliğin oluşmasında etik dışı davranışlarının etik iklimi negatif yönlü etkilediğini ortaya koymuştur. Kıral ve Adıbelli, 21. yüzyılın okul yöneticilerinin nasıl olması gerektiği ile ilgili araştırmasında 94 sorunun 36 tanesi okul yöneticilerinin etik davranış özellikleriyle alakalıdır (akt. Erdem, 2015). Morgan etik yönetim anlayışı ile kültür arasındaki ilişkinin bulunmasına yönelik yaptığı araştırmada, yöneticilerin etik liderlik

özelliğinin, hem kişisel etik davranışlarıyla hem de onların yönetsel açıdan yeterlilikleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (akt. Yıldırım, Morgan, 2002). Brown, Trevino ve Harrison, etik liderliği sosyal öğrenme kuramı ile açıklamayı amaçladıkları çalışmalarında, etik liderliğin; dürüstlikle, güvenilirlikle, karşılıklı adaletle, danışmanlıkla ilişkili olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca etik liderliğin, çalışanların iş doyumuna, çalışanların kendilerini işe adanmalarına, işle ilgili problemlerini çözmeye etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Brown vd., 2013). Acar ve Kaya tarafından beden eğitimi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin etik davranışlarına dair görüşlerinin araştırıldığı çalışmada, okul yöneticileri etik liderlik davranışı gösterme noktasında, görev süreleriyle alakalı değişiklik saptanmamış ve okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını “oldukça yüksek” algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Canan Madenoğlu, Şengül Uysal, Yılmaz Sarier, Köksal Banoğlu'nun yapmış oldukları “okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi” adlı çalışmalarında öğretmenlerin etik değerlerin örgütsel bağlılığın güçlü bir öncülü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmadakine benzer bir şekilde, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmalarda, iş doyumunun örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılığının da iş doyumunu etkilediği belirlenmiştir (Akınaltuğ, 2013; Kırel, 1999; Kömürçüoğlu, 2003; Yüksel, 2006).

Uğurlu'nun (2011), yaptığı çalışmada, yönetici etik liderlik algıları ile örgütsel adalet algıları arasında olumlu bir ilişkinin olduğu, Acar, tarafından yapılan çalışmada, beden eğitimi öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik ilkelere uygun davranışlar sergileme düzeyleri arttıkça, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının arttığı tespit edilmiş; tüm bu verilerin ışığında, okullarda kayırmacı uygulamaların olmasının ve etik ilkelerin ihlalinin örgütsel adalet algısını zedelediği, bunun da birçok olumsuz örgütsel çıktıyı beraberinde getirdiği saptanmıştır.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık adlı çalışmada; öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri uygulamalarında genel olarak “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yaptıkları tespit edilmiştir. Kazancı, tarafından yapılan çalışmada öğretmenler, “okul yöneticileri adam kayırır” ifadesine “Bazen” düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir (Meriç ve Erdem, 2003). Her iki çalışmanın sonuçlarının birbirinden

çok farklı olmadığı görülmektedir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin en çok “Öğretmenlerin, derse zamanında veya geç girip çıkmalarında” “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler. Aydoğan’ın, araştırmasında katılımcılar “Öğretmenlerin, derse girip çıkmasında kayırmacılık yapılmaktadır” önermesine “Çok” düzeyinde katıldıklarını ifade etmişlerdir. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri, genel olarak uygulamalarında “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yapmaktadırlar.

Cemaloğlu ve Kılınç, tarafından yapılan çalışmada, etik liderlik uygulamasının okullarda görülen yıldırma davranışlarının sıklığını azalttığı ortaya konmuştur. Cemaloğlu tarafından yapılan birçok çalışmada, çalışanların işe dayalı olarak yaşadığı sorunlarda en belirleyici etkenin, örgüt yöneticisinin davranışları olarak belirlendiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, genel olarak eğitim kurumlarında yaşanan sorunların nedenleri arasında okul yöneticisinin liderlik stilinin önemli bir etken olduğu söylenebilir. Araştırmanın diğer bir bulgusu ise, örgütsel güven ve yıldırma arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğudır.

Yılmaz (2005), örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi adlı doktora tezinde, örgütsel güvenin ve etik liderliğin alt boyutları kapsamında bakıldığı zaman, örgütsel güvenin alt boyutu olan çalışanlara duyarlılığı, etik liderliğin davranışsal etik boyutu hariç tüm alt boyutları anlamlı bir düzeyde etkilediği gözlenmiştir.

### BÖLÜM III

#### KURAMSAL ÇERÇEVE

Yunanca ‘karakter’ anlamındaki etik sözcüğü yerine Türkçe’ de Arapça ‘hulk’ sözcüğünden türeyen “ huy, mizaç, karakter” anlamlarına galen ahlak sözcüğü kullanılmaktadır (Cevizci 2008, akt. Helvacı, 2010). Etik kelimesi dilimize Fransızca ‘‘Ethique’’ kelimesinden geçmiş olup “ Çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü ” şeklinde açıklanmaktadır (TDK, 2013).

Felsefenin en temel disiplinlerinden biri olan etik, ahlakla yakın bir ilişki içinde bulunur. Gerek ahlak gerek etik aynı kökten türemiş olsa bile etik deyince anlaşılan “felsefe açısından ahlak” tır, genel bir ilkeler teorisidir veya “ahlaklılığın felsefesi” dir ( akt. Cevizci, 2008).

Cevizci, etik kavramını ve etiği “belli bir yaşama idealini hayata geçirebilmek için mücadele eden, çağı ve üyesi olduğu toplumun yaşayışını eleştiren, hatta mahkûm eden, mevcut değerler silsilesi yerine alternatif değerleri koyan, yaşama kurallarını açık seçik tanımlayan, kısaca hayata anlam katan ahlaki ilkeler teorisi, felsefe disiplini” şeklinde ifade etmiştir. Bu anlamda etik, toplumda yaygın olan ahlak kurallarından daha özel ve felsefidir. Etiğin ilgi alanı, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelini araştırılmasıdır (Aydın, 2015).

Etik, insanın ne yapması ya da ne yapmamasını öneren bir dizi değerler bütünüdür. Bu değerleri ödevler, erdemler, ilkeler ve toplumun çıkarları olarak dört kümede incelemek mümkündür. Ödev, kişinin işgal ettiği rolden beklenen davranışlardır. Erdem, iyi bir insanı tanımlayan özelliklerin tümüdür. İlke, davranışları biçimlendiren temel doğrulardır. Toplumun çıkarı ise toplumun genelinin yararına olan her türlü eylemdir (Svara, 2010; akt. Özdemir, 2003).

Ahlak ve etik birbirinden ayrı kavramlardır. Ahlak, toplumların gereksinim ve çıkarları doğrultusunda, alışkanlıklar, gelenekler, töreler ve kamuoyunun gücünden destek alan, kendiliğinden biçimlenmiş, genel kabul görmüş yasaklama ve

değerlendirmelerdir (akt. Aydın ve Frolov, 2001). Ahlak görelidir ve toplumdan topluma değişebildiği gibi, aynı toplum içindeki farklı grupların benimsediği ahlak kuralları arasında bile farklılıklar vardır (Mengüşoğlu, 2005). Ahlak, genellikle insanların kendisine göre yaşadıkları bir ilkeler topluluğu, bir kurallar toplamı anlamına gelir. Ahlak felsefesi ya da etik ise ahlaktan farklı olarak, bu tür davranışları felsefi olarak inceleyen, onları açıklamaya ve değerlendirmeye çalışan felsefe dalıdır (Aslan, 2002). Etik insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplinidir (İnal, 2013). Farklı dinlerin, ırkların, gelenek göreneklerin, örf ve adetlerin ortaya koyduğu değerler toplumdan topluma hatta aynı toplumun içinde bile değişiklik gösterirken ahlaki değerlendirmelerin boyutları değişecek kişisel ve toplumsal temeller için içine girecektir; oysaki etikte “istenilir iyi” kavramı vardır. Bu “istenilir iyiler” daha evrensel ve geçerliliğe sahiptir (Aydın, 2012).

Ahlak, kültürel değerler ve ideallerle ilgili doğru ve yanlışları ve bunlara uygun olarak nasıl davranılması gerektiğini belirler, geniş tabanlı ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları içerir. Etik ise, hem daha soyut kavramlara dayalıdır hem de bu soyut kavramlardan ne anlaşılması gerektiğini tanımlamaya çalışır. Ahlakla etik arasında temel farklılık, etğin ahlaka göre daha evrensel ilkeler üzerinde durmasıdır (Lamberton ve Minor, 2006, akt. Aydın, 2015).

Ahlak felsefesi ya da etik, ahlakı konu edinen felsefe dalıdır. Kullanılan ahlak terimlerini ve ahlaki yargıların statüsünü analiz eden etik, takınılan ahlaki tutumların ardında yatan yargıları ele alır (akt. Gültekin, 28). Etik, insan davranışında neyin doğru, neyin yanlış olduğuyla ve davranışın kontrolüyle ilişkilidir. İnsanın ya da onun davranışının iyi-kötü, doğru-yanlış olduğuna karar vermenin neye göre algılandığı ile ilgili sorulara yanıt arar. Ahlaki karar ve yargılarda kişisel ilginin veya diğer insanların ilgilerinin ne derecede etkili olduğunu araştırır (akt. Yılmaz, 2008). Solomon ve Hamson’a göre etik, her şeyden önce istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile etik, bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağının bilinmesidir (Hitt, 1998, akt. Aydın, 2015).

Etik ile ahlakın özdeş olmamasının bir nedeni de, etiğin ahlak felsefesi olması, ahlakın ise etiğin araştırma konusu olmasındandır. Etik kuramlar ahlakın özü, kökeni ve toplumsal yaşamdaki işlevinin yanı sıra insanların bir arada yaşayabilmelerinin gerekleri, toplumsal yaşamın normları ve değerleri, kişilerle toplum arasındaki ilişkiler, bireysel yaşamın amacı ve anlamı üstüne görüşleri dile getirir (Çalışlar, 2015). Ahlak, toplumda var olan ve davranış, tutum ve inançları yönlendiren bir değerler sistemidir. Ahlak günlük yaşam içinde bireylerin nasıl yaşamaları gerektiğini ince ayrıntılar içinde pratik açıdan düşünürken, etik daha soyut ve kuramsal bir bakış açısı gerektirir (İnal, 2003).

Kant, etiğin bir zihniyet felsefesi olduğunu söyler. Zihniyetimizin eylemlerimizin ilkelerini oluşturduğunu vurgular. Etiğin, zihniyetin manevi iyiliğinden dolayı insanın yerine getirmeye zorlanabileceği eylemleri gerçekleştirmesini istediğini savunur (Kant, 2005, akt. Yıldırım, 2010). Beekun etiği, yanlış ve doğruyu birbirinden ayıran ahlaki ilkelerin bütünü olarak tanımlamıştır. Bu açıdan etik, normatif (kuralları ya da standartları belirleyen) bir alandır. Çünkü etik, bireyin hem yapması gerekeni hem de yapmaması gerekeni ortaya koymaktadır (akt. Yıldırım, 2010).

Etik tartışmalarının temel konusu insan eylemlerinin karşılığı olan değerlerdir. Bir eylemi ahlaki anlamda değerli yapan, iyiyi ortaya koyması, iyiyi yaratmasıdır. Çeşitli etik kuramları iyiyi farklı biçimde tanımlamaktadır. Farklı etik kuramlara göre iyi; hazdır, mutluluktur, ödevi yerine getirmektir, doğruluktur, sevgidir (Akarsu, 2005). Russel' e göre, ilk bakışta istek duyulan şey "iyi"dir, tiksiniilen şey ise "kötü" dür. Ancak insanlar istekleri konusunda görüş birliği içinde değildirler ve genellikle istekleri birbirleri ile çelişir (Russel, 2000).

Solomon'a göre etik kavramı bugün, belli grup ya da toplumların tutumlarını, karakterlerini birbirinden ayıran özellikler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Solomon etiğin iki temel konu ile ilgisinden bahseder. Bunlar iyi insan olmanın gerektirdiği özellikler ve bireyin davranışlarını belirleyen ve sınırlayan kuralların neler olması ile ilgilidir. Etik, doğru-yanlış, ödev-yükümlülük ve toplumsal sorumluluk kavramlarını sorgular. Birçok felsefeci ahlak ve etik kavramlarını birbirinin yerine kullanırken, Solomon, ahlakın insanın değerleri ve davranışlarını içerdiğini, etiğin ise bu alandaki akademik çalışmalarla ilişkili olduğunu belirtir (Shaw, 2005).

Etiğe yönelik çalışmalar günümüzde betimleyici etik, normatif etik ve meta etik olmak üzere üç başlık altında gerçekleştirilmektedir (Pieper, 2014). Betimleyici etik ahlak, ahlaki eylem ve var olan olgularla ilgilenecek, ahlaki inançlarımızla ilgili sosyolojik ya da psikolojik hakikatleri ifade etmektedir. Bu etik anlayışı norm bildirmez ya da kural koymaz yalnızca insan eylemini gözlemler ve bu eylemlerin sonuçlarını betimler (Cevizci,2008). Normatif etik, "nasıl eylemde bulunmalı (?) " , "nasıl yaşamalı (?) " ya da "nasıl bir insan olmalı (?) " sorularına cevap ararken, ahlaki istek ve normların betimlenmesinden çok belli gerekçelerle ortaya konulmasını amaç edinir. (Pieper,1999). Analitik görüş olarak da adlandırılan meta etikse normatif etiğin belirlediği ahlaki yargılar üzerine konuşur, adı geçen kavramları ve bu kavramlarla yargıların manalarını, işlevlerini ve ilişkilerini inceler. Dolayısıyla, meta etik, ahlaki hayatla ilgili önermeler ileri süren etiğin de bir üst düzeyine çıkarak, ona dair bir söylem ifade etmektedir (Cevizci, 2008).

### **3.1.Etik ve Yönetim İlişkisi**

Okullar insanlığın bilimsel ve kültürel değerlerin korunduğu, geliştirildiği ve nesilden nesile aktarıldığı kurumlar olduğu kadar toplumsal değerlerin de bir sonraki kuşağa taşındığı kurumlardır. Esas itibarıyla okullar "değerler" üzerinde yükselir ve toplumun pek çok farklı kesimleriyle ilişki halinde bulunan okul yöneticileri aynı zamanda farklı pek çok toplumsal beklentiyi de karşılamak durumundadır. Bu beklentilerin karşılanması sürecinde okul yöneticileri sürekli etik problemlerle karşılaşır ve problemlerin çözümünde etik dışı yöntemler kullandıklarında okul, değerleri koruyan ve geliştiren değil; değerleri yıkan ve yozlaştıran bir kurum haline gelir. Bu durum okullardaki yöneticinin etik liderlik davranışlarının son derece önemli olduğunu göstermektedir.

Etik liderlik uzun zamandır akademik çalışmalarda ilgi konusu olmasına rağmen, konuyla ilgili özenli ve teori-temelli sosyal bilimsel çalışmalar göreceli olarak yeni ve araştırmacılar için büyük potansiyele sahip olan bir konudur (Brown ve Trevino, 2016). Etik lider güvenilirlik, tarafsızlık ve adalet gibi evrensel değerlere sahip, bu değerleri izleyicilere iki yönlü iletişim ile pekiştiren ve ahlaki düşünce yapısının oluşumunu teşvik eden bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır ( Alkan 49) ve özellikle 2000'li yıllardan sonra liderlik yaklaşımları içinde yerini almıştır.

Kamu kurumlarından biri olan okulların yönetimlerinden sorumlu olan okul yöneticileri ise toplumun etik temsilcisi olmalıdır. Aldığı kararlarla ve gösterdiği davranışlarla etiği sürekli gözetmelidir (Greenfield, 2000).

Etik ve liderlik iç içe geçmiş kavramlar olarak ele alınmakta, etkili liderler etik davranırken, etik bir çevre de etkili liderliği desteklemektedir (akt. Aydın ve Hitt, 2005). Liderin etik davranışlarını değerlendirecek öğretmenin ve öğretmen grubunun da değerler sistemine bağlı ve vicdani olgunluğa sahip olması gerekir. Grubun etik değerlere olan bağlılığı okul iklimini ve lider davranışlarını da etkileyecektir. Çalışma ortamının ana unsuru olan liderin saygınlığını koruyabilmesi ve devam ettirebilmesi etrafındaki bağları güçlendirmesi ve bu bağlar arasındaki ilişkileri koruyabilmesine bağlıdır.

Farklı liderlik tanımlarından da anlaşılacağı gibi liderler insanları etkilemek, güdülemek, ikna etmek, moral birliği sağlamak, grup üyelerinin isteklerini karşılamak, ortak bir amacı başarmak, başlatmak gibi özelliklere sahip olmalıdır (Çelik, 1999). Etik davranış, başkaları ile ilişkilerde dürüst olmayı ve içtenliği gerektirir ki, içten ve dürüst davranmayan yöneticiler, ilişkilerde kendi sonlarını hazırlar ve güven ortamının da ortadan kalkmasına sebep olur. Örgütte siyasal güç kazanmak etik dışı bir davranış değildir. Ancak siyasal güce ulaşmak için dürüstlükten ödün verilmesi, etik kurallarının önemli ölçüde ihlal edilmesi anlamına gelmektedir (Yıldırım, 2000).

Yöneticiyi lider konumuna getirecek olan kurumdaki gücünü nasıl elde ettiğidir. Sadece yönetmeliği uygulayarak kurumun en yetkili kişisi olma vasfını kullanan bir okul müdürü çalışanlarını yeterince tanımaktan uzak davranacaktır. Bir kurumda öğretmenlerini tanıyarak, gözlemleyerek onların eksikliklerini gidermeye çalışarak, gücünü onların eksikliklerini tamamlayacak yönde kullanan çalışanları tarafından daha fazla saygı görür. Okul yöneticisine karşı duyulan saygı da öğretmenlerin daha istekli ve gayretli çalışmalarına olanak sağlayabilir. Schwepker etik bir örgüt ikliminin ortaya konmasında yöneticinin uyguladığı kural ve prosedürlerde etik çerçevenin dışına taşmaması gerektiğini ifade ederek örgütte etik bir iklimin oluşmasında yöneticinin önemine vurgu yapmaktadır (akt. Helvacı, 2009).



Etik ile yönetim arasındaki ilişki, haklar ve kaynakların dağılımı söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır. İnsanlar etik yöneticilik alanında adalet, eşitlik, dürüstlük, tarafsızlık, saygı, sorumluluk, sevgi, bağlılık, uygunluk, hoşgörü, tutumluluk, demokrasi ve açıklık gibi birtakım ilkelere uygun davranılmasını beklerler (akt. Helvacı ve Karşlı, 2006). Okul yöneticileri, ortak yönetimi sağlama rolü nedeniyle okul merkezli yönetimde anahtar role sahiptir. Okul merkezli yönetimde, okul yöneticilerinin özellikle okul programları, ortak yönetim ve karar alma alanlarında yetki ve sorumluluğu artmıştır. Hiyerarşideki makamlarda bulunan yöneticilerden beklenen davranış, onların rollerini, bu rollere verilen değer de onların statülerini meydana getirir.

Okul yöneticisinin rolünü, okulun yönetilmesini ve örgütün gelişmesini hedef tutan görevleri belirler. Bir yöneticinin örgütteki statüsü, kararlarındaki bağımsızlık derecesi ile doğru orantılıdır. Yöneticinin karar yetkisi ne kadar fazla ise, statüsü o kadar yüksek olur (Bursalıoğlu, 2000). Dolayısıyla bürokratik örgüt özellikleri, yetki ve yeterlilikler açısından yönetici davranışlarını olumsuz etkiler. Okul yönetiminde etkin bir role sahip yönetici üsten gelen emirlerin uygulayıcısıdır. Bunu gerçekleştirirken statüsü gereği astlarına bir takım görevler veren yönetici bu görevlerin uygulanıp uygulanmadığını kontrol eder; yönetimle denetimi iç içe sürdürür. Yönetimle ilgili sorunlar astların bu görevleri yerine getirmelerinde aksaklıklar yaratır. Eğer kurumda yanlış giden bir şeyler varsa ve bu yöneticinin davranışlarından kaynaklanıyorsa kurumda bölünmeler, gruplaşmalar ortaya çıkar. 1069 ve 1070 yıllarında Yusuf Has Hacib, kaleme aldığı Kutadgu Bilig adlı eserinde liderde bulunması gereken etik özellikleri şu şekilde belirtmiştir (Yılmaz, 2005):

Doğru sözlü ve dürüst olmak (1), seçkin ve iyi tabiatlı olmak (2), adil olmak (3), haya ve takva sahibi olmak (4), cesaretli olmak (5), sabır ve sükunetli olmak (6), alçak gönüllü olmak (7), ılımlı olmak (8), fesat olmamak (9), kötü alışkanlıklar sahibi olmamak (10), cömert olmak(11), doğru kanunları koymak ve halkın refahını artırmak (12), zulmetmemek (13) hizmette bulunanları ödüllendirmek (14) .

Harvey, etik liderlikle ilgili yaptığı araştırmalar sonucu etik liderliğin on temel özelliğini ortaya koymuştur:

- Etik liderler, ortak değerleri, etik standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, benimsenmesini sağlarlar.

- Etik liderler, insanlara sorumluluk verirler. Bu liderler kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.
- Etik liderlerin, başkalarına örnek olarak, başkalarından da dürüst davranmalarını bekleme hakları vardır.
- Bu liderler, karar alma aşamasında izleyenleri ve rehber ilkelerini göz ardı etmezler. Yaptıkları her davranışta etik değerlerini korurlar.
- Etik liderler, politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen gösterirler.
- Etik liderler, insanların doğru inanışlarını iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar
- Etik liderler, kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler.
- Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucu olduğundan etik liderler, pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler.
- Etik liderler, bağlı oldukları kuruma personel alıp ve yükseltme konusunda karar verirken, ölçüt olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.
- Etik liderler, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive ederler (Harvey, 2003; akt. Yıldırım, 2010).

B. M. Ghanem'e göre hiyerarşik yapı ve bürokratik yönetimdeki şartlar o kadar deforme olmuştur ki tehlikeli toplumsal sonuçlar doğurabilecek hale gelmiştir. Özellikle karar alma süreçlerinde her zaman sakınılması gereken etik dışı davranışlar, tahminlerin ötesinde, istisnai olmaktan çıkmış yerleşik hale gelmiştir. Bunlardan bazıları, ırkçılık, ayrımcılık, rüşvet, görevi kötüye kullanma, yolsuzluk, cinsel taciz, fiziksel ve sözlü şiddet, dogmatik yaklaşım ve homofobia'dır. Etik dışı davranışların okul ortamında ilk elden sonuçları okul kültürünün zayıflaması, çalışanların motivasyonunun düşmesi ve kuruma bağlılığın azalmasıdır (Gorlin, 2000).

R.J. Starratt'a göre okullarda etik liderlik, kurumsal imajı önemli derecede etkiler. Etik liderlik, kurumsal hizmet kalitesini %17, yönetici kalitesini %58, ekonomik güvenilirliği %33, çalışma ortamını %43, sosyal sorumluluk ölçütünü %40, kurumun etik alt yapısını da %51 oranında etkilemektedir.

Starratt (Boyacı, 2006) okul yöneticisinin etik liderlik rolünü beş temel davranışa bağlamıştır. Bunlar:

- Etik liderliğin temel davranışlarından birincisi liderin vicdanının ya da iç seslerinin hassasiyeti ile ilgilidir.
- Etik liderliğin temel davranışlarından ikincisi ise halka hizmet etmekle ilgilidir.
- Etik liderliğin temel davranışlarından üçüncüsü ise eğitim yöneticilerinin eğitici olmasıdır.
- Etik liderliğin temel davranışlarından dördüncüsü ise eğitim yöneticiliğidir
- Etik liderliğin temel davranışlarından beşincisi ise eğitim yöneticiliğinin liderlik rolü ile ilgilidir.
- Starratt (Boyacı, 2006) demokratik eğitimsel liderliği de okul yöneticisinin etik davranışlarından biri olarak görmektedir. Bu bağlamda nitelikli bir demokratik eğitimsel liderlik teorisi için beş önerme oluşturmuştur. Bunlar:

1. İlk sıradaki İnsanın toplumsal bir varlık olması ile ilgilidir. Bu önermeye göre insan tek başına yaşamadığının diğerleri ile yaşamak zorunda olduğunun farkındadır. (Taylor, 2014; akt, Starratt, 2006; akt. Börü ve Boyacı, 2006).
2. Demokratik eğitimsel liderlik teorisi için ikinci önerme ise demokratik kültüre akılcı yaklaşmak yerine daha hissiyatla ya da duyarlılıkla yaklaşmakla ilgilidir. Demokratik bir toplum oluşturmak için mütevazı amaçlar peşinde koşmalıdır.
3. Demokratik eğitimsel liderlik teorisi için üçüncü önerme ise demokratik yaşamın vatandaşlıkla ilgili erdemlere gereksinimidir. Bunun anlamı ise en azından bazı durumlarda bazı güçlerinden feragat etmektir.
4. Demokratik eğitimsel liderlik teorisi için dördüncü önerme ise katılımcı demokrasi, toplumun kendi kendini yönetmesi, toplumda kamusal hale gelmesi ile ilgilidir.

5. Demokratik eğitimsel liderlik teorisi için beşinci önerme ise demokratik örgütlerin liderliği ile ilgilidir.

Wagner ve Simpson'a göre okul yöneticilerinin etik davranışları ise okuldaki etik yapıların planlanmasını ve düzenlenmesini yapmak, güvenilir ve bilgiye dayalı arzu edilir amaçlar ve davranışlar geliştirmek, yaygın olarak kabul gören mesleki grupların kurallarına, düzenlemelerine ve prensiplerine adamaktır (Troy, 2004).

Eğitim-öğretimin temelinde yer alan okulların yöneticisi durumundaki okul müdürlerinin etik liderlik davranışları yönetimdeki en önemli unsuru oluşturur. Pehlivan'a göre bu önem, ilk olarak eğitim yöneticisinin okul gibi eğitim işlerini üslenmiş ve doğru davranış kazandırmayı amaçlayan bir kurumun en yetkili temsilcisi olmasından; ikinci olarak da eğitim yöneticilerinin hem iş görenler hem de öğrenciler için bir otorite figürü olarak rol modeli olmaları gerekliliğinden kaynaklanır (Pehlivan, 2014). Çünkü kurumdaki adalet, eşitlik, dürüstlük, saygı, tarafsızlık, bağlılık, hoşgörü gibi kavramlar etik liderlikle ilgili kavramlardır ve bu anlamda etik lider davranışları kurumda bu kavramları karşılayıcı, tamamlayıcı yeterlikte olmalıdır.

Yukarıda belirtilen açıklamalar doğrultusunda denilebilir ki, öğretmenler çalıştıkları kurumu ikinci bir aile ortamı olarak görürse bu ortama olan güvenleri artar. Bunu belirleyen en başta yöneticinin adil olan ve tüm öğretmenler kucaklayan adil yaklaşımıdır. Aydın, yöneticinin etik dışı davranışlarının çalışanların gelişme ve yenileşmesini engelleyerek kurumun ilerlemesini yavaşlatmakta olduğunu ifade eder (Aydın, 2015).

Okul ortamında aynı ortak değerlerin ve kültürün bir parçası olan bireylerin farklılıklarıyla kuruma katkı sağlaması yine yöneticinin çalışanları arasında dil, din, ırk ayırımından kaçınmasıyla mümkündür. Çalışanların üstlerine karşı olumsuz tavırlarına karşılık iyi bir yönetici iletişim faktörünü en üst düzeyde tutarak öğretmenlerine karşı sakin ve saygılı bir yaklaşım içinde bulunmalıdır. Kurumda yaşanan öğretmenlerin olumsuz davranışlarını çalışanlarının üstünde bir yetkiye sahip olma avantajını kullanarak bertaraf etmelidir. Bulduğu kurumda sevgi saygı gibi değerlerde eksiklikler yaşanması zamanla kurumdaki ilişkileri yıpratır. Yöneticiler kurumlarındaki görevlerini istismar edici davranışlardan uzak durarak

öğretmenlerinin bazılarına karşı ayrıcalık tanıyarak, kurumu yıpratın bu gibi davranışlarını görmezlikten gelmemelidir.

Son yıllarda özellikle yönetim tarafından uygulanmakta olup öğretmene karşı psikolojik baskı yaratan davranışlar da etik dışı yönetici davranışlarının asla kabul edilemeyecek bir başka boyutudur. Bu gibi baskılara maruz kalan öğretmenlerin ruh sağlığı giderek bozulmakta, bu öğretmenler yalnız çalışma ortamlarında değil özel hayatlarında da ciddi problemler yaşamaktadır. İşkence bir insana maddi ve manevi olarak yapılan aşırı eziyet anlamına gelir ve yöneticilerin kendi görüşlerini paylaşmayan çalışanları hedef seçerek onlara eziyet etmeleri kabul edilemez bir davranıştır. İşkence veya eziyet yalnız fiziksel acıyı değil, psikolojik acıyı da kapsamaktadır. Ayrıca iş yaşamındaki şiddetli sorunlar bireyin çevresini ve özel yaşantısını etkilemekte kurumla olan bağlarını zedelemektedir (Aydın, 2015).

Yöneticinin yetkilerini kullanarak kendi menfaat ve çıkarı doğrultusunda haksız kazanç sağlanması, rüşvet alması etik olmamakla birlikte yasa dışı suçlar kapsamına girmektedir. Eğitim yöneticisinin sadece maddi kazançla bağlı olmaksızın okulun çıkarlarına ters düşecek işler yapması da yolsuzluğa ve yöneticinin etik dışı davranışına örnektir. İdari yetkisini ve gücünü kendi çıkarlarına yönelik kullanması etik dışı yönetici davranışlarından olup aynı zamanda devlet kurumlarının ahlaki yapısının hızla bozulmasına yol açmaktadır (Aydın, 2015).

Yönetimin politik duruş sergilemesi kendi siyasi fikrini öne çıkararak yönetimde bunu bazı öğretmenlerin lehine kullanması onun iş ilişkilerine politika karıştırmasına ve etik dışı davranmasına örnek teşkil eder. Yönetici kamusal bir kaynağı kişisel kullanımı için harcamamalıdır. Bazı dogmatik davranışlar sergileyerek yeniliklere karşı çıkmak gelişimin önünü kapatarak doğruluğu ortadan kalkan bilgilere ısrarla bağlı olmak da toplumun yenileşmesinin ve gelişmesinin önünü tıkayacağından etik dışı davranış kategorisine girmektedir. Okullar herkesin inançlarını kimseye zarar vermeden özgürce yaşayabileceği ve kimsenin baskı altında hissetmeyeceği hoşgörü ve sevgi ortamları olmalıdır. Bunu bir okulda sağlamak adına tüm öğretmenler çaba sarf etmeli ve bu davranışlar yönetici tarafından desteklenmelidir. Yobazlık ve bağınazlık inanç ve düşünceleri konusunda tartışmaya yer vermeyen, tek doğru şeyin kendi doğrusu olduğuna inanan, kendi gibi düşünmeyenlere en ağır biçimde saldıran, hoşgörüsüz ve sevgisiz insanları niteler.

Yöneticinin bağınaz tutumu, çalışanların gelişme ve yenileşmesini engellemekte ve kurumun ilerlemesini yavaşlatan bir diğer faktördür (Aydın, 2015).

Gordon ve Schneider tarafından okul yöneticileri için şu etik ölçütler geliştirilmiştir;

- Öğrencilere yönelik uygulama etkinliklerinde karar verirken en iyi temel değerlere uyulması,
- Mesleki sorumlulukların dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirilmesi,
- Bütün bireysel hakları, insan haklarını ve vatandaşlık haklarını koruma ve bu haklara uygun ilkeleri desteklenmesi,
- Ulusal ve yerel kanunlara itaat edilmesi, devlet yönetimini doğrudan veya dolaylı olarak hedef alan yıkıcı eylemlerde bulunulmaması,
- Eğitim yürütme kurulunun aldığı yöresel karar ve düzenlemelerin uygulanması
- Eğitimsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabanın gösterilmesi,
- Politik, sosyal, dini ve ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınılması,
- Sadece denklik bilgisi veren kurumlara uygun olarak mesleki sertifikaları ve akademik derecelerin kabul edilmesi,
- Standartları korumak, sürekli olarak mesleki gelişmeye katkı sağlayıcı araştırmalar yapılması ve mesleki etkililiğin geliştirilmesi,
- Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uyulması ve bağlılığın gösterilmesi (akt. Çelik, 1999).

Calabrese'ye (1989) göre okul yöneticisinin eylemleri, demokratik toplumun değerleri ile bütünleşmeli ve evrensel etik ilkeler tarafından yönlendirilmelidir. Farklı kültürlere ve düşüncelere karşı hoşgörülü olmak, bireylerin eşitliğine ve kaynakların adil dağıtılması etik ilkenin temelini oluşturmaktadır (Gronn, 2007; akt. Çetin ve Özcan, 2004).

Clabrese okul müdürlerine rehberlik edecek 10 maddelik bir "etik değerler çerçevesi" sunmuştur:

- Okul müdürleri, eğitim felsefesi ile tutarlı bir vizyon geliştirmelidir.

- Okul müdürleri, ahlaki açıdan güçlü liderler olmalıdır ve okulda ahlaki değerlerin önemsendiği bir hava yaratmalıdır.
- Okul müdürleri her türlü ayrımcılığı şiddetle kınamalıdır.
- Okul müdürleri öğrencinin ve toplumun yararına çalışmalı, etkin bir eğitimi esas görev olarak kabul etmelidir.
- Okul müdürleri kendi kültürü olan bir "okul topluluğu" yaratmalıdır.
- Okul müdürleri okul içinde bulunan farklı grupların hakları arasında denge kurabilmelidir.
- Topluluk tarafından alınan kararlar her zaman doğru değildir, müdür inisiyatif alabilmelidir.
- Okul içindekiler, müdürün kararları temelinde okul topluluğu için doğru olanı yapar.
- Ahlaki/etik cesaret yöneticilik rolünün bir parçasıdır.
- Okul müdürleri etik davranışları ve ahlaki eylemleri okul üyeleri ile paylaşmalıdır.

Etik liderlik ile kurumsal adalet, kurumsal bağlılık ve motivasyon arasında daima pozitif bir ilişki vardır. Etik dışı davranışlar ya da etik ilkelere sapmalar, kurumsal kültürü yok ettiği gibi devasa boyutlarda ekonomik zararlara da yol açabilir. S.H. Appelbaum, K. Deguire ve L. Mathieue, etik kuralların okullarda etkin şekilde uygulanabilmesi için okul, bölge ve il düzeyinde "etik komiteleri" kurulmasını önermişlerdir. Bu şekilde, hem etik kuralların uygulanması sağlanacak hem de okul müdürlerinin etik dışı davranışları tesbit edilebilecektir (Appelbaum v.d., 2005).

### **3.2.Öğretmenlik Mesleği ve Etik**

Öğretmenlikle etik arasındaki ilişki kamuda etik kültürün yaygınlaşmasında en temel unsuru oluşturur. Çünkü kamu hizmeti toplumumuz tarafından kutsal bir görev olarak kabul görmekte bu da öğretmenlik mesleğinde etik ilkelerin önemini oldukça arttırmaktadır. Mesleki etik, belli bir meslekte hüküm süren doğru ve yanlış davranışları ele alır. Mesleki etik, bütün ilişkilerde dürüstlük, sözünde durmak, doğaya ve insanlara saygılı olmak, hakça davranmak ve haksızlıklara karşı çıkmayı

gerektirir. Ayrıca mesleki etik, sağduyulu seşimler yapmada bireylere yol gösteren ilke ve değerleri inceler (Hung, 2011; akt. Aydın, 2003).

Sosyolojik temele dayanan etik anlayışı içinde meslek etiği kişilerin herhangi bir mesleği icra ederken göz önünde bulundurması ve işselleştirmesi gerekli iş yaşamındaki kişilerin paylaştıkları kabul gören yaklaşımlar, kurallar, tutum ve davranışları içerir. Mesleki etik, bir meslek grubu tarafından oluşturulan etik olup, bu grup ne kadar güçlü kurulmuş ve grupta ne kadar köklü kural ve değerler yerleşmiş ise, etik ilkeleri de o kadar etkili olmaktadır (Durkheim, 2014; akt. zmen ve Güngör, 2014).

Dünyanın her yerinde öğretmenlik bir meslek olarak kabul edilir. Fakat meslek olmanın koşulları vardır. Öğretmenlik bir meslektir şnk:

- 1) Toplumda vazgeçilmez bir gereksinimi yani toplumdaki ocuk ve gençlerin, hatta yetişkinlerin eğitimlerinin sağlanmasındaki en temel etmenlerden biridir.
- 2) ğretmenlik herkesin yapabileceği bir iş değildir ve bu iş için uzun süreli bir eğitim almak, yani sistematik bir yetişme sürecinden geçmiş olmak gereklidir.
- 3) ğretmenlik mesleğinin kendine özgü yöntem ve teknikleri vardır. Bu yöntem ve teknikler uzun bir süreç içinde, uygulama ve daha sonraları da bilimsel araştırmalar ile geliştirilmiştir.
- 4) ğretmenler yaşamlarını bu meslekten kazanırlar. Ancak ğretmenlik sadece para için yapılan bir iş de değildir. Öğretmenliğin toplumda gerçekleştirmeye çalıştığı idealleri de vardır (Aydın, 2011).

Tüm bunlar öğretmenliğin bir meslek olduğunu kanıtlar. “ğretmenlik mesleği, “tüm mesleklerin meslek adamını yetiştirmesi” bakımından diğer mesleklerden daha önemli ve farklı bir nitelik göstermektedir. Öyleyse onun da kendine has özellikleri bağlamında bir mesleki etiğe sahip olması gerekmektedir” (Toprakçı v.d.,2019) ve öğretmenlik mesleği kendine has bir “etik değerler manzumesi” ne sahiptir. Millî Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 24.06.2015 tarihinde “Eğitimciler için Mesleki Etik İlkeler” adı altında yayınladığı genelge ile Türkiye’de öğretmenlik mesleğini icra edenlerin uyması gereken etik ilkeleri resmi olarak ilan etmiştir. İlkeler belirlenmeden önce eğitim alanında çalışan



tüm kesimlerden insanların katılımıyla bir çalıştay yapıldığı ve ilkelere son şekli verilmeden önce uluslararası ilkelerin de göz önüne alındığı belirtildikten sonra ilkeler 6 başlık altında toplanmıştır

Birinci başlık, “Öğrenciler İle İlişkilerde Etik İlkeler” olup, bu başlık altında, 1. Sevgi ve Saygı, 2. İyi 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” ilkeleri sıralanmıştır. Gerçekten de öğretmenler esas olarak öğrenciler ile çalıştıklarından öğrencilere dair etik ilkeler yaşamsal derecede önemlidir. “Öğrencinin varlığına ve bütünlüğüne saygı gösterilmesi gerekmektedir. Öğrencilerin dayak, şiddet, hakaret, isim takma, belli özelliklerinden dolayı aşağılanma gibi öğretmen davranışlarına maruz kalması etik açıdan son derece yanlıştır.” (Aydın, 2001) Bu tarz etik dışı davranışlar, öğrencinin varlığı ve kişilik gelişiminde onarılması mümkün olmayan zararlara yol açabilir.

İkinci başlık, “Eğitim Mesleğine İlişkin Etik İlkeler” olup bu başlık altında da şu ilkeler sıralanmıştır: 1. Mesleki Yeterlilik, 2. Sağlıklı ve Güvenli Eğitim Ortamı Sağlama, 3. Mesai ve Ders Saatlerine Uyuma, 4. Hediye Almama, 5. Kişisel Menfaat Sağlamama, 6. Özel Ders Vermeme, 7. Bağış ve Yardım Talebinde Bulunmama. Mesleki yeterlilik, “bir mesleğin gereklerinin kabul edilebilir standartlarda yerine getirilebilmesi için ihtiyaç duyulan asgari bilgi, beceri, tutum ve davranışlardır”. Açıktır ki yeterlilik yoksa öğretmenlik etiğinden söz edilemez. Öte yandan, mesleğin kişiye sağladığı nüfuzu kullanarak kişisel fayda sağlamak her meslek gurubunda kınanan ve etik olmayan bir davranıştır.

Üçüncü başlık, “Eğitimcilerle İlişkilerde Etik İlkeler” adını taşımaktadır. Bu başlık altında şu ilkelere yer verilmiştir: “Eğitimci; meslektaşları arasında ırk, dil, din, renk, cinsiyet, siyasi görüş ve aile statüsüne dayalı ayrımcılık yapmaz. Meslektaşlarına, öğrencilerle ilgili güven sarsıcı veya önyargılı yaklaşımlara neden olacak şekilde telkin ve yönlendirmede bulunmaz. Meslektaşları ile ilgili edindiği bilgilerde gizliliğe riayet eder. Öğrencilerin huzurunda ve değişik ortamlarda meslektaşları aleyhine söz söylemez, olumsuz söz ve davranışlardan kaçınır. Meslektaşları ile öğrencilerin kaliteli bir eğitim-öğretim alması için işbirliği yapar, bu süreçte karşılaştığı sorunları okul yönetimi ile paylaşır.”

Dördüncü başlıkta, “Veliler İle İlişkilerde Etik İlkeler” belirlenmiştir. Buna göre, “eğitimci, öğrencilerin sosyal, fiziksel, duygusal, kültürel, ahlaki, manevi ve düşünsel açıdan gelişimlerini sağlamak, beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarmak için velilerle iyi iletişim kurar. Çocuklarıyla gerektiği gibi ilgilenmeleri konusunda velileri yönlendirir. Veliler arasında ırk, dil, din, renk, cinsiyet, siyasi görüş ve aile statüsüne dayalı ayrımcılık yapmaz.”

Beşinci başlık, “Okul Yönetimi ve Toplum İle İlişkilerde Etik İlkeler”i düzenlemiştir. Buna göre, “eğitimci; öğrencilerin kaliteli bir eğitim-öğretim hizmeti almasını sağlamak için okul yönetimi ile işbirliği yapar, bu süreçte karşılaştığı sorunları yetkili birime bildirir. Kurum kaynaklarını etkili, verimli ve tutumlu kullanır. Topluma karşı pozitif ve aktif rol sergiler, sorumluluklarını yerine getirerek örnek olur.”

Altıncı ve son başlık “Okul Yöneticilerinin; Öğretmenler, Öğrenciler ve Veliler İle İlişkilerinde Etik İlkeler” adını taşımaktadır. Buna göre, ”Okul yöneticileri; eğitim ve öğretimin sağlıklı ve güvenli bir ortamda yapılabilmesi için gereken önlemleri alır. Kurum kaynaklarının etkin, verimli ve tutumlu bir şekilde kullanılmasını sağlar. Öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında ırk, dil, din, renk, cinsiyet, siyasi görüş ve aile statüsüne dayalı ayrımcılık yapmaz. Öğretmenler, öğrenciler ve velilerin okulda yaşanan sorunları açık bir şekilde ifade etmesine imkân verir, sorunlara çözüm üretme konusunda gayret gösterir. Öğrencilerin eğitim ve öğretimiyle ilgili olarak velilerle olumlu ve sürekli iletişim kurar. Eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde öğretmenler arasında eşitlik, tarafsızlık ve liyakat ilkelerine riayet eder.”

Genelge, resmi niteliği ve yasal bağlayıcılığı olan bir belge olmasına rağmen yine genelgenin kendisinde “Eğitim personelinin örnek insan olarak ulusal ve uluslararası etik kurallara uyması kaçınılmazdır. Söz konusu etik ilkeler, hâlihazırda eğitimciler tarafından kabul görmeye birlikte, çalışmanın amacına ulaşabilmesi bu ilkelerin davranışa dönüştürülmesine bağlıdır” denilerek asıl önemli olanın etik ilkelerin uygulanması olduğu vurgulanmıştır. Dahası, etik ilkelerin davranışa dönüşerek uygulanması amacıyla bunların eğitimcilere duyurulması ve tanıtılması istenmiş, ayrıca yöneticiler ile maarif müfettişleri tarafından uygulanıp uygulanmadıklarının denetlenmesi istenmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı’nın Türkiye için belirlediği etik ilkeler gibi pek çok ülkede benzer etik ilkeler belirlenmiştir.

Bunlardan önemli iki tanesi Yeni Zelanda ve ABD’de uygulanan öğretmenlik mesleği etik kodlarıdır (Aydın, 2010). Bunları şu şekilde derlemiştir:

**Öğretmenlik Mesleğinin Etik Kodları:** Öğretmenlerin mesleki etkileşimleri dört temel değere uygun olmalıdır:

- a) Özerklik: Bireylere sahip oldukları onur ve değere uygun biçimde davranılması hakkını gözetmek
- b) Adalet: Gücün paylaşılması ve gücün kötüye kullanımının önlenmesi
- c) Sorumlu ilgi: Başkalarına verilebilecek zararın en aza indirilmesi ve yararın artırılması
- d) Gerçek: Kendine ve başkalarına dürüst davranmak



## BÖLÜM IV

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin analizi konuları incelenmiştir.

#### 4.1. Araştırmanın Modeli

Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik dışı davranışlarına ilişkin görüşlerini belirlemeye çalışan bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalar, araştırma yapılan ya da yapılması planlanan kişilerin sahip oldukları deneyimlerinden doğan anlamların sistematik olarak incelenebilmesinde tercih edilen bir tekniktir (Ekiz, 2003). Doğal ortama duyarlılık sağlaması, araştırmacının katılımcı rolünün olması, bütüncül bir yaklaşıma sahip olması, araştırmacının algılarının ortaya konması, araştırma deseninin esnek olması ve tümevarımcı bir analize sahip olması nitel araştırmanın en önemli özellikleridir (Yıldırım ve Simsek, 2000).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmış olan araştırmanın verilerinin analizinde betimsel analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Betimsel analiz; nitel yönetime dayalı yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilen verilerin özgün biçimlerine sadık kalınarak, katılımcıların ifade ettiklerinden, yazdıklarından ve dökümanların içeriğinden doğrudan alıntılar yaparak, betimsel bir anlayışla verilerin ortaya çıkmasıdır (Kümbetoğlu, 2005; akt, Karadağ, 2007).

#### 4.2. Katılımcılar

Amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılan bu araştırmanın katılımcılarını 2018-2019 öğretim yılında İstanbul ilinde genel ve mesleki liselerdeki farklı ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan 20 öğretmen oluşturmaktadır. Kolay ulaşılabilir durum örneklemesinde araştırmacı

yakın ve erişilmesi kolay bir durum seçtiği için, bu örnekleme araştırmacıya hız ve pratiklik kazandıran bir örnekleme yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Öğretmenlerin seçiminde cinsiyet ve branşlar dikkate alınmayıp sadece katılımcıların en küçüğünün 30 yaşın üzerinde olup en az beş yıllık öğretmenlik geçmişinin olmasına dikkat edilmiştir. Görüşme yapılan öğretmenlerin en küçüğü 31 yaşında 6 yıllık öğretmen olup; en büyüğü 50 yaşında ve meslekte 26. yılını çalışmaktadır. Görüşme yapılan öğretmenlerin; 6 tanesi edebiyat, 5 tanesi meslek dersi, 3 tanesi ingilizce, 1 tanesi matematik, 1 tanesi coğrafya, 1 tanesi müzik, 1 tanesi din kültürü ve ahlak bilgisi, 1 tanesi rehberlik ve psikolojik danışmanlık, 1 tanesi beden eğitimi öğretmenliği yapmaktadır. Çizelge 1’de katılımcıların kod isimleri, cinsiyetleri, yaşları, mesleki kıdemleri, konuları, eğitim durumları ve branşlarına dair bilgilerine yer verilmiştir. Öğretmenler kadın ve erkek olarak iki ayrı kategori halinde sıralanmış olup; kodlama sıralamasında kıdem yılı esas alınmıştır. Görüşme yapılan öğretmenlerin 15 tanesi kültür dersi öğretmeni, 5 tanesi meslek grubu (muhasabe-bilgisayar) öğretmenidir. Gizlilik esasına dayanarak araştırmaya katılan görüşmecilerin isimleri kullanılmamış, bunun yerine katılımcılara kod isimleri verilmiştir.

Tablo 4.2.1: Katılımcıların demografik özellikleri

Kod ismi	Cinsiyeti	Yaşı	Mesleki kıdemi
K1	Kadın	49	27
K2	Kadın	50	23
K3	Kadın	45	20
K4	Kadın	43	20
K5	Kadın	41	18
K6	Kadın	39	18
K7	Kadın	39	6
K8	Kadın	39	16
K9	Kadın	38	12
K10	Kadın	35	11
K11	Kadın	33	7
K12	Kadın	31	6
E1	Erkek	50	26
E2	Erkek	48	26
E3	Erkek	47	20
E4	Erkek	46	20
E5	Erkek	45	20
E6	Erkek	41	19
E7	Erkek	37	17
E8	Erkek	35	12

Tablo 4.2.2: Katılımcıların mesleki özellikleri

Kod İsmi	Mezun Olduğu Fakülte	Eğitim Durumu	Çalıştığı Kurum Branşı
K1	Eğitim Fakültesi	Lisans	Meslek Lisesi Coğrafya
K2	Eğitim Fakültesi	Lisans	Meslek Lisesi Muhasebe
K3	Fen Edebiyat	Lisans	Anadolu Lisesi Matematik
K4	Edebiyat Fakültesi	Lisans	Anadolu Lisesi Edebiyat
K5	Fen Edebiyat	Anadolu Lisesi	Meslek Lisesi Rehberlik
K6	Fen Edebiyat	Yüksek Lisans	Meslek Lisesi İngilizce
K7	Müzik Teknolojileri	Yüksek Lisans	Meslek Lisesi Müzik
K8	Fen Edebiyat	Yüksek Lisans	Meslek Lisesi Edebiyat
K9	Ticaret Turizm Eğitim Fak	Lisans	Meslek Lisesi Muhasebe
K10	Eğitim Fakültesi	Yüksek Lisans	Meslek Lisesi İngilizce
K11	Edebiyat Fakültesi	Lisans	Meslek Lisesi Edebiyat
K12	Teknik Eğitim Fak.	Lisans	Meslek Lisesi Bilgisayar
E1	Edebiyat Fakültesi	Lisans	Meslek Lisesi Edebiyat
E2	İlahiyat Fakültesi	Lisans	Meslek Lisesi Din Kültürü Ve Ahlak Bilgisi
E3	Eğitim Fakültesi	Yüksek Lisans	Meslek Lisesi İngilizce
E4	Fen Edebiyat	Lisans	Meslek Lisesi Edebiyat
E5	Spor Akademisi	Lisans	Anadolu Lisesi Beden Eğitimi
E6	Eğitim Fakültesi	Lisans	Meslek Lisesi Edebiyat
E7	Tic. Turizm. Eğitim Fak.	Lisans	Meslek Lisesi Muhasebe
E8	Muhasebe	Lisans	Meslek Lisesi Muhasebe

### 4.3. Araştırmacının Veri Toplama Sürecindeki Rolü

Araştırmacı görüşme yapacağı yer için karşı tarafın tercihinine öncelik vermiş, görüşmenin yapılacağı yerin konuya yoğunlaşma ve dikkatin dağılmaması açısından sessiz bir ortam olmasına özen gösterilmiştir. Görüşme soruları önceden e-posta yoluyla veya elden görüşme yapılacak kişilere gönderilerek konu hakkında etraflıca düşünebilmelerine imkan sağlanmıştır. Ses kaydı için uygun ortam görüşmecinin onayı da alındıktan sonra belirlenmiş ve randevu saatinde buluşularak ses kaydı gerçekleştirilmiştir. Kayıt sırasında katılımcının görüş ve düşüncelerine müdahale edilmesinden özellikle kaçınılmış, ancak yer yer bazı önemli konuları detaylandırabileceği yerlerde sorularla görüşmecinin anlatımına kolaylık sağlanmıştır.

#### **4.4. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada, ortaöğretim okul müdürlerinin etik dışı davranışlarının neler olduğuna ilişkin öğretmen görüşlerini almak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Bunun için veri toplama aracı olarak 5 tane açık uçlu soru oluşturulmuştur. Nitel araştırmada en çok kullanılan görüşme tekniğinin kullanılmasında (Mason, 2005) görüşme yapılan kişilerin anlam dünyalarını, (Kayıkçı ve Uygur, 2008 ) duygu ve düşüncelerini anlamak ve daha derin bilgi edinmek amaçlanır (Kuş, 2007). Görüşme sorularının hazırlanmasında, öncelikle alan taraması yapılmış ve araştırmanın amacına uygun sorular hazırlanmıştır. Daha sonra hazırlanmış olan bu sorulara ilişkin olarak alan uzmanlarının görüşleri alınmıştır. Böylece görüşme esnasında sorulan sorular hazırlanmıştır. Elde edilen bulgular katılımcı ve meslektaşların teyidi sağlanarak geçerlik sağlanmıştır. Görüşmelerin rastgele seçilmiş kişilerle yapılması ve alınan görüşlerin birbiriyle tutarlı olması araştırmanın dış geçerliğini arttırmaktadır. Araştırma sürecinin açık bir şekilde ortaya konması, ham verilerin saklı olması, araştırma verileri ile araştırmacının 18 yıllık mesleki yaşantısında yaptığı gözlemlerle uyuşması ve teyit edilmesi nitel araştırmada güvenilirlik ölçütlerini (Şimşek ve Yıldırım, 2008) karşılamaktadır.

#### **4.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Araştırma verileri, ortaöğretimde görev yapan 20 öğretmenle yüz yüze görüşme yapılarak toplanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Toplanan veriler betimsel analiz yöntemine göre analiz edilmiştir.

Uzman görüşüyle hazırlanmış sorular görüşme öncesi telefon ya da e-posta aracı ile katılımcılara ulaştırıldıktan sonra katılımcıların uygun bulunduğu yer ve saatte birebir ve yüz yüze görüşmeler sonucunda gerçekleşmiştir. Yapılan görüşmelerde olası veri kaybını önlemek amacı ile ses kayıt cihazı kullanılmış; görüşme formunda yer alan soruların cevaplarının sadece araştırmacı tarafından dinleneceği belirtilerek katılımcıların onayı alınmış ve ses görüşmenin tamamı kayıt altına alınmaya çalışılmıştır. Ses kayıt cihazının yanı sıra olası herhangi bir teknik arıza durumunda veri kaybı yaşamamak amacı ile not tutma tekniği de kullanılarak görüşmeler

esnasında katılımcıların cevaplarının bir kısmı not alınmıştır. Kayıt altına alınan veriler ses dosyası şeklinde bilgisayara aktarılarak araştırmacı tarafından dinlenmiş ve katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerin tamamı word dosyası şeklinde bilgisayar ortamında yazılmıştır. Ses kayıtları ve bilgisayar dökümleri birkaç kez gözden geçirilmiştir. Aktarılan veriler görüşme sorularından yola çıkılarak uygun başlıklar halinde çizelgelere aktarılmıştır. Betimsel analiz tekniğine uygun olarak görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde, görüşme formunda yer alan sorular dikkate alınarak katılımcıların görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtabilmek amacı ile yer yer doğrudan alıntılara yer verilmiştir (Akt. Hacı Fazlıoğlu, 2000).





## BÖLÜM V

### BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amacına uygun olarak ve çalışmanın kapsadığı sınırlılıklar göz önüne alınarak İstanbul'un farklı ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarındaki branş öğretmenleriyle yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle yapılan görüşmeler düzyazıya aktarılmış, daha sonra çizelge haline getirilmiştir. Görüşmenin alt problemlerinden yola çıkılarak elde edilen verilerin betimsel analizleri yapılmıştır. Her bir araştırma problemi kendi içerisinde tek tek ele alınırken tüm problemler ana problem ekseninde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bulgular aktarılırken amaçlarda belirtilen sıra izlenmiş 'iç uygunluk' ve 'dış uygunluk' ilkesi göz önünde bulundurulmuştur.

1.Ortaöğretim okul yöneticilerinin yönetimsel davranışlarının etik liderlik boyutunda ele alınmasına yönelik öğretmen görüşleri

Araştırmanın birinci alt amacına yönelik olarak yöneticinin etik davranışlarının değerlendirilmesi etik liderliğin 4 boyutunda ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir.

- a) Karar vermede etik,
- b) Davranışsal etik,
- c) İletişimsel etik,
- d) İklimsel etik.

2.Ortaöğretim okul yöneticilerinin etik dışı davranışlarının değerlendirilmesine yönelik öğretmen görüşleri

Okul yöneticilerinin etik dışı davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerine yer verilmiştir.

## 5.1.Alt Problemin Boyutlarına İlişkin Bulgular

### a. Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin, çalıştıkları kurumun okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarında karar almaya yönelik görüşleri nasıldır?

Etik liderliğin karar alma boyutuna ilişkin öğretmenlerin çalıştığı okul yöneticisinin, çözümler üretmedeki yaklaşımı, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda ve dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunma, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranış sergileme, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapma, okulda ortak alınan kararları etkili biçimde uygulama, okulda yapılan işlerde ölçüyü belirleme ve davranışlarının sınırlarını bilme yönündeki yaklaşımlarına yönelik görüşlerine yer verilmiştir.

Ortaöğretim okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarından karar alma boyutuna yönelik araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkılarak yapılan analiz sonucunda, okulda alınan kararların genellikle okul müdürleri tarafından yönetmeliğe uygun ve üstlere danışılarak alınan kararlar olduğu vurgulanmaktadır. Hatta öğretmenlerin bir kısmı yönetmeliğe sıkı sıkıya bağlı, fazla kuralcı ve gerekli yerlerde inisiyatif kullanmamaları yönünde yöneticilerin bu kararları almadaki tutumlarını eleştirmektedir. Bazı öğretmenler bu kararların alınmasında üstten gelen baskının rol oynadığını dile getirmiş yöneticilerin kararlarını alırken özgün olmadıklarını da dile getirmiştir. K1, K2, K6 ve E3 kodlu katılımcılar bu doğrultudan hareketle görüş belirtmişlerdir. 1. görüşmeci (K1), ‘‘Okul müdürü pasif, genellikle odasından çıkmıyor ve çok kuralcı davranıyor. Yönetmeliğin dışına çıkmamaya çalışıyor. Üstlere danışarak karar alıyor. Genellikle alınan kararları uygulamaya çalışıyor. Bazı durumlarda inisiyatif kullanması gerekebilir, bunu kurallara uymak adına yapmıyor. Bir ay kadar önce bir öğrencimiz vefat etti; bu özel bir durumdu. Dersi olan arkadaşların cenaze törenine gitmesine izin vermedi. Oysa inisiyatif kullanabileceği bir durumdu. Acaba üstteki baskının fazla olmasından mı bazı konularda inisiyatif kullanamıyorlar diye düşünüyor insan? Yani kendi kendilerine karar veremiyorlar.’’ şeklinde görüş bildirirken, 6. görüşmeci ‘‘ Okul müdürleri davranışlarında özgün değiller. Belki kendi hallerine bırakılsalar daha yapıcı olabilirler. Okul yöneticileri gördüğüm kadarıyla üst yazıya göre hareket

ederler. Çok az risk alıyorlar. Bunları on bir yıl süresince idarecilik yaptığım yıllarda yakından gördüm. Eskiden elimizi taşın altına koyardık, risk alırdık, yeri gelir ‘‘Yönetmelik nedir?’’ diyerek öğrenciyi merkez alırdık. Belki böyle yapılırsa daha yapıcı olacak, ama kişi de sistemin dışına çıkmamak için sistemin içinde yuvarlanıyor. Onun için de yöneticilerin davranışlarının özgün olmadığını düşünüyorum.’’ Altıncı görüşmecinin dile getirdiği okul yöneticilerinin aldıkları kararların yönetmelikle örtüştüğü düşüncesi birçok katılımcı tarafından doğrulanmaktadır. Yine K2 bu konuya yönelik’’ Çok çözüm odaklı bir insan değil. Örneğin derdiniz var gidip kendisinden bir şey talep ettiğinizde, ‘Hocam kurallar böyle, buna uymamız lazım. ‘ diyor. Yani idareci olarak bakıp, insani yönden bakmıyor; daha çok kanuni açıdan ve bürokratik açıdan bakıyor. Oysa bizim malzememiz insan.’’ 15. katılımcı ise, okul yöneticilerinin kendilerini bir çözüm üretme, yönetme mercii değil de uygulama mercii olarak gördükleri için karar almaktan sakındıklarını ve bu yüzden karar alırken daha çok kanun ve yönetmeliklerin belirlediği şartların dışına çıkmadıklarını ifade etmiştir.

Katılımcılar ayrıca yöneticilerin kararları alırken siyasi ve dini görüşlerinin etkili olduğunu, özellikle üst makamların görüşlerine ters düşmeyecek şekilde kararlar alarak onlara yaranmaya çalıştıklarını ve yöneticilik vasfını mülakatla elde ettikleri için üstlerine minnet borcu duyduklarını, aynı şekilde kararları alırken onlara ters düşmeleri halinde ise görevlerine son verileceği korkusuyla baskıcı bir tutum sergilediklerini dile getirmektedir. Bununla ilgili olarak 13. katılımcı,’’ bu makamlara gelen insanlar bu makamlara hakkıyla gelmedikleri siyasi ve politik duruşlarıyla geldiği veya getirildikleri için bu görevi de layıkıyla yapamıyorlar. Bu makama getirilen kişiler egolarının da şişirilmesiyle beraber kim tarafından o makama getirilmişse o kişilere olan minnet borcunu ödemekle meşguller. Önce oraları tatmin etme gayretinde oluyorlar. Çünkü diyet ödemek zorunda hissettikleri için o kişilere hizmet etme anlayışıyla eylemlerini gerçekleştiriyorlar, tavırları bunu yansıtıyor. Zaman içinde uygulamalarında da bunu görebiliyoruz.’’ şeklinde görüş belirtirken K6 da konuya yönelik ‘‘Etik yönetici maalesef yok denilecek kadar az. Bu yüzden alınan kararlar da sisteme yönelik kararlar oluyor. Özellikle son beş yıldır işin içine mülakatla atama girdiğinden beri kimin adamı daha etkinse o kişi müdür olarak atanıyor. Müdürler de karar alırken sistemin beklentilerine göre hareket ediyorlar. Okuldaki yönetimin ve mekanizmaların ülke politikalarına paralel gittiğini

söylemek mümkün.” ifadeleriyle bu görüşü desteklerken buna ilave olarak öğretmenlerin alınan kararlara itiraz etmeleri durumunda itirazlarının dikkate alınmayarak yönetici tarafından terslendiklerini dile getirmiştir. “Yanlış giden bir konuda fikrinizi söylediğiniz zaman ya tersleniyorsunuz ya da susturulmaya çalışılıyorsunuz. Ne yapabiliriz? Bunu neden söylüyorsunuz Hoca?” şeklinde bir yaklaşım var, bir açıklık yok” Aynı konuya yönelik 18. katılımcı ise kararlarda tamamen siyasi görüşlerin bağlayıcı olup, ideolojik yaklaşımlarla hareket edildiğini destekler ifadelerde bulunmuştur. “Kararlarında da siyasi görüşlerinin bağlayıcı olduğunu düşünüyorum. Tamamen bilimsel olmayan ideolojik yaklaşımları esas alan kararlar. “(E6). 11. katılımcımız aynı konuya dair görüşlerini dile getirirken yöneticilerin makamlarını hak etmediklerinin de altını çiziyor. Hatta kararlarından taviz veren yöneticilerin nabza göre şerbet verdiğini, taviz vermeyen ve dürüst davranan, dik duran yöneticilerin görevlerinden alındığını vurguluyor. “ Son yıllarda iki ayrı müdürle çalıştım, bir tanesi son derece dikti, hiç eğilip bükülmüyordu. Bu yüzden görevden alındı. Görevine devam eden kişi nabza göre şerbet veriyor diye düşünüyorum. Şu andaki müdürlerin birçoğu mülakatla göreve geldikleri için oturdukları makamı hak etmiyorlar. Bunda da siyasi ve dini düşüncelerinin payı olduğu inancındayım.” 12. görüşmecimizin ifadeleri de yine aynı ifadeleri destekliyor: “ Şöyle ki şuan ki hükümetin eğitim sektörü üzerinde etkisi var. Kendi fikirlerine yandaş müdürleri seçiyorlar. Müdürler de artık partiye yaranma şeklinde davranmaya çalışıyor. Müdür kimliği dışında konuştuğumuzda bunu ifade ediyor. Artık öyle bir hale geldik ki, bir yerde seminer mi verilecek ya da cumhurbaşkanı bir yere mi katılacak, bu kadar öğrenci mecbur getireceksin. Yani üstlere yaranma olayı var ve bunu istemeyerek yapıyor. Çünkü eğer öyle olmazsa bir yerden sonra müdürlüğün gitme korkusu söz konusu. ” Yine aynı konuya yönelik olarak 4. katılımcı okul yöneticisinin kararlarına yönelik milli eğitimin eğitim politikasıyla ters düşmeyen kararlar olduğunu ve bu kararları alırken öğretmenlere de danışıldığını şöyle aktarmıştır: “Kararları alırken bizlere de danışıyor, ancak kararları verirken hakim dünya görüşüne ve anlayışına uygun kararlar veriyor. Bazen de sert ve kuralcı olabiliyor. Kendi felsefesi zaten Milli Eğitimin genel standartlarıyla oldukça örtüştüğünden kararları da bu doğrultuda alıyor.”

Katılımcılardan birçoğu kararların yönetmelik ve prosedürlere uygun olduğunu, bazı katılımcılar kararların yöneticinin istekleri doğrultusunda alındığını

ve bazıları kararların alınması sırasında yukarıda da ifade edildiği üzere baskıcı bir tutum sergilendiğini dile getirmektedir. Bazı öğretmenler ise kendilerine işveren gibi davranıldığını, bu baskının adeta öğretmen üzerinde hakları olduğunu düşündürecek derecede ileri seviyelere varandırıldığını, bu durumun öğretmeni tehdit edecek şekilde ders programlarına yansıtılarak kendilerine mobbing uygulandığı belirtmektedir. K2 bu konudaki görüşlerini şöyle ifade ederken “ Kendisinden hiçbir özel istekte ve dilekte bulunamıyoruz. Bir küstürme yıldırma oluyor. Örneğin programınızı tehdit amaçlı kullanıyor. Sabah ve akşama yaydığı programla sizi okula mahkûm ediyor. Böylece bir yere gidemiyorsunuz. Bu şekilde size mobbing uyguluyor. Bir şeylere sizi mecbur bırakarak ruhen yoruyor. İşimizdir yapacağız ancak kendimize ait özel bir zaman dilimi olmalı. Ekonomik konularda da kararları alırken bize işveren gibi davranıyor. İdarecinin öyle olmaması gerekir. Sizin sanki maaşınızı veren adam gibi davranıyor, sizin üzerinizde hakkı olduğunu düşünüyor.” , K12 ise “Amir benim ve bana ters düşersen programını kötü ayarlarım. ” şeklinde bir durum var. Müdürün ‘Günaydın’ deyesinden bile sana yaklaşımını anlayabiliyorsun. Senden eğitim mi yoksa verimlilik mi bekliyor, ya da sadece onu otorite olarak görmeni mi istiyor?” şeklinde görüş belirtmektedir. Yine ikinci erkek katılımcı sözleriyle bu ifadeleri doğrularken yöneticilerin kendilerini tek otorite olarak görmek istedikleri ve kararları alırken öğretmene danışmaya tenezzül etmediklerini vurgulamıştır. “Müdürler kurumlarında öğretmenlere karşı kendilerini Tanrı sanıyor. Bırak açıklama yapmayı tenezzül bile etmiyorlar. Okullardaki kantinlerin çalışma şartları hakkında okula olan gelirleri hakkında bizlere bilgi veriliyor mu? Yani okulla ilgili bazı kararlar alınırken bırak fikrimizin alınmasını haberimiz dahi olmuyor.” (E2).

Karar almaya yönelik olarak bir diğer katılımcı ise, okuldaki kararların ortak alınmayıp her bir grubun diğer gruba muhalif olmasının karar alınma durumunu güçleştirdiğini bunun tek sorumlusunun da okul müdürü olduğunu dile getirmektedir: “ Okulda pek ortak karar aldığına şahit olmadım. Her grup diğerinin kararına muhalifti ve yerine getirmek istemiyordu. Bunun sorumlusu da bence müdür. Bir de bazı uygulama ve eylemlerde insanların işleri bir diğerine yükleme durumlarını gördüğü halde eyleme geçmiyor müdahale etmiyor.” (K10). Okuldaki gruplaşmanın karar mekanizmasını etkilemesinin yanı sıra 8., 15., ve 3. katılımcılar yöneticilerin kararları alırken öğretmenlere danışmayıp bir takım kişilerin etkisi altında kaldıklarını bu etkilendikleri kişilerin okuldaki bir grup yöneticiye yakın öğretmen

veya idareciler yani müdür yardımcıları olduğunu ifade etmiştir:“ Okul müdürümüzün hiç boşalmayan ve sürekli kalabalık bir odası var. Bu da devamlı birileri tarafından yönlendirildiğini, kendi başına karar alamayan biri olduğunu düşündürüyor. Çözümler üretirken de böyle.”(K8).“ Bu güne kadar birçok konuda karar alınırken öğretmene öğrenciye yönelik kararların tartışılarak herkesin fikri alınarak alındığına şahit olmadım. Bir tek okul formasının rengiyle ilgili karar alınmasında öğretmenlere fikirlerinin sorulduğuna şahit oldum; bunun dışında okulda böyle bir deneyim yaşamadım. Kararlar nasıl alınırsa alınsın ya da hangi konuda alınırsa alınsın belirleyici olan kişi okul müdürü. Belki müdür yardımcılarının fikirlerinin alındığı oluyordur.”(E3). ” Okulda alınan kararları etkili bir biçimde uygulayamıyor. Her görevi idarecilerine vermiş. İdareciler de yaşça oldukça küçük. Kararlarda müdürden çok onların etkisi var. Oysa Müdür kendisiyse kararları da o almalı.”(K3).

Katılımcılardan bazıları yöneticilerin kararları çözüme ve uygulama noktasında şahsi ve yanlı olduklarını, kendileri ve bir takım kişilerin çıkarları doğrultusunda davranarak, yasal yetkilerini silaha çevirdiklerini, yöneticiliği bir zırh gibi üzerlerine geçirerek bencilce hareket ettiklerini dile getirmiştir. “ Çözüm noktasında bencilce hareket ediliyor. Kararlar şahsi düşünceye göre alınıyor. Yönetici güç ve otoritenin temsilcisi olarak görülüyor. Okulda demokratik bir ortam yok. Çalışanların yöneticiye itaat etmesi söz konusu. Yöneticilerin zaten geldiği makama özellikle ekonomik kazanç sağlamak amacıyla ve güç, mevki elde etmek amacıyla geldiklerini düşünüyorum. Dürüst davranmaktan öte fayda odaklı yaklaşıyor. Yani çıkarı olduğu kadarıyla dürüstler. Kararları tamamen yandaş birkaç öğretmeni de yanına alarak diğerlerini yalnızlaştırarak, sindirerek ve yasal yetkilerini silaha çevirerek alıyor. Yetkilerini diğer yandaş olmayan öğretmenleri yıldırma ve pes ettirme üzerine geliştiriyor. ‘Ben böyleyim, ben şöyleyim’ gibi tanımlamalarla kendini öne çıkarıyor; verilen yasal yetkileri de bir zırha çevirerek kendini o şekilde korumaya alarak, işi çözmeye çalışıyor. Kendi sınırlarını ön planda tutarken diğer öğretmenlerin sınırlarına dikkat ettiğini düşünmüyorum.”(E6). Bazı katılımcılar aynı noktaları dikkate aldıkları gibi yöneticilerin egosal yanlarını ortaya çıkardıklarını, sınırlarını bilmediklerini, hatta ortamı terörize edebildiklerini belirtiyor. Bununla ilgili görüş belirtenlerden 16. katılımcı görüşlerini “ Çalıştığım bazı yöneticiler ve şu an ki yöneticimizin sınırlarını bilmediklerini görüyorum. Yönetici sadece kendi

konumunu durduğu yeri ihata ederek davranmaması lazım. Biz böyle bir tornadan çıkmış gibi tek tip insan değiliz. Herkesin ayrı bir psikolojisi ayrı bir dünyası var. Yönetici dediğimiz insanın bunu göz önünde bulundurması lazım. İyi bir yönetici göze batmamalı, demokratik olmalı. Geçmişte ve şu anda öğretmen olduğunu unutmamalı. İnsanların dünyalarını korumaya çalışmalıdır. Oysa sanki öğretmeni bir hizaya sokmaya çalışıyorlar. Öğretmenin karşısına devamlı yasa ve yönetmeliği koymak yerine insanların farklılıklarını hesaba katarak yaklaşmalılar. Kendileri “ben bilirim” mantığıyla hareket ederek öğretmen üzerinde baskı oluşturmaya çalışıyorlar. Eğitim ve okul binalardan ibaret değil; okul bir ticarethane değil. Herkese eşit mesafede durarak, demokratik bir ortam kurarak, yönettiği insanların işini kolaylaştırarak bir yön tayin etmesi gerektiğini düşünüyorum. Çalıştığım kurumda böyle olmuyor. ”bu şekilde ifade ederken 10. katılımcı ise“ Mesleki sorumluluklarını dürüstçe değil de korku mekanizmasının etkisiyle yerine getirdiğini dile getirerek “Hakkını arayan birisine karşı tavrı farklı, kendisine yakınlık gösterenle göstermeyene dair tutumları farklı. Sonra bu farklılık azaldı ancak bunun azalmasına sebep olan şeyin de içinde barındırdığı korku olduğunu düşünüyorum. İlk sene toplantılarda aba altından sopa gösterirken ben de şunu düşünürdüm: ‘Bu adamı kim tehdit ediyor da o da bizi sürekli tehdit ediyor. Kazanç sağlamaktan öte gücünü tesis etmeye çalıştığı için politik ve dini konularda herhangi bir faaliyette bulunmuyor. Etrafını saran kitle de onunla oldukça zıt, ancak buna rağmen ben ve benim gibi bazı arkadaşları dışarda tutup, kendilerinin onun tarafında olduğunu hissettirdiler. Öğretmenlerin bu yaklaşımı bizi de dışardaki grup haline getirdi. 15 Temmuzdan sonra aradaki soğuk havayı biraz dağıttı ve ortamı daha ılımlı hale getirmeye çalıştı. Bu yaklaşımı beni bir anlamda üzdü, çünkü madem böyle davranabiliyordu neden öncesinde bu yaklaşımı sergilemek yerine ortamı terörize etmeyi seçti.” ayrıca yöneticinin öğretmene yönelik tavırlarından da hoşnut olmadığını zaman içerisinde tavırları değışmekle birlikte bu durumu da dürüstçe ve samimi bulmadığını ifade etmiştir. Sekizinci erkek katılımcı da yine yöneticisinin kararları alırken kendine ve yandaşlarına yarar sağlayın ya da sağlayacak olan bir durum olmadığı sürece etik kararlar almaya çalıştığını, kararları alırken öncelikle kendi menfaatlerini düşündüğünü, ekonomik kararlarda özellikle samimi olduğu kişilerin yararına kararlar aldığını dile getirmiştir. Bir diğer katılımcının bu görüşlerle örtüşen görüşler belirtirken bunlara yöneticinin cinsiyetçi yaklaşımını da ilave ediyor: “ Kararları alırken politik durumları gözetiyor, ancak daha çok egosal

yönünü öne çıkarıyor. Affedersiniz ama burada her şeyde cinsiyetçi bir yaklaşım var; kadınlar kadınlığını, dişiliğini kullanıyor. Kadınlığını ve erkekliğini kullanarak bir takım olaylardan menfaat sağlamaya çalışanlar var. Bir bayan müdür yardımcımızın haksız şekilde davranışına maruz kaldım ve müdürün odasına gittim. Kendisi de bana müdür yardımcısının kadınsı dürtülerle hareket ettiğini söyledi. Kadın diğer kadın öğretmenlere zaman zaman ama bana sürekli tavırlı yaklaşıyordu, bunu müdüre ve diğer arkadaşlara iletteğimde ise kendini aklamak ve haklı çıkarmak için okuldaki herkese kan kusturmaya başladı. Müdür de adeta bu durumlardan zevk alıyordu. Belki bu olaylarla gününü doldurmaktan hoşlanıyor. Bu şekilde karışan ortamdan kendisine yandaş topluyor gibi davranıyor ve okuldaki bu tip olaylardan besleniyor.”(K8).

2. katılımcı ise yöneticinin kararları almada sadece kağıt üzerinde her şeyi göstererek işin yalnızca reklam boyutuyla ilgilendiğini dile getirmiştir. Bazı katılımcı öğretmenlerimiz yöneticilerin kararlarını alırken dürüstlük ilkesi içinde hareket etmediklerini, menfaatlerini gözettiklerini hatta bir görüşmeci, yöneticilerin okulu adeta bir ticarethane gibi görüp sabah gelip tezgahlarını açarak hareket ettiğini, herhangi bir sorunun yaşanmaması durumunda da rahatça tezgahını kapatarak evlerine gittiğini vurgulamıştır. 13. katılımcı da yine aynı görüşü destekleyerek idarecilerde bir adanmışlık ve dava ruhunu göremediğini müdürlerin kararları alırken yeterince dürüst davrandıklarını, yöneticiliğin sadece evrakları tertip etmek olmadığını dile getirmiştir. “ Dürüstlük insanın karakterinde var olan bir şeydir. Bir sorumluluk duygusu vardır. Ortada bir dava vardır ve bu inanmışlık davasıdır. Bir devlet görevinin yerine getirilmesi vardır. Maddi çıkar söz konusu değildir. Bir amacınız yoksa, bir davanız yoksa gerçekten insanı yetiştirme noktasında vicdanen bir şey hissetmiyorsanız siz sadece günü geçiştiriyorsunuz o gün yapılması gerekeni yapıyorsunuz demektir. İdarecilerde bu adanmışlık mefhumunu, bu dava ruhunu görmüyorum. Yani demek istediğim şöyle ki evrakları tertip etmek yeterli mi? Sadece formaliteyi yerine getiriyorlar, bunun ötesine geçmiyorlar. Böylece görevlerini yapmış oluyorlar mı? Yani samimi bir çaba içerisindeler mi? Bana bu çabayı hissettirmeleri gerekmiyor mu? İşte o zaman öğretmenler de daha gönüllü çalışır.” 15. katılımcı yine aynı konuya yönelik idarecilerin istedikleri zaman okula gelip gittiklerini, okulu bir tezgâh gibi gördüklerini, öğretmen ve öğrencinin her an her şeyle karşılaşabileceğini, öğretmenlerin okullarda bir gardiyan gibi görülerek



kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissetmediklerini dile getirmiştir. “Müdürlerin kararlara yönelik yaptıkları yeter ki keyfimiz bozulmasın, ne kanunu ne kuralı? Benim genel olarak yöneticilerde gördüğüm şey ‘ tezgahımız yerinde mi?’ . Yani kararlari alırken ortak karar alınması ve uygulanması gibi bir derterli olduğunu sanmıyorum ve görmedim. Benim bu insanlarda gördüğüm sekiz beş arası tezgahı işlesin. Öğretmenin ve öğrencinin eğitim önceliği yok. Yani her an her şey olabilir. Öğretmen bir kamu çalışanı olduğu için çalıştığı kurumda bir aidiyet hissetmeli. Öğretmen okula giderken falan yerdeki Ahmet Ağa'nın tarlasına veya herhangi bir mühendisin işverenin fabrikasına gitmiyor. Kural denen şey idarecinin istediği zaman gelmesi, istediği zaman kahvaltısını yapması, çocukları sınıfa tikip öğretmenleri de gardiyan gibi başlarında bulundurması.”(E2).

Bazı katılımcı öğretmenler, yöneticilerle aldıkları ortak kararların sonradan yönetici tarafından kendilerine bilgi verilmeden değiştirilmesinden ötürü sorun yaşadıklarını dile getirmiştir. “Karar noktasında hep kendi kararlari baskın, bizim de bu kararlara uymamızı bekliyor. Hatta bununla alakalı bir tartışma da yaşadık. Yapacağımız bir sınavda soruları kendisine gösterip onayımı aldık ve sınav sonrası istediği başarıyı bulamayınca sorumlu olarak soruları hazırlayan komisyonu gördü. Biz de kendisine onayımızı almıştık dedik. Bizim kararlarda onu desteklememizi ister eğer çoğunluk başka bir karara destek çıkarsa onu da mecburen kabul eder.”(E7). “müdürümüz kötü de olsa ortak bir karar alalım, hemfikir olalım.” şeklinde düşünüyor, ancak bazen bir öğrenci konusunda bütün öğretmenler disiplinli davranırken Müdür Bey çok sıcak davranınca öğretmen zorda kalıyor. Bu sefer öğretmenler diyor ki : “ Hocam siz öyle davranacaksınız biz de öyle davranalım, farklı şekilde biz kötü duruma düşüyoruz.” Örneğin çocuk öğretmene küfür etmiş. Bu kabul edilemeyecek bir davranış ve öğretmen disipline gönderiyor. Müdür babacan yaklaşarak çocuğu kazanayım diye düşünüyor, ancak öğretmenlerle alınan ortak karara uyulmamış oluyor ve öğretmen de zor durumda kalıyor.”(K12).

Okul yöneticilerinin karar almaya dair davranışlarına yönelik bazı katılımcıların düşünceleri ve izlenimleri olumlu yöndedir. Bazı katılımcı öğretmenler yöneticilerin oldukça olumlu bir tablo sergilediklerini, kararlari alırken ortak ve yapıcı kararlari aldıklarını dile getirmiştir. “Kendi menfaatinden çok okulun ve öğrencilerin menfaatlerine göre karar alıyor. Kendi menfaatlerine yönelik bir karar aldığını düşünmüyorum. Kararlari etkili bir biçimde alınıyor evet ama

uygulanmasında zaman zaman sıkıntılarla karşılaşılıyor. Buna neden olansa öğretmenlerimizin alınan kararlara uyum sağlamamaları, uyuşuk davranmaları. Yine herkesin aynı fikre sahip olmayışı da kararların uygulanmasında sorun yaratıyor.”(K4). Yine olumlu görüş belirten 5. katılımcı önceki çalıştığı yöneticilerin kendi rehberlik alanına yönelik kararların alınmasında kendisine danışmadıklarını, şimdiki yöneticinin tek başına karar almayıp öğretmenin alanına yönelik konularda onunla istişare yaptığını ifade etmiştir. “Benim kendi branşıma yani rehberlik alanına, yönelik ortak karar aldığımızı söyleyebilirim. Özellikle riskli çocukların sosyal hizmetler ya da çeşitli kurumlara bildirilmesiyle ilgili süreçlerde bu güne kadar çalıştığım idareciler arasında en olumlu tutumu sergileyen diyebilirim. Daha önceki okullarımda bunu bildirmeme yönünde çok baskı görmüştüm. Bu anlamda uzman kişi ben olduğum halde eski yöneticiler kararı verme konusunda yetkili kişi olarak kendilerini görüyorlardı. Riskli çocuklara yönelik kararları alırken benim kararımı dikkate alıyor. Riskli durumları polise veya sosyal hizmetlere bildirme konusunda herhangi bir ihmali kesinlikle olmuyor. “

Katılımcıların birkaçı kararların alınması sırasında bazı sıkıntılar yaşadığı özellikle kalabalık okullarda kişi sayısının fazlalığından kaynaklı sorunlarla karşılaştığını ifade etmişlerdir.” Bireysel kararlar daha çabuk alınsa da bunların bürokratik işleme tabi tutulması zaman alıyor. Okulda da öyle tek kişi karar aldığınızda daha hızlı ve çabuk karar alabiliyorsunuz. Kişi sayısı arttıkça karar mekanizmasının hızı da kesintiye uğruyor ve zorlaşıyor. Yöneticimizin çözümler üretirken sistemli yaklaştığını düşünüyorum. Ekonomik anlamda da politik anlamda da okulun kazancını ön planda tutuyor. Öğretmenlerine ölçülü davranıyor çizmeyi aştığını hiç görmedim. Herkese karşı aynı mesafede.”(K7). K4 ise konuya yönelik fikrini “ . Kararlar etkili bir biçimde alınıyor evet ama uygulanmasında zaman zaman sıkıntılarla karşılaşılıyor. Buna neden olansa öğretmenlerimizin alınan kararlara uyum sağlamamaları, uyuşuk davranmaları. Yine herkesin aynı fikre sahip olmayışı da kararların uygulanmasında sorun yaratıyor.” şeklinde dile getirmektedir. 9.katılımcı ise yöneticinin orta yolu bulucu kararlar aldığını ifade ediyor.” Sorunun niteliğine ve duruma göre kararlar değişiyor. Ne eğitim öğretimi aksatacak ne de ortamı bozacak kararlar alıyor. Daha çok yapıcı kararlar diyelim. Orta yolu bulmaya çalışıyor genellikle.” . Aynı şekilde K5 “ Her zaman tutumu iyi veya üslubu benim üslubuma uygundur demiyorum, ancak öğretmenler noktasında aldığı

kararlarda eşit davrandığını düşünüyorum. Bir öğretmen görevini ihmal ettiğinde aralarında kişisel sorunlar yaşanabiliyor.” Şeklindeki açıklamalarıyla yöneticinin karar almaya yönelik yaklaşımını doğru bulduğunu belirtiyor.

7. katılımcı öğretmenlerden bir tanesi yöneticilerin üstten gelen baskılarına karşın proje üretme ve çalışma noktasında politik anlamda kendisine yakın bulmasından ötürü müdürü tarafından ısrar edildiğini ve isteksiz olmasına rağmen üst üste devamlı projelerde çalışması konusunda kendisine baskı yapıldığı yönünde görüş belirtirken öğretmenlerden özellikle okullarca yapılan sosyal ve kültürel etkinliklere katılma noktasında 5. görüşmeci görüşlerini şöyle dile getirmektedir: “ Şu an çok reklam amaçlı özel üniversitelerden teklif geliyor. Üniversite gezilerine öğrencileri getirmek konusunda da kaygı ve sıkıntı yaşamıyoruz. Aynı şekilde öğrencilerin tiyatrolara getirilmelerini de destekliyor ve hocaların önüne engeller koymuyor. Öğretmenlerin bu noktada kararlarını destekliyor.” 18. katılımcı ise bu konuda yöneticisinin yaklaşımının kesinlikle kendisini riske sokmayacak şekilde sosyal etkinliklerin önlenmesine yönelik olduğunu ifade ederek sorumluluktan kaçtığını ifade ediyor. “Bilimsel ve kültürel bir gezi yapılacak. Örneğin Tüyap’ a gidilecek. Bu etkinliklerin yapılmasıyla dersin geçirilmiş olacağını düşünüyor. Oysa sınıfta 30 metrekare yerde duracaksın idareye sorun getirmeyeceksin, etkinliklere gitmeyeceksin ve ne yapacaksın onlara kesinlikle hiçbir sorumluluk yüklemeyen onları riske sokmadan yapacaksın. Bu açıdan etkinlikleri de riskli bir süreç olarak gördüklerinden istemiyorlar.”(E6).

Bir kadın katılımcı yöneticinin kararları alırken çok duygusal davrandığını bunun da kurum içerisinde ikilik ve eşitsizlik meydana getirdiğini belirtmektedir.” Okul yöneticimizin karar almaya yönelik davranışlarını doğru bulmuyorum. Çok duygusal bir insan olduğu için duygularını çok fazla işin içine katıyor. Aslında puresedürlere uygun, kanun ve yönetmeliklere göre davranırsa her şey daha iyi olabilir. Duygusallığını işine yansıttığı için bazen çocuk gibi sinirlenip size küsebiliyor.” (K3).

Katılımcılardan bir tanesi toplantılarda alınan ortak kararların ve zümre kararlarının uygulanması veya disiplin kuruluna öğretmen seçilmesi sırasında okul müdürlerinin öğretmenlerin kararlarına saygı duyduklarını ve öğretmenlerin norm fazlası olmaları durumunda mağdur olmamaları adına ders saatlerini ayarlamaya yönelik kararlar aldıkları yönünde okul müdürüne yönelik olumlu görüş bildirirken 6.

erkek katılımcı ise, okul müdürünün zümre kararlarını dikkate almadığını ve demokratik davranması gereken yerde inisiyatifin kendisinde olduğunu söyleyerek zümrenin etkin rolünü de ortadan kaldırdığı şeklinde olumsuz görüş bildirmiştir.

**b. Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin, çalıştıkları kurumun okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarında davranışsal etik boyutuna yönelik görüşleri nasıldır?**

Bu alt başlık altında okul yöneticisinin davranışlarına ilişkin öğretmenlerden, yöneticinin dürüst ve adil davranışlar sergileme, örgütteki herkesi eşit görme ve eşit muamele etme, etik lider olarak sevgi, doğruluk, iyilik, özgürlük, birlik sağlama, hoşgörülü olma, sorumluluk ve yaşama saygılı olma yaklaşımlarına yönelik görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu çalıştıkları okul yöneticilerinin davranışsal boyuttaki yaklaşımına dair olumsuz görüş bildirmektedir. K2,K6, K8, K11, K12, E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8 kodlu katılımcılar, çalıştıkları okul yöneticisinin kurum içerisinde herkese adil ve eşit bir şekilde davranmadıklarını dile getirirken görüşmecilerden birkaç tanesi yöneticisinin adil ve eşit davranış göstermeme nedeni olarak okuldaki bazı öğretmenlerin kendilerine yakınlığından bahsetmiştir. Bu konudaki görüşlerini E8 ‘‘ Eşit ve adil davranma söz konusu olmuyor çünkü okul idaresi bir şekilde kendilerine yakın olan kendilerini öven kişileri kayırıyorlar.’’ biçiminde ifade ederken, K12 ise yöneticinin bu durumunu sevdiği öğretmenlere yakınlık şeklinde ifade etmektedir. ‘‘Eşit muamelenin hiçbir yerde olmayacağını düşünüyorum. Bence duygusal davranıyor. Mesela kendisine daha yakın hissettiği insanlar daha rahat odasına gidip derdini anlatıyor. Başka bir hoca ve müdürden haz etmeyen bir öğretmen odasına çekinerek gidiyordu. Müdür Bey’ in tavrı sevdiği öğretmenle sevmediği öğretmene karşı eşit değil. ‘‘ Yine 11. katılımcının sözleri de yöneticisinin kendine yakın olan öğretmenlere daha iyi davranışlar sergilediğini şeklinde bu ifadeleri destekler niteliktedir. ‘‘Müdür eşit davranmaya çalışıyor kendince bunu dile getiriyor, ancak ben kendine yakın olanlara ayrıcalık tanıdığını düşünüyorum bu da adil olmadığını gösteriyor.’’ 9. katılımcı bunlara paralel olarak yöneticinin okuldaki davranışlarından kaynaklı olarak okul ortamının çok adaletsiz bir ortam olduğunu vurgulayarak, ders programları ve nöbetler konusunda çocuğunun olmasından ötürü kendisine hiç kolaylık sağlanmadığını belirten ifadelere yer vermiştir: ‘‘ Okulda tamamen adaletsiz bir hava

hakim. Benim ufak bir oğlum var ve anne olan öğretmenler için bu gerçekten önemli bir etkidir. Bu anlamda sorunlarımı zaman zaman dile getirdiğim oluyor ve hiçbir destek görmüyorum. Ne nöbetimle ne de ders programımla ilgili bir kolaylık sağlanmadı.” Katılımcılardan E4’te okulda yöneticinin eşit ve adil bir yaklaşım sergilemeyip özellikle ders programlarının hazırlanmasında taraflı davranıldığına yönelik görüş bildirmiştir: “Herkes eşit davranılması lazım, aynı mesafeden bakılması lazım. Burası bir ticarethane değil; birilerinin hakları korunup birileri mağdur edilmemeli. Sene başında dilekçeler alınıyor. İstekleriniz doğrultusunda “Boş gün istemiyorum, ama şu saatlerde derslerim olsun çocuğumla ilgileneyim, hasta annem var ya da başka bir şey var.” bunları dile getiren insanların durumlarını dikkate almak gerek.” K2 ise bazı yönlerden yönetici adil olsa da ders programlarına yönelik programların bir yıldırma ve bıktırma aracı şeklinde önlerine konulduğunu ve kendilerinin bazı şeylere mecbur bırakıldıklarını ifade ederek yöneticinin bu tavrını bencilce bulduğunu dile getirmiştir: “ Bazı konularda dürüst ve adil olabilir, fakat birçok konuda çok bencil olduğunu düşünüyorum. Örneğin ders dağıtımlarımızda adil davranmıyor. Siz okulda daha eski olmanıza rağmen yeni gelen bir öğretmenin hoş olmayan bir tabirle yalaka davranışları onun yaklaşımlarını o kişi lehine çevirebiliyor. Daha çok ders programında sıkıntı yaşıyoruz. Okul ulaşım noktasında sıkıntılı, okulun fiziki koşulları da ağır. Böyle olunca bir de programımızdaki sıkıntılar eklenince çalışmanız iki katı zorlaşıyor. “

Ders programlarının dağılımına yönelik öğretmenler bu adil olmayan yönetici tutumlarını dile getirirken 3. katılımcı yöneticinin adil ve dürüst olmasına rağmen, sınıfların dağılımında öğretmenlerin bazılarına ayrıcalık tanıdığını ve bu durumun okulda gruplaşmalara sebebiyet verdiğini ifade etmektedir. “Hak hukuk bilen herkese adil ve eşit davranan bir müdürümüz var. Davranışları oldukça güzel, kaba değil. Ancak okuldaki şubeleri başarı düzeyine göre sıralamış. A, b, c, d şubelerinde ders başarısı ortalaması yüksek öğrenciler var. O sınıflara giren öğretmenler bunun farkında. Ancak müdüre bunu söylediğimizde inkar ediyor. Bu dağılım hiç adil değil. E, f, g sınıfına derse giren öğretmenler bu dağılımı hiç adil bulmuyor. Çünkü öğretmenler arasında gruplaşmalara, sebebiyet veriyor.”

Katılımcılardan E3 okul müdürlerinin ekonomik haklara yönelik çok dikkatli davranırken adil ve eşit davranmakta zorlandıklarını dile getirmektedir: “Gözlemlediğim kadarıyla okul yöneticileri öğretmenlere yönelik ekonomik haklar

konusunda oldukça dikkatliken özellikle sevgi, doğruluk, iyilik gibi konularda sıkıntı yaşıyorlar. Okuldaki birliği sağlama, herkese eşit ve adil davranma, hoşgörülü olmak da yöneticilerin zorlandıkları bu durumlar arasında.” 6. görüşmecimiz de düşüncesini bu doğrultuda ifade etmekle birlikte yöneticinin eşit davranıp davranmaması durumunun öğretmenlerin yaklaşımıyla da oldukça ilgili olduğunu belirtmiştir: “ Yöneticimiz bu kurumda herkese eşit davranmayabiliyor bu tek taraftan kaynaklanmıyor. Hem yönetici hem öğretmenin kişisel özellikleri de bunda etkili. Bazen yöneticinin kişisel davranışları öğretmeni pek etkilemez. Mesela selam verirsiniz müdür selamı almaz. Bazı öğretmenler bundan çok etkilenirken bazıları olayı kendi içinde başka sebeplere yorar ve üzerinde durmayabilir. “

15. katılımcı yöneticinin bazı öğretmenlere yönelik yanlış davranışlarını kimilerinin kıdemlerinin fazla olmasına kimilerinin de yöneticinin görüşlerine yakın olmasına bağlamakta, yine okul ortamlarını soğuk ve samimiyetten uzak ortamlar olarak değerlendirmektedir. Yöneticinin siyasi ve politik düşüncelerini dikkate almasından kaynaklı olarak bazı diğer katılımcılar da olumsuz manada görüş bildirmişlerdir. Örneğin E1 “ Hala eğitimde siyasi ayrımcılık yapılıyor, bu bana kalırsa hiç etik değil. Ders programlarında müdür siyasi düşüncesine yakın olan öğretmeni kayırıyor. Gerçi tecrübe sahibi bir öğretmen için bunun çok bir önemi yok. Program programdır, sınıf sınıftır. Yani her ne kadar siyasi ayırım yapmıyoruz denilse de yapılıyor. “ K6 ‘ da eğitimdeki siyasallaşmaya dikkat çekerek, özellikle bunun son yıllarda baskın hale geldiğini ve kurumdaki tüm kademelere, öğretmenden veliye ve öğrenciye kadar bu durumun yansıdığını dile getirmiştir.

Katılımcılardan E1 yöneticilerinin öğretmene saygılı davranma noktasında emri vaki bir üslup kullandığını, insani olmayan yanlış tutum sergilediklerini ifade ederken K5 ‘te bu düşünceye aynen katılmakla beraber, yöneticinin üslubunu doğru bulmadığını da ifade etmiştir. “ Bir okul müdürüm yıllar önce öğretmenler odasında diğer öğretmenlere de gözdağı verme noktasında parmağını göstererek ve sallayarak bana: “Sen telafi programını yapmadın. En kısa zamanda o yapmadığın dersleri yapmanı istiyorum.” Yani emri vaki bir üslupla, zorba bir anlayış içerisinde. Ben de bu tavrından ötürü öyle bir telkinde bulununca öğretmenler odasında sükunetimi korudum. Onca öğretmen arkadaşımın yanında çok rencide olmuş hissettim. Sonra eve gittim. Bu durumu eşimle paylaştım. Eşim onun kişilik özelliklerinden bahsetti. Fakat içim içimi yedi. Doldum iyice. Artık bir isyan etme noktası vardır ya. O

dereceye geldim öğleden sonra dersim yok. Telafi programını yaptım; tarihleri belirledim. Daha sonra okula gittim. Bu konuyu müdürle görüşmeyi kafama koymuştum. Sonra kapıyı açtım. Beni gördü, “Sizinle görüşmek istiyorum.” dedim. Girdim odasına: “bakın, siz ortaokuldan öğretmenimsiniz. Mahalleden abimsiniz hatta annenizin ve eşiniz bende yeri farklıdır. Sizin evinizin ekmeğini bile ben aldım. Benim hayatımda farklı bir yeriniz var. Ben büyüdüm, öğretmen oldum. Bir onurum bir haysiyetim, duruşum var. Arkadaşlarıma saygımdan bazı şeyleri o gün söyleyemedim. Siz bunu her defasında farklı kullanıyorsunuz. Siz telafi programı mı istiyorsunuz?” dedim. Cebimden kağıtları çıkartarak yüzüne doğru fırlattım. Al dedim telafi programı. Bugüne kadar babam bile parmak sallayarak -ki otoriter olmasına rağmen - bana bu şekilde davranmadı. Yapmam gerekeni söyledi .” dedim. Ne söylediğimi de bilmiyorum, bütün öfkemi orda kustum. Kusmak zorunda bıraktı. Sonra onu ben itekledim. Kapıyı çarptım, çıktım. Ne oldu biliyor musun? Ondan sonra öğretmenler odasına gelmedi, öğretmenler odasından çıkmayan adam. Bütün okul duydu çünkü. Onun otoritesi o anda sarsıldı. O noktaya kendisi getirdi. Ben o günden sonra tayinimi isteyip başka okula gittim.” K5 kodlu katılımcı yöneticinin öğretmenlere yönelik davranışlarında özellikle bazen sesini çok yükselterek konuştuğuna şahit olduğunu bunu da profesyonelce bulmadığını dile getirmiştir.

18. katılımcı kurum yöneticisinin davranışlarının kişiden kişiye değiştiğini, evrensel etik kurallardan ve hoşgörüden tamamen uzak olduğunu eleştirel manada ifade ederken bu durumu yöneticinin medyanın güdümünde hareket ettiği şeklinde dile getirmektedir. “ Davranışlarında algıları etkili yani bilinçli bir şekilde etiğe uygun olarak hareket edilmiyor. Özellikle bizim yöneticimiz ve bu tür yöneticiler medyanın güdümünde hareket ediyorlar. Okumayan kendini geliştirmeyen ve analitik düşünme yeteneği olmayan insanlarda medyanın güdümünde hareket etme durumu oldukça fazladır. Yani algıyla gelişen bir etikten söz edilebilir, bu da ne kadar sağlıklı. Bana karşı zaten hoşgörülü davrandığını düşünmüyorum. Kişiden kişiye göre değişiyor davranışları.”(E6).

10. görüşmecii yöneticinin davranışlarının zaman içerisinde olumlu anlamda değiştiğine yönelik görüş bildirirken, K1, K4, K5, K7, K9, E5 kod adlı katılımcılar yöneticilerinin davranışlarına yönelik tamamen olumlu anlamda görüş bildirmişlerdir.

K8 okul yöneticisinin yaşama saygı noktasında davranışlarında oldukça saygılı ve hoşgörülü olduğunu, 4. katılımcı yöneticiye dair herkesin görüşüne saygı duyan ve insanları olduğu gibi kabul eden bir yapısı olduğunu dile getirmiştir. Aynı şekilde K5'te yöneticinin yaklaşımında görüş ayrımı gözetmediğini ve saygılı olduğunu ifade etmiştir. 6. katılımcı konuya yönelik geçmişte çalıştığı okullardan birisinde bir kadın öğretmen arkadaşının müdürü tarafından resmi bir evliliği olmadan bir erkek arkadaşıyla aynı evi paylaşmasından ötürü ahlak polisine şikayet edilmesi yönünde bir açıklamada bulunmuştur. 12. katılımcı ise aynı konudaki görüşlerini: “ İnsanlara fikirleri noktasında oldukça anlayışlı. Fikirlerinin uymadığı hocalara karşı da oldukça saygılı.” şeklinde ifade ederken 16. katılımcı yöneticinin yaşama saygı noktasında yetersizliğini şöyle dile getirmektedir: “ Sene başında dilekçeler alınıyor. İstekleriniz doğrultusunda şunları istiyorum diyorsunuz. mesela boş gün istemiyorum ama şuna dikkat edilsin. İnsanların durumlarını dikkate almak gerek, saygı duymak lazım.”(E4).

Görüşmeciler tarafından dile getirilen ve üzerinde durulan konulardan biri de yöneticilerin öğretmen üzerinde otorite kurma çabasıdır. 13. katılımcı yöneticinin otorite kurma çabasını emri vaki bir Üslubu olması ve insani olmayan davranış şekli biçiminde dile getirirken sesini çıkarmayan insanların müdürler tarafından ezildiğini ve harcandığını ifade ederken 16. katılımcı ise birinci katılımcının yöneticilerin otoriter tavrına ilişkin sözlerini desteklemekle birlikte, empati kurmaktan yoksun olduklarını da görüşlerine ilave etmiştir: “Bu davranış biçimleri okullarda var. Bütün okullarda hemen hemen Anadolu okullarında var. İstanbul o açıdan biraz daha farklı. Bu şehirde idarecileri ben biraz daha farklı görüyorum Anadolu’ daki okullara göre. İletişim noktasında daha ileri bir noktadalar. Burada sokağa çıktığın zaman müdürlük vasfı bitiyor sıradan olma duygularını hissediyorlar, ama Anadolu küçük yer olduğu için nereye giderse gitsin kişi okul müdürü vasfıyla gidiyor. O yüzden bunu her yerde hissediyor. Ego geliyor. İletişim noktasında size o fırsatı vermiyor. Her türlü kullanıyor bunu. İnsani nitelikler gelişmemiş olduğu zaman bunu sesini çıkarmayan insanlara karşı kullanıyor. Ya da egosunu tatmin edici bir unsur olarak kabul edilebiliyor. Öğretmen ilişkilerinde bu var.” (E1) “ Burada empati sorunu olduğunu düşünüyorum. Neticede öğretmenler toplumun alt tabakasından gelen insanlar yani büyük iş adamlarının çocukları değil. Bunların hepsi de taşradan gelen insanlar yani bu yoksulluğu yalnızlığı görmüşler. Sonra bir kırılma yaşayıp müdür



olduktan sonra bu hayatının çevresinin değiştiğini görüyorlar. Sanki geldiği yerleri unutup yokmuş gibi davranıyorlar.”(E4). Öğretmenlerden E2 ‘de yöneticinin bu otorite kurma çabalarının bir anlamda ğretmeni sindirmek olduğunu öğretmenin de bu duruma karşı gelmediğini ve pasif kaldığını belirtmiştir: ‘‘şimdi sallabaşı, al maaşı durumunu yaşıyoruz. Genel manada okullarda öğretmenlerimiz oldukça pasif. Biraz da yöneticiler tarafından sindirilmişler.’’ Hatta 16. katılımcı öğretmenin de bu anlamda yönetici tavırlarını destekleyecek şekilde hareket ettiğini eleştirel bir şekilde şöyle dile getirmektedir: ‘‘ ğretmenlik mesleğinin hiçbir mesleğe benzemeyen tarafı var: Dirayet, basiret, boyun eğmemek, el pmemek... Bunlar çok önemli, çünkü rol modelsiniz.’’ Aynı şekilde 13. katılımcı da kendi meslektaşlarının müdürlerin bu otoriter ve yanlış tutumlarına yönelik pasif kaldığını belirterek, yöneticilerin egolarını ortaya koymalarına bir şekilde öğretmenlerin zemin hazırladığını vurgulamıştır: ‘‘ Her türlü kullanıyor bunu. İnsani nitelikler gelişmemiş olduğu zaman bunu sesini çıkarmayan insanlara karşı kullanıyor. Ya da egosunu tatmin edici bir unsur olarak kabul edilebiliyor. Öğretmen ilişkilerinde bu var.’’

Yöneticinin davranışlarında sevgi ile hareket edip hoşgörülü olmasına yönelik 6.erkek katılımcı yöneticisine yönelik davranışlarının değişkenlik gösterdiği ve hoşgörülü ve aynı zamanda evrensel değerleri olmadığı şeklinde ifade ederken, 20. katılımcı da yöneticilerin kendilerine uymayan konuda fikir beyan ettiğinizde sizi antipatik bulduğunu dile getirmiştir.

**c) Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin, çalıştıkları kurumun okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarında iletişim kurmaya yönelik görüşleri nasıldır?**

Okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarının iletişim boyutunda katılımcılardan yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ağının kurulması ve çalışanların iş doyumunun sağlanması, liderlik yaptığı okullarda insanların birbirleriyle sözlü iletişim kurmaları için etkili bir çalışma ortamı oluşturması, kurulan bu çalışma ortamında insanların kendisini doğru ve rahat ifade edebilmesi hakkındaki görüşlerini dile getirmeleri istenmiştir.

Okul yöneticilerin iletişim kurmaya yönelik davranışları hakkında katılımcılardan büyük bir çoğunluğu olumsuz görüş bildirmektedir. Bu anlamda olumsuz görüş belirten E1, E2, E3, E4, E7, E8, K1, K2, K5, K6, K8, K10, K11, K12,

katılımcılar yöneticinin iletişim boyutundaki sıkıntılarını “ iletişim kapalı, resmi ve soğuk, mesafeli, genellikle odasından çıkmayan, hoşgöründen uzak, iletişimsiz” ifadeleriyle dile getirmiştir.

6. katılımcı yöneticinin kişisel iletişime kapalı olduğunu, muhalif seslerden hoşlanmadığını böylece hoşgörüsüz bir ortam var ettiğini şu ifadelerle dile getirmiştir: “Müdürler kişisel iletişime çok açık değil. Muhalif sesler müdürlerin hoşuna gitmiyor. İnsani olarak müdürlerle iletişim kurmada sıkıntı yok, ancak muhaliflik söz konusu olduğunda sorun çıkabiliyor. Toplum olarak son zamanlarda hoşgöründen iyice uzaklaştık. Hoşgörünün bu kadar azaldığı bir yerde iletişimde de sıkıntılar yaşanması normaldir.” 12. görüşmeci de yine okul yöneticisinin kendisine muhalif olan öğretmenlere karşı oldukça sert bir üslup kullandığını dile getirerek bu ifadeleri destekleyen açıklamalara yer veriyor. “ Aslında çoğu hocayla diyalogu iyi; ama sevmeyen bazı hocalar veya arası olmayan hocalarla iletişim kuramıyor. “ Yine katılımcılardan E1 okul yöneticisinin iletişime kapalı olma noktasındaki yaklaşımını etik değerlere sahip olamayışıyla ilişkilendirerek bu durumun samimiyetsiz bir ortam yarattığının altını çiziyor. İletişime dair düşüncelerini dile getiren 11. katılımcı iletişimin önemini ve bu noktada yöneticinin yetersizliğini dile getirerek bunu “ İnsan yani müdür eğer iyi bir iletişim istiyorsa gereken çabayı göstermelidir. Yöneticimizin iletişim dilinin çok iyi olduğunu düşünmüyorum. Temel olan iletişim; zaten bunu çözdüğümüz zaman sorunları fazlasıyla çözmüş oluyorsunuz. “ şeklinde dile getirmiştir. 3. katılımcı da aynı şekilde yöneticilerin iletişim kurma sorunlarının genelde karşılaşılan bir durum olduğunu ve çalıştığı yöneticinin de öğretmenlerle bu anlamda iletişim sıkıntısı yaşadığını, kurum yöneticilerinin onlara kendilerini ifade etme imkanı vermediğini belirtmektedir. E4 ‘ te yöneticinin iletişime kapalı olmasının altında öğretmeni islah etmeye yönelik tavrının yattığını ve insanların duygularını hesaba katmadığı için böyle davrandığını dile getirmiştir. Ayrıca ifadelerinde bu tarz bir ortamda ilişkilerin samimiyetsiz ve sentetik ilişkiler olduğunu vurgulayarak birinci erkek katılımcının sözlerini destekler ifadeler kullanmıştır. “ Okulda iletişim yok. 4-5 okulda çalıştım. İletişime tamamen kapalı. Onlar biliyor, islah etmeye geldiler, sen sus, biz anlatırız... Müdür kendinden büyük öğretmenlere ve yaşlılara da aynı şekilde davranıyor. Sadece böyle bir otomasyon iletişim biçimi var. “İnsanın duygu durumu nedir, ne düşünür, alanı ile ilgili bir çalışması var mı?” hiçbirinin değeri yok.” Yine 18.

katılımcı yöneticinin iletişim noktasındaki olumsuz tavrını kendi bildiği doğrular üzerinden iletişim kurmaya çalıştığı için sağlıklı bir iletişim kurma biçimi şeklinde dile getirmektedir. “ İletişim çağında yaşıyoruz ancak iletişim noktasında sıkıntılar yaşıyoruz. İletişimde sorunları çözme noktasında sıkıntılar yaşanıyor. Eğer yönetici kendi belirlediği kriterler doğrultusunda iletişim kurmak istiyorsa bu da sağlıklı bir iletişim değil.” (E6).

Öğretmenlerin yöneticilere yönelik olumsuz görüşlerini belirtirken vurguladıkları bir diğer durum da yöneticinin çalışanlarına karşı sert, soğuk ve mesafeli tutum sergilemesidir. Buna yönelik olarak katılımcılardan E7 yöneticinin iletişim kurmada zorlanmasını sert mizaçlı olması şeklinde ifade etmiştir. E8 ‘ de yöneticinin bazı öğretmenlere karşı soğuk davranışlar sergilediğini ve bu sebeple düşüncelerini ifade etmeye gerek duymadığını belirtmektedir. “ Bazı öğretmen arkadaşlar kendilerine soğuk davranıldığını söylüyor siz de bunu görebiliyorsunuz, denk gelebiliyorsunuz, ancak nedenini tam olarak anlayamıyorsunuz. Düşüncelerimizin çoğunu paylaşıyoruz ancak bazı düşüncelerinizi söylemek istemiyorsunuz.” (E8). 1. katılımcı da yöneticinin herkese karşı oldukça mesafeli ve uzak davrandığını, zamanını da hep odasında geçirdiğini dile getirmiştir. 14. 6 görüşmeci yöneticinin iletişimsiz bu mesafeli ve soğuk yaklaşımını “mahkeme duvarı “ benzetmesiyle daha da ileri bir noktaya taşıyarak yöneticinin kendileriyle iletişim kurma çabasının dahi olmadığını belirtmiş devamında ise şu ifadelerle yer vermiştir: “ Yöneticimizi asık suratlı buluyorum. Mahkeme duvarı gibi bir ifade var yüzünde. Bir tebessüm bir incelik yok; sanki darbe dönemi askeri kışlaymış gibi geliyor adam buraya. Öyle olunca da sen ne konuşacaksın böyle biriyle. Adamın yüzünün sert olması değil mesele adeta yüzüstü. Böyle kasıntı. Bir nezaket dili yok. Yani adeta ‘ ben yaşıyorum, ben gözetiyorum, ben öldürürüm’ der gibi. Bırakın etkili iletişimi iletişim kurma çabasını adamın yüzü yok, öyle bir tutum yok onda.” Ayrıca katılımcı yöneticinin bu tavrının altında yatan nedeni de” müdür olunca kendilerini başka bir şey zannettikleri” şeklinde ifade ederken 2. katılımcı da yine yöneticinin bu yöndeki tavrını tamamen üstünlük kurma çabası şeklinde ifade ederek öğretmeni sesiyle sindirmeye çalıştığını, kendisini tek otorite olarak gördüğünü ve yöneticinin bu tavırlarının güvensiz bir ortam yarattığını ifade etmiştir.

Bazı katılımcılar yöneticisinin hoşgörüsüz yaklaşımından duyduğu rahatsızlığı dile getirmektedir. Bu hoşgörüsüzlüğün altında yatan nedeni 16. katılımcı

egolarını tatmin etmeye çalıştıkları şeklinde dile getirmektedir: “ Yeni yöneticiler kendi komplekslerini olduğu gibi o yönetim biçimine taşıyan insanlar.” Yine 11. Kadın katılımcı yöneticisinin egosal yanını vurgulayan ifadeler yer veriyor: “ İletişim sorunu olmayan bir insan egosunu yenmiş bir insandır. Hele ki bu kişi bir müdürse egosu yoksa iletişimde problem yaşayacağını zannetmem. İnsanın ‘ben aslında şöyleyim, böyleyim yansıtamıyorum’ gibi ifadeleri bana çok inandırıcı gelmiyor. İnsan yani müdür eğer iyi bir iletişim istiyorsa gereken çabayı göstermelidir. Yöneticimizin iletişim dilinin çok iyi olduğunu düşünmüyorum.” 5. katılımcı da yöneticisinin üslubunu beğenmediğini haklı olduğu noktalarda bile yanlış bir yaklaşım sergileyerek haksız duruma düştüğünü bunun da iletişim dilindeki eksiklikten kaynaklı olduğunu ifade eden açıklamalara yer vermiştir. 6. görüşmeci de iletişimdeki bu eksikliklerin nedenini yine hoşgörüsüz ortamların yarattığını dile getiriyor: “ . Toplum olarak son zamanlarda hoşgörüden iyice uzaklaştık. Hoşgörünün bu kadar azaldığı bir yerde iletişimde de sıkıntıların yaşanması normaldir.”

Katılımcılardan bazıları yöneticilerinin iletişim kurmadaki eksikliklerinin özellikle toplantılarda daha da öne çıktığını dile getirmiştir. 10. katılımcı bu düşüncesini “ toplantılarda hep kendisi konuşuyor.” şeklinde dile getirirken 14. katılımcı da “ Bu okulda insanlara kendilerini ifade edecekleri bir ortam verilmiyor.” şeklinde ifade etmektedir. Yine 11. görüşmeci öğretmenlere hiçbir şekilde danışılmadığını ve özellikle toplantılarda söz hakkı verilmediğini oysa öğretmenlere yönelik konularda onların fikirlerinin alınması gerektiğini toplantılarda kendilerine söz hakkı verilmediğini belirtmiştir.

K8 yöneticinin maddi durumu iyi olan öğretmenlerle daha iyi iletişim kurduğunu dile getirirken katılımcılardan K3, K4, K7, K9, E5 yöneticilerinin iletişim boyutundaki yaklaşımları hakkında olumlu görüş bildirmiştir. E5 ifadesinde kurum yöneticisinin “ben bilirim “ mantığıyla hareket etmediğini, K3 iletişime açık olduğunu, K7 “mülayim ve sesini yükselten biri olmadığı” K9 iletişim noktasında sorun yaşanmadığı, K4 ise olumlu düşüncelerini, “ Ortada bir sorun olduğunda tüm öğretmen arkadaşlarla birlikte ortak karar almaya çalışıyor. Bireysel sorunları direk ilgili olan öğretmenle, genel manada yaşanan problemleri ise tüm öğretmenlerle görüşmeyi tercih ediyor. Yani demokratik bir ortam içinde olduğumuzu

söyleyebilirim. Öğretmenleri dışlayıcı değil, birleştirici, bütünleyici bir yaklaşımı var.” şeklinde ifade etmiştir.

**d. Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin, çalıştıkları kurumun okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarında örgüt iklimi oluşturmaya yönelik görüşleri nasıldır?**

Etik liderliğin örgüt iklimi oluşturma boyutunda katılımcılardan çalıştıkları okul yöneticilerinin çalışanlarına sahip çıkarak onları destekleme, düşüncelerini sevgiyi temel alan bir yaklaşımla yayma, okul kültürü ve vizyonunu net bir şekilde ortaya koyma, çalışanların yaratıcılıklarını maksimum düzeyde ortaya çıkarabilecekleri bir çalışma ortamı hazırlama ve çalışanların iyi geçiminden doğan yüksek moral ve birbirine karşı olan güven, saygı ve ilginin mevcut olduğu bir hava oluşturmaya yönelik görüşlerini dile getirmeleri istenmiştir.

Yapılan görüşmelerde ortaöğretim okul yöneticilerinin okulda örgüt iklimi oluşturma anlamındaki yaklaşımlarına dair katılımcıların büyük bir çoğunluğu K1, K2, K3, K6, K8, K10, K11, E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8 olumsuz görüş belirtirken yalnızca K4, K5, K7, K9, K12 ve E5 olumlu görüş belirtmiştir. Örgüt iklimine dair olumsuz görüş belirten öğretmenler ağırlıklı olarak kurumda güven duygusunun eksikliğinden, öğretmenlere yönelik eşit ve adil olmayan yönetici yaklaşımlarından, tayin istemelerin huzursuz ortamlarda daha sık karşılaşılan bir durum olmasından, ders programlarının öğretmenlerin okul dışı hayatlarını olumsuz derecede etkileyecek şekilde hazırlanmasından, kurumdaki iletişimsizliklerden, aidiyet duygusunun yoksunluğundan bahsetmişlerdir. Katılımcıların geneli okullarında örgüt ikliminin oluşamayışının temel nedeninin yöneticiden kaynaklı olduğunu açıklamalarında dile getirmişlerdir.

Katılımcılardan bazıları yöneticinin okul iklimi oluşturma noktasında kendilerini desteklemediğini çalışanlara sahip çıkılmadığını müdürün öğretmeni kazanmak gibi bir derdi olmayışına bağlarken bir diğer katılımcı bu durumu kendilerine kurumda sahip çıkılmadığı, buna yönelik bir çabanın olmadığı, kendilerini önemli hissetmedikleri ve aile ortamı yaratılmadığı şeklinde ifade etmiştir. “ İstanbul’daki okullarda genellikle çalışanlara sahip çıkılması gibi bir durum yok. Zaten idareciler sanki başka bir kurumdan atanmışlar gibi idareci

olduklarında öğretmen düşmanı olurlar. Bizi güdülecek bir varlık gibi görürler. Bizim müdürün de zaten bizi kazanmak gibi bir derdi yok. ” (K10). “ Burada müdür tarafından öğretmenine sahip çıkıldığını görmüyorum. Rapor aldıktan sonra okula döndüğümüzde bize bir “Geçmiş olsun!” denilmiyorsa örgüt iklimi yaratılması mümkün müdür? Yaşanan bir olumsuzlukta eğer birilerinin size destek olduğunu görürseniz orada bir aile ortamı bir örgüt iklimi var demektir. Buraya çok ait hissedemedim kendimi. ” (K11). Yine 13. katılımcı da bu anlamda diğer iki katılımcının görüşlerini destekler ifadelerle yer vererek kurumda aidiyet hissi yaratılmadığının altını çiziyor, yöneticiden buna yönelik bir çaba görmediklerini dile getirmiştir. “ Yani biz bu tavrı bekliyoruz okul yöneticilerimizden. Okulla ilgili ben buranın bir parçasıyım, önemli bir parçasıyım; öğretmenim. Benim fikrim de alınıyor.” Duygusunun kendilerine hissettirilmediğini belirtirken, Katılımcılardan E6, bu birlik ruhunun yaratılmayışını yöneticinin gücünü korumak adına bilinçli olarak tesis ettiğini şu sözlerle ifade ediyor: Kolektif olmamayı esas alan bir yaklaşımı var; belki bunu yapmayı hedefliyor. Öğretmenler arasında bir birlik olursa kendini dikkate almayacaklarından korkuyor olabilir. “ E7’ de aynı yaklaşımı destekleyen ifadelerle yer veriyor: “ okulda bir iletişim yok, dolayısıyla iklim yok.”

Katılımcılardan K11, kurum yöneticisinin sevgiyi temel alan bir yaklaşımla hareket etmediğinin örgüt iklimi oluşturmadaki olumsuz etkisinden söz ederken, E7’de kurum yöneticisinin babacan bir tavır sergilemeyip sert ve soğuk bir mizaca sahip olduğunu ve bunun da öğretmenleri kendinden uzak tuttuğunu dile getiren ifadelerle yer veriyor. “ Biraz soğuk ve sert bir mizacı var. Belki bir rehber öğretmen kadar iyi iletişim kurmayı bilemez ama biraz daha babacan bir tavır sergileyerek okul iklimini yumuşatabilir. Çünkü rahatlıkla yanına gidilip hal hatır sorulabilecek bir görünüm sergilemiyor.” (E7).

Okul kültürünü ve vizyonunu net bir şekilde ortaya koyarak örgüt iklimi yaratma noktasında katılımcılardan yalnızca E1 ve E2 görüş belirtirken diğer hiçbir katılımcı açıklamalarında bu konuya dair düşüncesini dile getirmemiştir. 13. katılımcı bir okulun vizyonunun ve misyonunun örgüt bütünlüğü açısından önemini vurgulayarak, etik bir iklim yaratmada bunun öneminden bahsetmiş ve maalesef yöneticilerin böyle bir derdi olmadığına da ifadelerinde yer vermiştir. “Örgüt parçaların bir arada olduğu, parçaların bağlantılı bir şekilde çalıştığı kurumsal bir özelliktir. Eğer bir okul idaresinin vizyonu ve misyonu yoksa etik değerlere sahip

değilse bu iklimi yaratmasının çok zor olduğunu tecrübelerimizden görüyoruz. Bu iklimi yaratmak için yöneticinin inandırıcı olması gerekir. Bu ortamı yaratacak faaliyetleri oluşturması gerekir; fakat maalesef idarecilerin böyle bir derdi olmadı hiçbir zaman.” ( E1). Aynı şekilde katılımcılarda E2’ de her okulun kendi kültürünü oluşturmasının örgütsel iklim üzerinde olumlu etkiler yaratabileceğini, okulun sadece dört duvardan ibaret bir yapı olarak düşünülmemesi gerektiğini ifade etmiştir. “Öğretmenlerin ve öğrencilerin değil de her okulun kendi kimliğinin, kültürünün ve vizyonunun olması şart. Sonuçta okulu okul yapan şey de budur. Zaten aslında bir okulda yaratılan gelenekler, okulun tarihi, okulun kültürü o okulun örgütsel kimliğini oluşturur. Okul dört duvar ve bir binadan ibaret değildir.”( E3).

Okulda örgüt iklimini oluşturan durumlardan birisi de kurum yöneticilerinin okuldaki çalışanların yaratıcılıklarını maksimum düzeyde ortaya çıkarmalarına katkı sağlayıp sağlamadıkları yönündedir. Bu durumu ifade eden 2. katılımcı kurum idarecilerinin işlerini kolaylaştıracak yerde programların birer mobbing aracına dönüştürülerek karşılıklarına engel olarak sürüldüğünü ve öğretmenlerin işlerini zorlaştırmaları sonucunda da şevklerinin tamamen kırıldığını bunun sonucunda da tayinlerin fazlaştığını dile getirirken 3. katılımcı da öğretmenlerin önlerinin kapatıldığını ve okulun fiziksel imkanlarından yararlanamadıklarını yöneticinin bu durumu engellediğini ifade ediyor. ‘Bizim derslerimiz hep sınıf ortamında ancak özellikle konferans salonunu veya atölyeyi kullanması gereken öğretmenlerle örneğin edebiyat, müzik, resim, beden öğretmenleriyle sorun yaşadığını duyuyoruz. Salonu onlara vermediğini söylüyorlar. Salonu açtırmıyor, onlara gerekli malzemeleri vermiyor. Böylece belirli gün ve haftalarda öğretmenler programları yetiştiremiyor. Oradaki ses sistemine zarar verildiği için böyle davrandığını belirtiyor; ancak öğrenciler kocaman ve bunu öğrenmeleri için onlara fırsat verilmeli. Hem bazı faaliyetleri yapmamızı isteyip hem böyle davranması adil ve doğru mu?’ (K3). 6. katılımcı da yöneticinin okuldaki çalışanlarının yaratıcılığını öne çıkarmak bir yana sadece yapalım mantığıyla hareket edildiğini belirtirken 7. katılımcı yöneticinin elinden geleni yapmaya çalıştığına yönelik olumlu görüş belirtmektedir. 8. katılımcı da okuldaki huzursuz ortamın yönetim tarafından desteklendiğini ve bu huzursuz ortamlardan beslendiğini dile getirmektedir. Yine 10. görüşmeci okulda şeffaf bir ortam olmayışının da okul kültürünü olumsuz anlamda etkilediğini belirtmektedir. Aynı şekilde 14. katılımcı yöneticinin okula geç gelip kasıla kasıla

yürüyerek okul iklimi var edemeyeceğini dile getirmiş; aynı şekilde bir diğer görüşmeci de statik ve kuralların fazlaca geçerli olduğu ortamlarda yaratıcılığın ve verimin düştüğünü ifade edecek şu açıklamalarda bulunmuştur: “ Ben özellikle yöneticilerin ve okulların bu anlamda sıkıntı yaşadığını düşünüyorum; çünkü yöneticiler okulları canlı, değişken, dinamik bir ortam değil de bir devlet dairesi gibi statik, sadece yasa ve kuralların geçerli olduğu bir yer olarak algılıyorlar. Böylece davranışlar da kısıtlanıyor ve haliyle okul cansız, ruhsuz, soğuk, resmi bir yer haline geliyor. Ortamın böyle olması okul iklimini de olumsuz etkiliyor.” (E3).

Öğretmenler kurum yöneticilerinin çalıştıkları ortamda yarattıkları yüksek moral, güven ve saygıya yönelik kurumdaki mevcut havayı nasıl etkilediklerini de genel olarak olumsuz görüşler belirterek ifade etmektedirler. 5. katılımcı yöneticinin öğretmenler arasında ayırım yapmasından ötürü okulda moral bozukluğuna yol açtığını belirtirken 2. katılımcı da aynı konuya ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmektedir: “ Siz de böyle bir durumda “ onu ne kadar az görürsem o kadar iyi, sadece işimi yapar giderim. “ diyorsunuz. Böyle bir ortamda arkadaş ilişkileri dahi sağlıklı ve güzel işlemiyor. İnsanlar birbirine kuşkuyla bakıyor, birbirine bir şey söyleyemiyor. Çünkü kimse kimseye güvenemiyor. Böylece güvensiz bir ortam oluşuyor. Bunda da en önemli pay elbette yöneticinin.”1. katılımcı okul iklimi yaratmada güven duygusunun oldukça fazla önem taşıdığını, yöneticinin güvenli ve samimi bir ortam oluşturmadığını güven için inandırıcılığın şart olduğunu dile getirirken, 16. katılımcı da güven hususundaki öneme vurgu yaparak 1. katılımcının görüşlerini destekleyici açıklamalarda bulunmuştur. “ Yöneticiler sanki bir işveren gibi bir ticarethane işletiyormuş gibi davranıyorlar öğretmenlere oysa oranın büyük paydaşlarından birisinin öğretmen olduğunu bilmeli ve onların moral ve motivasyonunu sağlamalıdır. İnsansalar eğitimin kalitesinin artırılması için böyle davranmayacaklarını düşünüyorum. “ (E4).

Katılımcılardan K4, K5, K7, K9, K12 ve 15 yöneticinin okul iklimi yaratmasına yönelik yaklaşımlarına olumlu şekilde yanıt vermişlerdir. K4 kadın katılımcı okulda örgüt iklimi ve dayanışmanın olduğunu, hoşgörülü bir ortamda karşılıklı anlayışla yöneticinin kurum iklimine katkılarını dile getirirken K9 da aynı şekilde yöneticinin öğretmenleri destekleyen davranışlarına vurgu yapmıştır. 17. katılımcı da yöneticilerinin öğretmen, öğrenci ve veli dayanışmasını güçlendirmek adına devamlı sosyal faaliyetler gerçekleştirdiğini, yapılan davetlere veliler de



çağrılarak okul iklimine yönelik güzel çalışmaların sık sık tekrarlandığını belirtmiştir.

## **5.2.Araştırmanın 2. Alt Boyutuna Yönelik Öğretmen Görüşleri**

Yönetmelik etik, yönetmelik eylemlerde uyulması gereken ilkeler veya davranış kuralları olarak tanımlanır. Yönetimde uyulması gereken etik ilkeler; adalet, eşitlik, dürüstlük, doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, laiklik, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasadışı eylemlere direnmedir (Bursalıoğlu 91; Kaya 93; Fromm 95; Covey 96; Köknel, 96; Taymaz 17; Başaran 20; Aydın 21; Çevikbaş 26; Küçükkaraduman 29; Sayılı ve Kızıldağ 27; Dökmen 28).

Yönetim sürecinde kararlarda, uygulamalarda, eylem ve işlemlerde kaçınılması gereken davranışlar etik dışı davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Yönetime duyulan güvensizliğin gerisinde, etik dışı uygulamaların ara sıra olması değil, bunların sıradanlaşması vardır. Yönetimde etik dışı davranışlar ise ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma-korkutma, ihmal, sömürü (istismar), bencillik, yolsuzluk, işkence (eziyet), yaranma-dalkavukluk, şiddet-baskı-saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, zimmet, dogmatik davranış, yobazlık ve bağnazlıktır. Yönetimde etik-dışı davranışlar, örgüt içerisindeki çatışmalar ve davranışsal sorunları ifade etmektedir.

Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, çalıştıkları kurumun okul yöneticisinin etik dışı davranışları nelerdir? Yapılan görüşmelerden edinilen bulgulara göre öğretmenler kurum yöneticilerinin etik dışı davranışları olarak şu özellikleri sıralamıştır: ayrımcılık, adam kayırma, adil ve eşit olmayan davranışlarda bulunma, şiddet, baskı, saldırganlık, hakaret etme, psikolojik yıldırma(mobbing), korkutma, tehdit, bedensel ve cinsel taciz, dedikodu, üst dil kullanma, egoizm, aşağılama, kompleks, yolsuzluk, haksız kazanç sağlama, görevi ihmal etme, özel ilişkilerini iş ortamına taşıma, yalan söyleme, demokratik olmayan güvensiz ortam oluşturma, öğretmenin özgürlüğünü kısıtlama, sevgisiz ve hoşgörüsüz davranma, görev ve yetkisini kötüye kullanma, din propagandası yapma,

kıskançlık, sömürü, öğretmenin itibarını düşürerek öğretmeni değersizleştirme, dalkavukluk ve bağınazlık.

Katılımcılardan K1, K5, K7, K9 ve E5 okul yöneticilerinin etik olmayan davranışlarına rastlamadıklarını dile getirirken; kadın katılımcıların 8 tanesi ( K2, K3, K4, K6, K8, K10, K11, K12), erkek katılımcıların 7 tanesi (E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8 ) kurum yöneticilerinin yukarıda sıralamış olduğumuz etik dışı davranışları sergilediklerini ifade etmiştir. Öğretmenlerden büyük çoğunluğu K2, K5, K6, K8, K10, K11, K12, E1, E2, E3, E4, E6, E8, okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumda şiddet, baskı, saldırganlık, hakaret etme, psikolojik yıldırma(mobbing), korkutma, tehdit vari bir yaklaşım sergilediklerini belirtmişlerdir. Buna yönelik 2. Erkek katılımcı düşüncelerini şöyle dile getirmiştir: “ Bazı öğretmenlere mobbing uygulanıyor. Yönetim bana da uygulamak istedi, ancak ben tepki verdim. İlk zamanlarda baskıcı bir üslubu vardı adeta kendisine itaat edilmesini istiyordu.” Yine 4.erkek katılımcı yöneticinin mobbing uygulayarak öğretmen üzerinde kurmuş olduğu psikolojik baskıyı dile getirerek 16. katılımcının ifadelerini destekleyen ifadeler yer vermiş, aynı zamanda yöneticisinin öğretmen üzerindeki baskı unsurunu daha da arttırarak yetkilerini de bu yönde kullandığını dile getirmiştir. “ Soruların temeli bence kendi yetkilerinden gelen gücü öğretmene bir çeşit psikolojik baskı yani mobbing olarak uygulamaları. siz şunu yaparsanız ben de bunu yaparım. Rapor alabilirsiniz ama ben yürürlüğe koymam. Ben yürürlüğe koymazsam bir işe yaramaz. Her şeyi bir tehdide çeviriyor.” (E4). 18. katılımcı yöneticinin toplantılarda hep şiddet dilini kullandığını ifade etmiştir. “ Sürekli bir açığızı yakalama ve bunu da size koz olarak kullanmanın derdinde. Kendisine tanınan yetkileri de baskı unsuru olarak kullanıyor. Toplantılarda hep aynı şiddet dilini kullanıyor.”(E6).

K2, K10, K11, K12, E1, E2, E3, E4,E6, E8 kodlu katılımcılar yöneticilerinin kendilerine karşı üst bir dil kullandıkları, kaba ve sert bir üslupla konuştukları, öğretmeni aşağılayıcı hareket ve sözlerde bulunarak, kompleksli ve bencil yaklaşımlar gösterdiklerine yönelik en fazla ikinci etik dışı davranışı bu noktada sergilediklerini dile getirmişlerdir. 2. katılımcı kurum yöneticisinin üstünlük kurmaya çalışarak kendilerini yüksek sesle bağırarak sindirmeye çalıştığını dile getirirken 10. görüşmeci de aynı şekilde yöneticinin konuşmalarında öğretmeni aşağılayıcı sözlere yer verdiğini ifade etmektedir. “ Kendi görevlerini aksatmasına rağmen öğretmenlere sürekli ihtar verip, bunun kul hakkı olduğunu hatırlatıyor.”

(k10). 12. katılımcı da yöneticisinin menfaati olan konularda bencil davranışlar sergilediğini dile getirmiştir.

Katılımcıların okul yöneticilerine yönelik en fazla ortak görüş bildirdikleri bir diğer etik dışı davranış yöneticinin adam kayırma, adil ve eşit olmayan yaklaşımlarıdır. Bu duruma dair katılımcılardan K2, K3, K6, K8, K10, K11, E1, E2, E6, E8 görüş dile getirmiştir. 3. kadın katılımcı buna dair görüşlerini belirtirken okul yöneticisinin okuldaki iyi sınıfları bazı öğretmenlere vererek kayırmacılık yaptığını ifade etmiştir. ‘’ Hak hukuk bilen herkese adil ve eşit davranan bir müdürümüz var. Davranışları oldukça güzel, kaba değil. Ancak okuldaki şubeleri başarı düzeyine göre sıralamış. A, b, c, d şubelerinde ders başarısı ortalaması yüksek öğrenciler var. O sınıflara giren öğretmenler bunun farkında. Ancak müdüre bunu söylediğimizde inkar ediyor. Bu dağılım hiç adil değil. E, f, g sınıfına derse giren öğretmenler bu dağılımı hiç adil bulmuyor. Çünkü öğretmenler arasında gruplaşmalara, sebebiyet veriyor.’’ (K3). 6. görüşmecinin ifadeleri de bu durumu destekleyen ifadelerdir. ‘’ Adam kayırma durumunun olduğunu söyleyebilirim. Müdür yakın bulduğu öğretmeni kayırıyor.’’ 13. katılımcı okul yöneticisinin kendi siyasi görüşüne yakın olan öğretmenlere yönelik kayırcı tutumunu dile getirirken, 14. katılımcı da bazı öğretmenlerin kayırılarak ders programlarının daha güzel ayarlandığını dile getirmiştir. ‘’ Okulda kayırılan kişiler var. Programları gayet güzel ayarlanıyor.’’ (E2)

Yine katılımcılardan büyük bir çoğunluğunun üçüncü olarak dile getirdiği etik dışı yönetici davranışı ayrımcılık olmuştur. 3. katılımcı bunu şu sözlerle ifade ederken ‘’ . Ayrımcılık yapıyor ve öğretmenlerin bazıları kendini bu anlamda yalnız hissediyor. Ayrıca bu durum zümreler ve öğretmenler arasında dedikodulara sebep oluyor.’’10. katılımcı aynı konudaki fikrini şu sözlerle dile getirmiştir: ‘’ Stajyer öğrencilerin öğretmenlere atanması noktasında ayrımcılık yaparak kendine yakın gördüğü öğretmen ve idarecilere yanlı davrandı.’’ Bu konuya yönelik 18. katılımcı da yöneticisinin ilkeli ve dürüst hareket etmediğini davranışlarının kişilere göre farklılık gösterdiğini ifade etmiştir.

Katılımcıların beşinci olarak en çok dile getirdikleri etik dışı yönetici davranışı demokratik olmayan, güvensiz, sevgiden ve hoşgörüden uzak öğretmenlerin özgürlüklerini kısıtlayıcı yaklaşım sergiledikleri olmuştur. Bununla alakalı olarak 13.görüşmeci yöneticinin kendisini eleştiren öğretmenlere yönelik

“kapıyı gösterdiğini ve benimle çalışmak istemeyenler gitsin” dediğini ifade etmiştir. 16. katılımcı da yine okul ortamının sevgiden uzak ve hoşgörüsüz bir ortam olduğunu bu ortamda öğretmenin özgür davranmasının yönetici tarafından önüne geçildiği dile getirilmiştir. “ Bu senin haddin değil. Sınırların belli. Sen nasıl böyle konuşursun? Nasıl oraya gidersin? Nasıl böyle ifade verirsin?” gibi sözler sarf edebiliyor. İnsanı insan yapan şey özgürlüktür. Büyük sorunlardan birisi de öğretmenlerin özgürlük alanının kısıtlanması. Gerek davranışlarına gerek konuşmalarına müdahale edilmesi. Herkes bir tornadan çıkmış değil ki! “(E4). 20. katılımcı da yöneticisinin hoşgörüden uzak ve eleştiriye açık olmadığını dile getirmiştir.

Katılımcılardan beş tanesi “K10, K12, E3, E7, E8” 6. olarak yöneticilerin ihmal ve görevlerini aksattıkları yönünde davranışlar sergilediklerini dile getirirken katılımcılardan “ K8, K10, K11,K12, E4” , yöneticilerin çalıştıkları kurumda dedikodu yaptıkları yönünde görüş bildirmiştir. Müdür Bey’in dedikodu durumlarına da şahit oldum. Dedikodunun da burada yaygın olduğunu, görevin ve yetkinin açık arayarak değil, kapatılarak kullanılması gerektiğini düşünüyorum.”

“ Müdür Bey’in dedikodu durumlarına da şahit oldum. Okulda kişiler arası bir çekememezlik var ve bu durum da dedikodulara yol açıyor.”(K12).

“Kişisel işlerini okuldaki işlerinin önünde geçirdiklerine yani görevi ihmal ettiklerine çok şahit oldum.”(E3).

“ Çoğu müdür günü kurtararak işi götürmeye çalışıyor. Sen bir komutansın, eğitimcisin; cehaletle savaşıyorsun. Böyle bir durumda beni bazı şeylere inandırmalısın, hangi birisi yapıyor bunu? Hiçbiri bu ruha sahip değil. Yani demek istediğim şöyle ki evrakları tertip etmek yeterli mi? Sadece formaliteyi yerine getiriyorlar, bunun ötesine geçmiyorlar. Böylece görevlerini yapmış oluyorlar mı? Yani samimi bir çaba içerisindeler mi? Bana bu çabayı hissettirmeleri gerekmiyor mu? (E1).

Yine katılımcılardan K2, E2, E3, kurum yöneticilerinin yolsuzluk ve usulsüzlük yaptığını ve haksız kazanç sağlama yönünde bazı öğretmenlere yönelik inisiyatif kullandıklarını ifade etmiştir.

“ Bir ortalama yükseltme sınavında da yolsuzluk yaptığna bizzat şahit oldum. Zarfı bize kapattırmadı. Ertesi gün öğrencilerin kağıtlarına baktığımızda

notun değiştirildiğini gördük. Belki öğrencinin özel bir durumu vardı, bilmiyoruz. Öyle olsa bile bu kesinlikle etik değil. ‘’(K2).

‘‘Okul müdürlerinin kendi müdürlük nüfuslarını kullandıklarını rahatlıkla söyleyebilirim. Politik amaçlı ve küçük meblalar halinde yolsuzluklarına da şahit olduğum olmuştur.’’(E3).

‘‘ Zimmetine para geçirme gibi konular çok iddialı konular ve böyle bir şeyi dile getirdiğinizde ispat etmeniz gerekir. Ancak idareci bayan öğretmen okula gelmediği halde deftere bu durumun işlenmediğini biliyorum.’’(E2).

Yine katılımcılardan K11 yöneticinin özel ilişkilerini iş ortamına taşıdığını; E1, E3 ve E6 kodlu katılımcılar yöneticilerin iş ilişkilerine politika karıştırarak ve ideolojik düşüncelerini öğretmenlere olumsuz biçimde yansıtarak etik dışı davranış sergilediklerini dile getirmiştir.

‘‘ Arkadaşlık dostluk ilişkilerini iş ortamına taşımamak gerekir. Bu yapılnca -ki burada bu var- herkese eşit davranmak mümkün olmuyor.’’ (K11).

‘‘ Yöneticilerin de bir siyasi ve dini düşüncesi görüşü vardır. Bu görüşe yakın insanlara daha ılımlı yaklaştıklarını görüyorum. Siyasi fikirlerini ve ideolojilerini bir şekilde iş ortamına yansıtıyorlar. Hala siyasi ayrımcılık yapıyor ve bunu etik bulmuyorum. Sınıf paylaşımlarında ders programlarında bu müdüre yakın siyasi görüşte olan kişilere yapılan ayrımlar fark ediliyor. ‘’ (E1).

13. katılımcı yöneticinin riyakâr davranışına dikkat çekerek kurumunda yaşanan ve kötü sonuçlanan bir olayı aynen nakletmiştir. ‘‘Geçen yıl bir olay yaşadım. Çalıştığım okuldaki resim öğretmeni arkadaşımınla alakalı bir olaydı. Okul müdürü dilek ve şikâyet komisyonu oluşturdu; öğretmenler kurulunda kendisi bir komisyon belirledi ve o kişiler komisyona seçildi. Bu komisyonda ben de yer aldım. Daha sonra müdür komisyonu yani bizi dilek ve şikâyet kutusundaki şikâyetleri tutanak altına almakla ve imza altına almakla görevlendirdi. Bu esnada iki arkadaşımızın üzerinde özellikle öğretmen arkadaşımızın üzerinde şikâyetlerin yoğunlaştığını biz o zaman gördük. Bana müdür tarafından meselenin okulda çözüleceği, üst makamlara taşınmayacağı söylendi. Müdürümüz bize bu sözü vermesine rağmen meseleyi bir üst makama kadar götürdü. Ona olan güvenimizi

sarstı. Yani resmen riyakarlık yaptı. Daha sonra bu arkadaşlarımızdan birisi emekli olmak zorunda kaldı.’’

8. görüşmeci okul yöneticisinin kurumda cinsel tacize dair davranışlar sergilediğini ve bu anlamda bu davranışına müsemma göstermediği için kendisini tayine zorladığını dile getirirken, katılımcılardan E3 ve E4 yöneticinin görev ve yetkisini kötüye kullandığını, E3 din propagandası yaptığını E4 ise yöneticinin kıskançlık, sömürü, dalkavukluk, bağnazlık ve öğretmenin itibarını düşürmeye yönelik etik dışı davranışlar sergilediğini şu ifadelerle dile getirmiştir: ‘’ Milletın dikkatini çekecek bir iş yapıyorsanız bunun önünü açmak bir tarafa bunu baltalamak kesmek ne kadar kötü. Yasalardan gelen gücünü senin yeteneğini örselemek biçiminde kullanmak. Psikolojik baskı son dönemde ziyadesiyle her alanda var. Bırakın idari soruşturmaları çok basit findikkabuğunu doldurmayacak bir meseleyi dahi mahkemeye taşıyarak yasalardan sonuna kadar yararlanmak, öğretmenlerin itibarını, değerini düşürmek için elinden geleni yapmak her yerden kendine pay çıkaracağını düşünmek bir yöneticinin hiç yapmaması gereken şeyler... Bence görev ve yetkisini kötüye kullanıyor. Allah’tan hukuk var adalet var bir şekilde bunlar geri dönüyor; doğru olanın yanında durabiliyor.’’(E4).

## BÖLÜM VI

### SONUÇ, TARTIŞMA, ÖNERİLER

Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin etik dışı liderlik davranışlarının iki alt boyutta ele alındığı bu araştırmanın birinci alt boyutunda öğretmenlerin ortaöğretim okul yöneticilerinin etik liderliğin karar almada etik, davranışsal etik, iletişimsel etik ve iklimsel etik boyutuna dair görüşleri, ikinci alt boyutta da ortaöğretim okul yöneticilerinin etik dışı davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri ele alınmıştır. Öncelikle araştırmanın birinci alt probleminin her boyutuna ilişkin bulguların sonuçlarına devamında da ikinci alt problemin bulgularının sonuçlarına ayrı ayrı yer verilmiştir. Bulgulardan ortaya çıkan sonuçlar bir bütün halinde değerlendirilip yorumlanarak, ortaya çıkan durumların yarattığı olumsuzlukların önüne geçmek adına neler yapılabileceğine ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın bulgularından hareketle alt temalardan çıkan sonuçların birbirlerini desteklediği görülmüş olup; birinci alt boyuta ilişkin olumsuz görüş belirten katılımcıların ikinci alt boyuta ilişkin de olumsuz görüş belirttiği görülmüştür. Araştırmaya katılan dört kadın ve bir erkek dışındaki, sekiz kadın ve yedi erkek olmak üzere toplam on beş katılımcı ortaöğretim okul yöneticilerinin davranışlarına ilişkin araştırmanın her iki alt boyutunda da genel itibariyle olumsuz görüş bildirmiştir. Aşağıda araştırmanın alt amaçları doğrultusunda katılımcıların ifade ettiği görüşlerin bulgularından yola çıkılarak ortaöğretim kurum yöneticilerinin etik dışı liderlik davranışlarının neler olduğu ortaya konmuştur.

Ortaöğretim okul yöneticilerinin etik dışı liderlik davranışlarının karar alma boyutunda görüşmecilerden görev yapmakta oldukları okul yöneticisinin çözümler üretmedeki yaklaşımı, politik konularda, kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda ve dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaya yönelik yaklaşımı, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlamaya yönelik davranış sergileme durumları, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içinde yerine getirme, okulda ortak alınan kararları etkili biçimde uygulama, okulda yapılan işlerde ve davranışlarda sınırları koruma durumlarına yönelik yaklaşımları öğrenilmeye çalışılmış ve görüşme

bulgularından elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Araştırmanın bulgularından, okulda alınan ve uygulanan kararların genellikle okul müdürü tarafından yönetmeliğe uygun ve üstlere danışılarak alınan kararlar olduğu, bu kararların alınması sırasında okul yöneticilerinin esnek davranmaları gereken konularda bile yönetmeliği dikkate alarak hareket ettikleri, yönetmeliğin yeterli gelmediği noktalarda yöneticilerin çözüm üretmedikleri ve inisiyatif kullanmadıkları yönünde hareket ettikleri görülmektedir. Öğretmenler, yöneticilerin bu kararları uygulamalarında üstten gelen baskıların varlığından söz etmiş, yöneticilerin özgün davranışlar sergileyemediklerini ayrıca kararları alırken siyasi ve dini görüşlerini etkili bir şekilde karar mekanizmasına yansıttıklarını, görevlerine son verilme korkusuyla üst makamların görüşlerine ters düşmeyecek şekilde kararlar aldıklarını belirtmişlerdir. Alınan kararların sisteme yönelik ve ülke politikalarına paralel, öğretmeni bağlayıcı kararlar olduğu, öğretmenlerin ders programlarına olumsuz derecede yansıtılarak aile ve iş yaşamlarını olumsuz şekilde etkilediği böylece ders programlarının yöneticiler tarafından öğretmene karşı bir tehdit unsuru olarak kullanıldığı görülmüştür. Yöneticilerin karar mekanizmasını işletirken kendilerini tek otorite olarak gördükleri, zaman zaman müdür yardımcılarına danıştıkları veya bir grup yöneticiye yakın öğretmenden fikir aldıkları da bazı katılımcıların ifadelerinde doğrudan yer almış, yöneticilerin karar alma noktasında şahsi ve yanlı davrandıkları dile getirilmiştir. Araştırmanın bulgularına baktığımızda katılımcıların ortaöğretim okul yöneticisinin karar almaya yönelik davranışlarından çıkan bir diğer sonuç ise, yöneticilerin kararları alırken yasal yetkilerini kendilerine karşı olan gruba yönelik silaha çevirmeleri, kendi ve yandaşı olduğu grubun menfaatlerine yönelik hareket ettikleri yönündedir.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının davranışsal etik boyutunda; dürüst ve adil davranışlar sergileme, örgütteki herkesi eşit görme ve eşit muamele etme, etik lider olarak sevgi, doğruluk, iyilik, özgürlük, birlik sağlama, hoşgörülülük ve yaşama saygılı olma noktasında beşi kadın yedisi erkek olmak üzere on iki katılımcı olumsuz görüş belirtmiştir. Araştırmanın bulguları incelendiğinde bu bulgulardan çıkan sonuçlar okul yöneticilerinin kurum içerisinde herkese adil ve eşit davranmadıklarını, kendilerine yakın öğretmenlere karşı olumlu davranırken, kendilerine muhalif olan öğretmenlere karşı sert, soğuk ve baskıcı oldukları şeklindedir. Bulgulardan çıkan bir diğer sonuç, yöneticilerin davranışlarının bazı



öğretmenlerin haklarını koruduğu, bazılarını mağdur ettikleri, öğretmenler arasında fark gözetilen davranışlar sergiledikleri ve böylece kurumda gruplaşmalara sebebiyet verdikleri yönündedir. Yöneticilerin öğretmenlere adeta bir işveren şeklinde muamele ettikleri, özel yaşamlarına saygılı olmadıkları, hoşgörüsüz bir yaklaşım sergiledikleri de araştırmanın bulgularından çıkan sonuçlar arasındadır. Ayrıca yöneticinin yakın mesafede olduğu ve olumlu davranışlar sergilediği öğretmenlerin kendi siyasi fikrine yakın kişiler olduğu sonucuna da varılmıştır.

Ortaöğretim okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının iletişim kurma boyutunda; yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim kurulması ve çalışanların iş doyumunun sağlanması, liderlik yaptığı okullarda insanların birbirleriyle sözlü iletişim kurmaları için etkili bir çalışma ortamı oluşturulması, kurulan bu çalışma ortamında insanların kendisini doğru ve rahat ifade edebilmesi konularında görüş belirten katılımcılardan sekiz kadın ve altı erkek katılımcı görüşleri olumsuz görüş belirtmiştir. Katılımcıların ifadelerinden okul yöneticilerinin iletişime dair etik dışı liderlik davranışları yöneticilerin iletişime açık olmadıkları, özellikle muhalif seslerden hoşlanmadıkları, kendilerine mesafeli durdukları hocalarla iletişim kurma yoluna gitmedikleri, iletişimi kendi kriterleri doğrultusunda kurmaya çalıştıkları, çalışanlara karşı mesafeli bir tutum sergiledikleri, çalışanlar üzerinde baskıcı bir dil kurarak egolarını tatmin etmeye çalıştıkları, öğretmenlere kendilerini ifade etme şansı tanımadıkları şeklindedir.

Katılımcılardan yedisi kadın ve yedisi erkek olmak üzere on dört tanesi okul yöneticilerinin örgüt iklimi oluşturma boyutundaki etik liderlik davranışları hakkında da olumsuz görüş bildirmiştir. Kurum yöneticilerinin örgüt iklimi oluşturmaya yönelik çalışanlarına sahip çıkarak onları destekleme, düşüncelerini sevgiyi temel alan bir yaklaşımla yayma, okul kültürünü ve vizyonunu net bir şekilde ortaya koyma, çalışanların yaratıcılıklarını maksimum düzeyde ortaya çıkarabilecekleri bir çalışma ortamı hazırlama ve çalışanların iyi geçiminden doğan yüksek moral ve birbirine karşı olan güven, saygı ve ilginin mevcut olduğu bir hava oluşturmaları hakkında görüş belirten katılımcıların ifadelerinden yola çıkıldığında örgüt iklimi oluşturma bakımından kurum yöneticilerinin başarısız olduğu görülmüştür. Katılımcıların ifadeleri kuruma dair aidiyet duygusu hissetmedikleri, yönetici tarafından kendilerine sahip çıkılmadığı, okulla ilgili birçok- kendilerini de ilgilendiren- konuda fikirlerinin sorulmadığı, yöneticilerinin iletişim noktasındaki

eksikliklerinin özellikle örgüt iklimini olumsuz manada etkileyerek kendilerini kurumdan uzaklaştırdığı şeklindedir. Öğretmenlerin önüne çıkarılan bazı engellerin (ders programları nöbet günleri vb.) önlerini keserek örgütte soğuk ve sert bir hava yarattığı görülmüştür. Okulun vizyonu ve misyonu olmasında etik değerlerin oldukça fazla yer tuttuğu, her okulun kendi kültürünün, kimliğinin ve vizyonunun olması gerektiği bunu var eden temel faktörlerin de kurum yöneticileri tarafından dikkate alınmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Okullarda örgüt iklimi oluşturulamamasının temel nedeninin yine yöneticinin yukarıda ifade ettiğimiz gibi etik liderlik özelliklerini yerine getirememesinden kaynaklı olduğu; özellikle okulda yüksek moral, güven ve saygıya yönelik mevcut havanın oluşturulamadığı, yöneticilerin kendilerine dair güven duygusu oluşturamadığı ve öğretmenler arasında ayırım yapmaları özellikle örgüt iklimi oluşmasını engelleyen diğer faktörler olarak belirtilmiştir.

Araştırmanın ikinci alt boyutuna ilişkin katılımcılardan beş tanesi yöneticilerine ait etik dışı bir davranışla karşılaşmadıkları yönünde görüş belirtirken on beş tanesi kurum yöneticilerinin etik dışı davranışlar sergilediklerini dile getirmiştir. Katılımcıların görüşlerinden yola çıkarak okul yöneticilerinin gösterdikleri etik dışı davranışları öğretmenler tarafından en sık karşılaştıklarından en az karşılaştıkları şekliyle şöyle sıralamak mümkündür: kurumda şiddet, baskı, saldırganlık, hakaret etme, psikolojik yıldırma (mobbing), korkutma, tehdit, öğretmenlere karşı üst bir dil kullanma, kaba ve sert üslupla konuşma, öğretmenleri aşağılayıcı söz ve davranışlarda bulunma, kompleks ve bencillik, kayırmacılık, ayrımcılık, dedikodu, demokratik olmayan, güvensiz, sevgiden ve hoşgörüden uzak öğretmenlerin özgürlüklerini kısıtlayıcı yaklaşım, ihmal ve görevini aksatma, haksız kazanç sağlama, bazı öğretmenlere inisiyatif kullanma, özel ilişkilerini iş ortamına taşıma, cinsel taciz, görev ve yetkisini kötüye kullanma, din propagandası yapma, kıskançlık, sömürü, dalkavukluk, bağnazlık, öğretmenin itibarını düşürme.

Araştırmanın bulgularından çıkan sonuçlar göstermiştir ki ortaöğretim okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları liderliğin dört alt boyutunda da katılımcılar tarafından olumsuz şekilde değerlendirilmiş; ayrıca katılımcıların büyük bir çoğunluğu yöneticilerin etik dışı davranışlar sergilediğini belirtmiştir. Araştırma sonuçları ilgili literatürle karşılaştırıldığında Moorhouse'nin (2002) eğitim kurumlarında ve etik liderde bulunması gereken etik değerleri tespit etmeyi

amaçlayan çalışmasındaki okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik beceri olan ‘‘ahlaki davranışlarıyla izleyenlere örnek olma, güven ortamı oluşturma ve etkili iletişim kurma, vizyon geliştirme, dürüst olma, öğretmenleri karar alma sürecine katma ve takım bilinci oluşturma’’ durumlarına yönelik araştırmasının sonuçları bu araştırmanın bulgularından çıkan sonuçlarla çelişmektedir. Şöyle ki bu araştırmanın bulgularına baktığımızda yöneticilerin çalıştıkları kurumlarda güven ortamı oluşturamadıkları, çalışanlarıyla etkili iletişim kuramadıkları, dürüst hareket etmedikleri, tüm çalışanları karar alma sürecine katarak bir takım bilinci oluşturamadıkları görülmüştür.

Araştırma sonuçları Aydın (2005), tarafından yapılan lise müdürlerinin çalışanların görüşlerine değer verme, eleştirilere açık olma, farklılıklara karşı hoşgörülü olma, empati kurma, çalışma ilkelerine uygun davranma düzeylerinin müfettişlerce yetersiz bulunması sonucuyla örtüşmektedir. Aynı zamanda araştırmanın bulgularından çıkan sonuç yöneticilerin büyük çoğunluğunun çalışanların kişisel farklılıklarına yönelik hoşgörülü davranışlar sergilerken, siyasi ve politik konularda farklı fikirdeki çalışanlarına yönelik oldukça sert, kaba ve anlayışsız bir tutum sergilediklerini ortaya koymuştur. Yine bu araştırma bulgularından çıkan sonuçlarla Aydın’ın aynı çalışmasındaki okul yöneticilerinin ‘‘ iyi bir dinleyici olma, astlarını korkutmayı bir baskı aracı olarak kullanmama, astlarla takım çalışması yapma, saldırgan ve kırıncı davranmama, astlarını kendilerini ilgilendiren konulara katma, insanları tanımaya çalışma, insanlara zaman ayırma, astların haklarını kullanma özgürlüklerini engellememe, astlarla ilişkilerinde güven verici olma’’ hususlarında uygun davrandığı görüşüyle çelişmiş, araştırma bulguları ortaöğretim okul yöneticilerinin özellikle çalışanlarına karşı iyi bir dinleyici olmadıklarını, onları tanımaya yeterince zaman ayırmadıklarını, özellikle zıt fikirde oldukları çalışanlarına karşı daha önyargılı, kırıncı ve saldırgan tutum geliştirdiklerini, çalışanlarına güven verici bir ortam sunamadıklarını göstermiştir.

Araştırma sonuçları Şimşek ve Altinkurt’un (2009), yaptığı endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarının hiçbir boyutta başarılı bulunmadığı sonucuyla birebir örtüşmüş, aynı çalışmadaki yöneticilerin sorumluluk, dürüstlük ve demokrasi boyutlarındaki uygulamalarında genel olarak başarılı bulunduğu sonucuyla çelişmiştir. Yine aynı araştırma sonuçlarındaki yöneticilerin hoşgörü ve adalet boyutlarında etik liderlik

uygulamaları düşük seviyede başarılı bulunmuş bu sonuçlar bizim araştırma sonuçlarında daha da baskın şekliyle ifade bulunmuştur. Brown, Trevino ve Herrison, etik liderliği sosyal öğrenme kuramı ile açıklamayı amaçladıkları çalışmalarında etik liderliğin dürüstlikle, güvenilirlikle, karşılıklı adaletle, düşmanlıkla ilişkili olduğunu vurguladıkları çalışmalarında aynı zamanda etik liderliğin çalışanların iş doyumuna, çalışanların kendilerini işe adanmalarına, işle ilgili problemlerini çözmeye etkisi olduğu sonucundan yola çıkıldığında bizim araştırmadaki sonuçlardan hareketle, yöneticilerin bu konularda yetersiz kaldıkları ve etik dışı davranışlar sergileyerek çalışanların verimliliğini olumsuz anlamda etkiledikleri, çalışanlarının da okula yönelik bağlılıklarının azalmalarına yol açıp, problemlerin daha da artmasına olanak sağladıkları görülmüştür. Yine Cemaloğlu ve Kılınç tarafından yapılan araştırmanın etik liderlik uygulamalarının okullarda görülen yıldırma davranışlarının sıklığını azalttığı sonucu, bizim çalışma sonuçlarımızla örtüşerek örgütsel güven ve yıldırma arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu bizim araştırma sonuçlarıyla örtüşme göstermiştir. Ayrıca araştırmanın sonuçları Yılmaz'ın örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güveni etik liderliğin tüm alt boyutlarının anlamlı bir şekilde etkilediği, örgütsel güvenin alt boyutu olan iletişim ortamını etik liderliğin tüm alt boyutlarında anlamlı bir şekilde etkilediği sonucu araştırmamızın sonuçları ile örtüşmektedir.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, ahlaki değerlerin toplumdan topluma değişmekle birlikte etiğin evrensel bir kavram olduğu unutulmamalı okullarda yaşanan durumların belki dünyanın birçok yerinde yaşanıyor olabileceği hesaba katılarak eğitimin sonuçlarının zamanla ortaya çıkarak yıkıcı sonuçlar ortaya koyabildiği varsayımından hareket edilerek muhakkak ki etik dışı davranışların yasalarla temellendirilmesi gerekmektedir. Bu dikkate alınarak araştırmanın sonucunda yöneticilerin etik dışı liderlik davranışları ve uygulamalarına dair bazı öneriler geliştirilmiştir.

Öncelikle okullarda yöneticilerce alınan kararlardan tüm öğretmenler haberdar edilerek öğretmenlerin alınan kararlara katılması ve alınacak kararların içeriğine dair yönetim tarafından bilgilendirilmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin fikri ve siyasi düşüncelerinin yöneticilerin tutum ve davranışlarını etkilemekte olduğu gerçeği hesaba katılarak yöneticilerin öğretmenlere karşı farklı uygulamaları tespit edilerek, önlenmelidir. Buradan hareketle öğretmen üzerinde yönetici

tarafından oluşturulan baskının eğitim-öğretim ortamını olumsuz etkileyeceği düşünülerek, yöneticilerin yetkileri yeniden dizayn edilebilir. Her bir ilçede etik komisyonlar kurularak bu komisyonların devamlı aktif durumda olması sağlanmalı, müfettişler tarafından yöneticilere ve okullara yönelik denetimler arttırılmalıdır. Okullarda yaşanan etik dışı durumlar derecelendirilerek cezai yaptırımlarla desteklenmeli, teoride değil de uygulamalarda etik çalışmalara ağırlık verilerek tarafsız denetimlerin sıklaştırılarak yöneticilerin olumsuz davranışları için caydırıcı cezalar verilebilir. Sağlıklı bir eğitim öğretim ortamını bozacak, öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyecek yönetici davranışlarına olanak verilmemesi için okullarda yönetici ve idari kadronun devamlı sirkülasyonu sağlanabilir. Yönetici tarafından öğretmen üzerinde kurulacak baskının en aza indirgenmesini sağlayacak çözümler bulunmalı ve eğitim kurumları iyice şeffaflaştırılarak yöneticinin öğretmene yönelik psikolojik baskı yaratıcı davranış ve uygulamalarının önüne geçilebilir. Öğretmenin okuldaki görevini aksatma ve ihlal etme durumunda kendi okul yöneticisiyle değil okul dışındaki bir etik komisyonca denetimi yapılarak yönetici ve öğretmen karşı karşıya bırakılmasının önüne geçilebilir. Yöneticinin okullarda öğretmen üzerinde bir otorite olarak değil de okullardaki sosyal faaliyetlerin ve idari işlerin etkili bir biçimde yapılmasını gerçekleştirmek açısından var olduğu gerçeği vurgulanmalıdır.

## 7.EKLER

Tablo 5.1: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K1)

KOD ADI	K1
<b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b>	<p>Okul müdürü pasif, genellikle odasından çıkmıyor ve çok kuralcı davranıyor. Yönetmeliğin dışına çıkmamaya çalışıyor. Üstlere danışarak karar alıyor. Genellikle alınan kararları uygulamaya çalışıyor. Biz alınan kararları yazıyla, diğer müdür yardımcılarını aracılığıyla veya whatsapp aracılığıyla duyuyoruz. Aldığı kararları etik buluyorum, kurallara uygun davranmaya çalışıyor.</p> <p>Bazı durumlarda inisiyatif kullanması gerekebilir, bunu kurallara uymak adına yapmıyor. Bir ay kadar önce bir öğrencimiz vefat etti, bu özel bir durumdu, dersi olan arkadaşların cenaze törenine gitmesine izin vermedi, oysa inisiyatif kullanabileceği bir durumdu. Acaba üstteki baskının fazla olmasından mı bazı konularda inisiyatif kullanamıyorlar diye düşünüyor insan. Yani kendi kendilerine karar veremiyorlar.</p>
<b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı Boyutu</b>	<p>Adil ve eşit davrandığımı düşünüyorum.</p> <p>Kararlar üzerinde müdür yardımcılarının etkisi de oluyordur, ancak son kararı kendisi veriyor. Bizler daha çok müdür yardımcılarıyla muhatap oluyoruz.</p> <p>Okul çok büyük ve kalabalık, müdürü de neredeyse binde bir görüyoruz.</p>
<b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b>	<p>Yönetici okulda herkese karşı çok resmi, herkese aynı mesafede ve uzak davranıyor.</p> <p>İletişim resmi bir ortamda, kurul toplantılarında kurallar dahilinde gerçekleşiyor. Yöneticimiz zamanını hep odasında geçiriyor.</p>
<b>Etik Davranışın Örgüt İklimi Boyutu</b>	<p>Okul çok büyük ve kalabalık bir okul bu yüzden sirkülasyon çok fazla. Müdür vaktini hep odasında geçiriyor. Bir örgüt ikliminden söz edemiyorum.</p>
<b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b>	<p>Herhangi bir şeye tanık olmadım.</p>

Tablo 5.2: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K2)

KOD ADI	K2
<p><b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b></p>	<p>Çok çözüm odaklı bir insan değil. Örneğin derdiniz var gidip kendisinden bir şey talep ettiğinizde, ‘Hocam kurallar böyle, buna uymamız lazım. ‘ diyor. Yani idareci olarak bakıp, insani yönden bakmıyor; daha çok kanuni açıdan ve bürokratik açıdan bakıyor. Oysa bizim malzememiz insan. Okul dışında özel bir yaşantımız var; çocuklarımız var. Ayrıca yorucu bir meslek grubu içindeyiz. Bu anlamda ister istemez yöneticinin bize esnek davranması gerekiyor. Kendisinden hiçbir özel istekte ve dilekte bulunamıyoruz. Bir küstürme yıldırma oluyor; örneğin programınızı tehdit amaçlı kullanıyor. Sabah ve akşama yaydığı programla sizi okula mahkum ediyor; böylece bir yere gidemiyorsunuz. Bu şekilde size mobing uyguluyor. Bir şeylere sizi mecbur bırakarak ruhen yoruyor. İşimizdir yapacağız ancak kendimize ait özel bir zaman dilimi olmalı.</p> <p>Ekonomik konularda da kararları alırken bize işveren gibi davranıyor. İdarecinin öyle olmaması gerekir. Sizin sanki maaşınızı veren adam gibi davranıyor, sizin üzerinizde hakkı olduğunu düşünüyor.</p> <p>Yapılacak işlerin daha çok reklam kısmıyla uğraşiyor. Bizde böyledir; yani kağıt üzerinde gösterme. Oysa kağıt üzerinde görünse ne olacak. Bir de okulun fiziki şartlarına bakmak gerek. Sınıfların siyasi koşulları çok ağır, öğrenci sayısı çok fazla ve bunlar sizi ister istemez, hani ses anlamında iş anlamında, yoruyor.</p>
<p><b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı Boyutu</b></p>	<p>Bazı konularda dürüst ve adil olabilir, fakat birçok konuda çok bencil olduğunu düşünüyorum. Örneğin ders dağıtımlarımızda adil davranmıyor. Siz okulda daha eski olmanıza rağmen yeni gelen bir öğretmenin hoş olmayan bir tabirle yalaka davranışları onun yaklaşımlarını o kişi lehine çevirebiliyor. Daha çok ders programında sıkıntı yaşıyoruz. Okul ulaşım noktasında sıkıntılı, okulun fiziki koşulları da ağır. Böyle olunca bir de programınızdaki sıkıntılar eklenince çalışmanız iki katı zorlaşıyor.</p> <p>İdarenin birinci görevi idare etmek olmalı. Onların yaklaşımı bizim davranışlarımızı da etkiliyor.</p> <p>Kurumda birlik yok. Yönetici bu anlamda bir çaba sarf etmiyor. Öğretmenler olarak biz kendi aramızda bunu yapmaya çalışıyoruz. Herkes kendi işini yapmaya çalışıyor. idareciler de adil ve işimizi kolaylaştıracak şekilde davranmalı. Oysa sürekli yaptığımız çalışmalar, örneğin kulüp çalışmaları geri geliyor, bir anlamda şevkiniz kırılıyor. Müdürün ne istediğini de anlamıyorsunuz.</p>
<p><b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b></p>	<p>Üstünlük kurmaya çalışan bir insan. Öğretmeni bağırarak sindirmeye çalışıyor. Kendisinin tek otorite olduğunu zannediyor. Siz de böyle bir durumda ‘‘ onu ne kadar az</p>

	<p>görürsem o kadar iyi, sadece işimi yapar giderim. ‘’ diyorsunuz. Böyle bir ortamda arkadaş ilişkileri dahi sağlıklı ve güzel işlemiyor. İnsanlar birbirine kuşkuyla bakıyor, birbirine bir şey söyleyemiyor. Çünkü kimse kimseye güvenemiyor. Böylece güvensiz bir ortam oluşuyor. Bunda da en önemli pay elbette yöneticinin.</p>
<b>Etik Davranışın Örgüt İklimi Boyutu</b>	<p>Okulda örgüt ikliminden pek fazla söz edemeyiz. Bakıyorsunuz dönem dönem bir hayli tayin istemeler oluyor. İnsanlar buradaki durumdan memnun olsalar gitmek istemezler, çünkü herkes daha iyi koşullarda çalışmak ister. Çalışma ortamı insanları yoruyorsa sirkülasyon daha çok oluyor. Meslek öğretmeni olduğumuz için pek bir alternatifimiz de yok. Yoksa koşullar iyi olsa neden gitmek isteyelim?</p>
<b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b>	<p>Adam kayırma, psikolojik yıldırma, bencillik var. Bir ortalama yükseltme sınavında da yolsuzluk yaptığna bizzat şahit oldum. Zarfı bize kapattırmadı. Ertesi gün öğrencilerin kağıtlarına baktığımızda notun değiştirildiğini gördük. Belki öğrencinin özel bir durumu vardı bilmiyoruz. Öyle olsa bile bu kesinlikle etik değil.</p> <p>Adam kayırma durumlarına da çok yapıyor. Bir yakınımı kaybetmişim ve memlekete gitmem gerekiyordu. Benden defin kağıdı istedi. Siz yüreğiniz yanarken böyle bir durumla karşılaştığınızda çok üzülüyorsunuz. Oysa insan olarak birbirine inanmamız, güvenmemiz lazım.</p>



Tablo 5.3.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K3)

KOD ADI	K3
<p><b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b></p>	<p>Okul yöneticimizin karar almaya yönelik davranışlarını doğru bulmuyorum. Çok duygusal bir insan olduğu için duygularını çok fazla işin içine katıyor. Aslında prosedürlere uygun, kanun ve yönetmeliklere göre davranırsa her şey daha iyi olabilir. Duygusallığını işine yansıttığı için bazen çocuk gibi sinirlenip size küsebiliyor.</p> <p>Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik davranışları yok. Bu anlamda oldukça dürüst biridir.</p> <p>Mesleki sorumluluklarını yerine getiriyor. Bir bakmışsınız bir sırayı omuzlamış sırtında sınıfa götürüyor. Bu anlamda fedakar.</p> <p>Okulda alınan kararları etkili bir biçimde uygulayamıyor. Her görevi idarecilerine vermiş. İdareciler de yaşça oldukça küçük. Kararlarda müdürden çok onların etkisi var. Oysa Müdür kendisiyse kararları da o almalı.</p>
<p><b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı Boyutu</b></p>	<p>Hak hukuk bilen herkese adil ve eşit davranan bir müdürümüz var. Davranışları oldukça güzel, kaba değil. Ancak okuldaki şubeleri başarı düzeyine göre sıralamış. A, b, c, d şubelerinde ders başarısı ortalaması yüksek öğrenciler var. O sınıflara giren öğretmenler bunun farkında. Ancak müdüre bunu söylediğimizde inkar ediyor. Bu dağılım hiç adil değil. E, f, g sınıfına derse giren öğretmenler bu dağılımı hiç adil bulmuyor. Çünkü öğretmenler arasında gruplaşmalara, sebebiyet veriyor.</p> <p>Ben bu durumdan ötürü bu yıl müdüre karşı oldukça doluyum. Mesele sınıfların iyi olup olmaması değil de bu ayrımı neye göre yaptığı. Ben kötü sınıflarda daha çok efor sarf ederek diğer branştaşlarımdan daha fazla yoruluyorum.</p>
<p><b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b></p>	<p>Yöneticimizin iletişim noktasında bir sıkıntısı yok. Bir sorunumuz olduğunda odasına çağırıp yüz yüze konuşuyor. Bir sorunu yüz yüze konuşurken sorun yaşamıyoruz; ancak özellikle öğrenciye yönelik sıkıntı yaşandığında velilere her konuda hak veriyor ve bizi savunmuyor. Bu tip olaylarda araya rehberlik servisinden birini koyuyor, öğrenciyle ilgili sorunu rehberlik hocası ve veliyle konuşuyor. Oysa bu tip durumlarda bizim de orada olmamız gerektiğini düşünüyorum.</p> <p>Sürekli öğrencilere hak veriyor bu da bizim öğrenci üzerindeki yaptırım gücümüzü azaltıyor. Velinin ve öğrencinin arkasında duruyor öğretmenin yanında yer almıyor.</p> <p>Veliye, ben öğretmenimle meseleyi görüştüm ve hallettim, diyor. Böylece veli öğrenciye bunu aktardığında olay öğrenci</p>

	<p>leyine sonuçlanıyor, öğrencide de davranış değişikliği gerçekleşmiyor.</p> <p>Bu yaşanan durumlar da öğretmenin ders programına ve kendisine verilen sınıflara yansıyor.</p> <p>Toplantılarda hep bizim arkamızda olduğunu söylese de böyle davranmıyor. Araya rehberlik öğretmenini koyup sorunu öyle çözüyor. Toplantıda bir öğretmenimiz tarafından dile getirildi bu durum. Bu defa direk öğretmenle ilgili olumsuz düşüncelerini dile getirdi: ‘‘Elinizde raporlarım var, sizin okula ne şartlarda geldiğinizi biliyorum.’’ diyerek öğretmeni tehdit etti.</p> <p>Bizim derslerimiz hep sınıf ortamında ancak özellikle konferans salonunu veya atölyeyi kullanması gereken öğretmenlerle örneğin edebiyat, müzik, resim, beden öğretmenleriyle sorun yaşadığımızı duyuyoruz. Salonu onlara vermediğini söylüyorlar. Salonu açtırmıyor, onlara gerekli malzemeleri vermiyor. Böylece belirli gün ve haftalarda öğretmenler programları yetiştiremiyor. Oradaki ses sistemine zarar verildiği için böyle davrandığını belirtiyor; ancak öğrenciler kocaman ve bunu öğrenmeleri için onlara fırsat verilmeli. Hem bazı faaliyetleri yapmamızı isteyip hem böyle davranması adil ve doğru mu?</p> <p>Öğretmenlere kendilerini savunma hakkı veriyor. Benim en büyük sıkıntım veli ile olan iletişimde öğretmenin yanında durmayışı. Öğrenciler de bunu fırsat bilip ayaklarına taş değse hemen müdüre şikayete gidiyorlar. Oysa en azından bizim neden öyle davranmış olabileceğimizi az biraz veliye anlatmaya çalışmasını bekliyorum. Böyle davranmasının nedeni de velinin ilçeye gidip yöneticiyi şikayet etmesini engellemek. Sorunu böylece kısa yoldan kapatmaya çalışıyor. Böylece okuldaki yerini seneye de garanti altında tutmak istiyor.</p>
<p><b>Etik Davranışın Örgüt İklimi Boyutu</b></p>	<p>Yönetimdeki olumsuzluklar okuldaki iklimi de olumsuz yönde etkiliyor. Özellikle müdürün adil olmayan tutumları, mesela sınıf dağıtımlarında şubeleri öğretmenler arasında adil Dağıtmayışı, iyi öğrencilerin fazla olduğu şubeleri kendi kararıyla bazı öğretmenlere vermesi çok sorun yaratıyor. Bu durum okuldaki havayı oldukça olumsuz etkiliyor, çünkü bunun ayrımcılık olduğunu düşünüyorum. Sınıflar arasında ayırım yapmak doğru bir şey değil. ‘‘O sınıfa giren öğretmen iyi de, ben kötü müyüm?’’ diye düşünüp moralin bozuluyor. Bu da ortamımıza performansımıza yansıyor. Çünkü ilk dört şubenin dersine giren öğretmenler böbürleniyor, kendilerini iyi öğretmen olarak görüyor. Öğrenciler de kendi arasında bu ayırımın farkında. İyi ortalamalarla geçen öğrenciler yani a, b, c, d şubelerindeki öğrenciler diğer şubelerdeki arkadaşlarını ezik görüyor.</p>
<p><b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b></p>	<p>Adam kayırma var çünkü iyi sınıflara giren öğretmenler kayırılmış görünüyor. Ayrımcılık yapıyor ve öğretmenlerin bazıları kendini bu anlamda yalnız hissediyor.</p>

	<p>Ayrıca bu durum zümreler ve öğretmenler arasında dedikodulara sebep oluyor.</p> <p>Herhangi bir şekilde yolsuzluk yaptığını düşünmüyorum. Daha önceki yıllarımda çalıştığım farklı okullarda bu tip şeylerin yaşanmakta olduğu kulağıma geliyordu, ancak bu okulda böyle bir şey yok.</p> <p>Her zaman milliyetçi olduğunu dile getirir ama bu noktada kişiler arası ayırım yapmıyor. Görevini de yerine getirmeye çalışır, oldukça çalışkandır. Bazen hizmetliyle birlikte sıra dahi taşıdığına tanık oldum.</p>
--	--

Tablo 5.4.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K4)

KOD ADI	K4
<b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b>	<p>Kendi felsefesi zaten Milli Eğitimin genel standartlarıyla oldukça örtüştüğünden kararları da bu doğrultuda alıyor. Kendi menfaatinden çok okulun ve öğrencilerin menfaatlerine göre karar alıyor. Kendi menfaatlerine yönelik bir karar aldığını düşünmüyorum. Kararlar etkili bir biçimde alınıyor evet ama uygulanmasında zaman zaman sıkıntılarla karşılaşılıyor. Buna neden olansa öğretmenlerimizin alınan kararlara uyum sağlamamaları, uyuşuk davranmaları. Yine herkesin aynı fikre sahip olmayışı da kararların uygulanmasında sorun yaratıyor.</p> <p>Kararları alırken bizlere de danışıyor, ancak kararları verirken hakim dünya görüşüne ve anlayışına uygun kararlar veriyor. Bazen de sert ve kuralcı olabiliyor.</p>
<b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı Boyutu</b>	<p>Genel tutumlarından yola çıkarsam dürüst ve adil. Herkesin görüşüne saygı duyan, makul ölçüler içerisinde onların yanında yer alan, tutarlı bir yapısı var. Herkese eşit muamele ettiğini düşünüyorum. Öğretmenler arasında kayırma falan yok. İnsanları olduğu gibi kabul eden bir yapısı var. Bu noktada oldukça demokratik. İncından, yaşam biçiminden ötürü kimseye tavır almıyor.</p>
<b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b>	<p>İletişimi iyi. Bireysel hareket etmiyor. Ortada bir sorun olduğunda tüm öğretmen arkadaşlarla birlikte ortak karar almaya çalışıyor. Bireysel sorunları direk ilgili olan öğretmenle, genel manada yaşanan problemleri ise tüm öğretmenlerle görüşmeyi tercih ediyor. Yani demokratik bir ortam içinde olduğumuzu söyleyebilirim. Öğretmenleri dışlayıcı değil, birleştirici, bütünleyici bir yaklaşımı var.</p>
<b>Etik Davranışın Örgüt İklimi Boyutu</b>	<p>Bu sene düz lise olduk; öncesinde Anadolu lisesiydik. Bu anlamda tüm öğretmenler branşımıza ve okula yönelik her şeyi yapmaya çalışıyoruz. Bu anlamda bir okul kültürümüz var. Dayanışma içindeyiz. Oldukça hoşgörülü bir ortamımız var. Müdür herkese eşit yaklaşıma çalışıyor. Baskıcı ve diktatör bir yaklaşımı yok. Bize karşı oldukça anlayışlı. Okulda rahat bir ortamımız var.</p>

<b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b>	Yaklaşık altı yıldır aynı yöneticiyle çalışıyorum. İzlenimlerim çok iyi. Her şeyin nasıl daha iyi olabileceğinin mücadelesini veren biri. Kimseye ayrıcalık yaptığını düşünmüyorum. Eşimle aynı okulda çalışıyoruz. Çocuklarımıza dönüşümlü olarak bakıyoruz. Bunun için de gereken anlayışı gösteriyor, kolaylığı sağlıyor.
---	--

Tablo 5.5.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K5)

<b>KOD ADI</b>	<b>K5</b>
<b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b>	<p>Benim kendi branşıma, rehberlik alanına, yönelik ortak karar aldığımızı söyleyebilirim. Özellikle riskli çocukların sosyal hizmetler ya da çeşitli kurumlara bildirilmesiyle ilgili süreçlerde bu güne kadar çalıştığım idareciler arasında en olumlu tutumu sergileyen diyebilirim. Daha önceki okullarımda bunu bildirmeme yönünde çok baskı görmüştüm. Bu anlamda uzman kişi ben olduğum halde eski yöneticiler kararı verme konusunda yetkili kişi olarak kendilerini görüyorlardı. Riskli çocuklara yönelik kararları alırken benim kararımı dikkate alıyor. Riskli durumları polise veya sosyal hizmetlere bildirme konusunda herhangi bir ihmali kesinlikle olmuyor.</p> <p>Başka okullarda toplantılarda bazı kararlar alınırken mesela disiplin kuruluna öğretmen seçileceği zaman müdürlerin kararları etkilediğine şahit olmuştum, ancak burada bu tip durumlarla da karşılaşmadım.</p> <p>Milli Eğitimin oluşturduğu bir iklim var; her okul sanki zoraki bir proje hazırlamak zorunda. Yani sırf proje olsun diye yapılan projeler var. Projeler adeta okulların başarılı okul olup olmama durumlarını ortaya koyuyor. Yönetici de üstten gelen bir baskıdan ötürü öğretmenlere bu anlamda bazı zorlamalarda bulunabiliyor.</p> <p>Çalıştığım bazı okullarda öğretmenlerin ders ve sınıf seçimlerinde eşit davranılmadığına yönelik ifadelerini duyduğum oluyordu, burada böyle bir durumla da karşılaşmadım. Öğretmenler zümre toplantısında kendileri karar verebiliyor. Öğretmenlerin norm fazlası olmaması için de sınıf ve ders olaylarını gündeme getirebiliyor; yani öğretmenin mağdur olmasını istemiyor. Diğer çalıştığım müdürlerde böyle bir yaklaşım görmedim. Norm fazlası olan öğretmeni düşünerek hareket edilmiyordu.</p> <p>Her zaman tutumu iyi veya üslubu benim üslubuma uygundur demiyorum, ancak öğretmenler noktasında aldığı kararlarda eşit davrandığını düşünüyorum. Bir öğretmen görevini ihmal ettiğinde aralarında kişisel sorunlar yaşanabiliyor.</p> <p>Okulda farklı inanış ve görüşü olan öğretmenlerimiz var ve onlara yaklaşımı saygılı, bu konuları dillendirmiyor. Bir okul müdürüm yükselmeye yönelik planları olmasından ötürü okulda yaşanan taciz olayını bile “Benim okulda böyle bir</p>

	<p>durum olamaz. ‘‘düşüncesiyle ortaya çıkarmaktan kaçınmıştı. Yine bazı çalıştığım okullarda siyasi ağırlığı olan kalabalık bir grubun güçlü olmasından çekinerek kararlarını alırken çekimser olan müdürler de gördüm.</p> <p>Burada biraz iletişimsel sıkıntıların sorun yarattığını düşünüyorum. Örneğin sinirlendiğinde sarf ettiği bazı cümleleri profesyonelce bulmuyorum. Öğretmenle yaptığı tartışmalarda sesini fazla yükselttiği oluyor; haklı dahi olsa bunu etik bulmuyorum. Bir sorunu yönetmek ve çözmekle ilgili sorunlar yaşadığını söyleyebilirim.</p> <p>Şu an çok reklam amaçlı özel üniversitelerden teklif geliyor. Üniversite gezilerine öğrencileri getirmek konusunda da kaygı ve sıkıntı yaşamıyoruz. Aynı şekilde öğrencilerin tiyatrolara getirilmelerini de destekliyor ve hocaların önüne engeller koymuyor. Öğretmenlerin bu noktada kararlarını destekliyor.</p>
<b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı Boyutu</b>	<p>Öğretmenler arasında görüş ayrımı yapmıyor; herkese eşit davranmaya çalışıyor yani öğretmenlerin siyasi görüşlerine göre de ayrıcalık yaptığını düşünmüyorum. Sadece birkaç kez öğretmenlerle olan münakaşasına şahit oldum. Olayı kişiselleştirdiklerini gördüm. Başka çalıştığım okullarda müdürlerin siyasi anlamda güçlü olan gruplara sataşmadığını görmüştüm. Buradaki durum bu anlamda sıkıntılı değil. Böyle bir gruplaşma yok. Ancak müdürümüzün bazı durumları kişiselleştirdiğini, profesyonel yaklaşmadığını düşünüyorum.</p>
<b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b>	<p>İletişimle ilgili biraz sıkıntı olduğunu düşünüyorum. Bazen tartışmalar büyüyor. Kızdığında hoş olmayan kaba tabir edilen kelimeler kullandığına şahit oldum. Tartıştıkları konuda kendisi haklı olsa bile bu tavrı bana doğru gelmiyor. Aslında karşı tarafın mesleki bir ihmali var, belki derslere vaktinde girmiyor. Genelde bizde yaygın bir kural var; öğretmenlere kolay kolay soruşturma açılmıyor. Oysaki ben müdürden bana karşı olabilecek böyle bir durumla karşılaşmaktansa soruşturma geçirmeye razı gelebilirim. Bazen de bir öğretmene dair olumsuz bir durum yaşandığında bu durumu direk o kişiyle çözüme ve konuşma yoluna gitmiyor. Öğretmenleri zan altında bırakıyor, bunu da iletişim noktasında doğru bulmuyorum.</p>
<b>Etik Davranışın Örgüt İklimi Boyutu</b>	<p>Okulumuzun fiziki şartları pek yeterli değil; örneğin tiyatro salonu yok... Spor salonu yok. Bizler de öğretmenlerimizle bunları telafi etmeye çalışıyoruz. Öğrencileri tiyatroya götürmeye çalışıyoruz. Bu konularda bize engel çıkarmıyor. Daha önce çalıştığım okullarda müdürler bu gibi faaliyetlerde hep anlayışlı olmuyordu.</p>
<b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b>	<p>Yönetmelikteki son değişikliklerle rehberlik öğretmenlerinin de nöbet tutma durumu gündeme geldi. Bazı okullarda rehberlik öğretmenleri ciddi baskılara maruz kalıyor. Benim disiplin kuruluna gönderdiğim öğrenciyle daha sonra görüşme yapmam etik değil. Bu yüzden ben nöbet tutmayacağımı müdüre söyledim. Bu durumu biraz rica biraz dostane şekilde halletmeye çalıştım. Bana kolay bir yerde, öğrencilerin sorun</p>

	çıkarmadığı bir yerde nöbetimi tutabileceğimi söylemesine rağmen ben kabul etmedim. Çünkü uygulama doğru değil ve her okulda aynı uygulamanın olması gerekir.
--	---

Tablo 5.6.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K6)

KOD ADI	K6
<b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b>	<p>Etik yönetici maalesef yok denilecek kadar az. Bu yüzden alınan kararlar da sisteme yönelik kararlar oluyor. Özellikle son 5 yıldır işin içine mülakatla atama girdiğinden beri kimin adamı daha etkinse o kişi müdür olarak atanıyor. Müdürler karar alırken sistemin beklentilerine göre hareket ediyorlar. Okuldaki yönetimin ve mekanizmaların ülke politikalarına paralel gittiğini söylemek mümkün. Yanlış giden bir konuda fikrinizi söylediğiniz zaman ya tersleniyorsunuz ya da susturulmaya çalışılıyorsunuz. “ Ne yapabiliriz; bunu neden söylüyorsunuz hoca?” şeklinde bir yaklaşım bir açıklık yok. İnsani olarak bazı beklentilere karşılık bulunabiliyor; çünkü sıkıntının ilçe ve ildeki üst şahıslara gitmesini istemiyorlar. Hazırlanan bir ders programında yönetmelik çok net olsa da bazı insani durumlar bu anlamda dikkate alınıyor. Vicdani olarak suçlu duruma düşmek istemiyorlar.</p> <p>Okul müdürleri davranışlarında özgün değiller. Belki kendi hallerine bırakılsalar daha yapıcı olabilirler. Ama önleri açıldığında daha baskıcı ve yıkıcı olanlar da olabilir. Okul yöneticileri gördüğüm kadarıyla üst yazıya göre hareket ederler. Çok az risk alıyorlar. Bunları biraz da 11 yıl süresince idarecilik yaptığım yıllarda yakından gördüm. Eskiden elimizi taşın altına koyardık, risk alırdık, yeri gelir “Yönetmelik nedir?” diyerek öğrenciyi merkez alırdık. Belki böyle yapılırsa daha yapıcı olacak ama kişi de sistemin dışına çıkmamak için sistemin içinde yuvarlanıyor. Onun için de davranışlarının özün olmadığını düşünüyorum.</p> <p>Aldıkları kararlarda kendi çıkarlarını nereye kadar düşünebilirler bilemiyorum, çünkü her şey kayıt altına alınıyor. Zaten okulların ekonomik şartları ve durumları ortada.</p>
<b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı Boyutu</b>	<p>Eşitlik maalesef sağlanamıyor. Öğretmenin davranışı, tavrı ve tutumu da bazen yöneticinin yaklaşımını etkiliyor. İnsan duygusal da bir varlık. Kurumda art niyet olduğunu düşünmüyorum. Zaten öyle davranan yöneticiler olumsuz durumlarla karşılaştığında art niyetlerinin bedelini öderler; çünkü kurumdaki huzursuzluk yöneticiye döner. Müdürler üst makamlara sorun götürmek istemezler. Kurum içinde yapıcı olmalı ama perdenin arkasında eşitler mi? Tabii değiller. Zaten şu anda eğitimde ciddi bir siyasallaşma var. Eskiden de vardı belki, ama bu derece baskın değildi. Kurumdaki tüm kademelere, öğretmenden veliye ve öğrenciye kadar bu durumun yansıdığı ortada.</p>

	<p>Yöneticimiz bu kurumda herkese eşit davranmayabiliyor bu tek taraftan kaynaklanmıyor. Hem yönetici hem öğretmenin kişisel özellikleri de bunda etkili. Bazen yöneticinin kişisel davranışları öğretmeni pek etkilemez. Mesela selam verirsiniz müdür selamı almaz. Bazı öğretmenler bundan çok etkilenirken bazıları olayı kendi içinde başka sebeplere yorar ve üzerinde durmayabilir.</p> <p>İdareciliğe başladığım dönemlerde müdürlerin kendi siyasi düşüncesine yakın olan ve olmayan kişilere yaklaşımları çok sıkıntılı sorunlar yaratmazdı. Ancak son zamanlarda eğitimde müdüre muhalif olan öğretmenler susturuluyor. Şu anki sistemin yönetici ve müdürleriyle öğretmenler de özgür değil. Yani ya müdürle iyi geçinmek zorundasınız ya da dışlanmayı göze alacaksınız.</p>
<p><b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b></p>	<p>İletişim müdürün kendi kişisel özelliklerine bağlı. Müdürler kişisel iletişime çok açık değil. Muhalif sesler müdürlerin hoşuna gitmiyor. İnsani olarak müdürlerle iletişim kurmada sıkıntı yok, ancak muhaliflik söz konusu olduğunda sorun çıkabiliyor. Bazı öğretmenler müdürleri kışkırtıcı şekilde hareket edebiliyorlar. Burada sorun tek taraflı olmuyor. Böylece iletişim kanalları tıkanıyor. İletişim noktasında öğretmenin yaklaşımı da önemlidir. Bazan öğretmen çözüme yönelik değil de tartışmaya yönelik hareket ediyor. Toplum olarak son zamanlarda hoşgöründen iyice uzaklaştık. Hoşgörünün bu kadar azaldığı bir yerde iletişimde de sıkıntıların yaşanması normaldir.</p> <p>Yaklaşık dokuz on tane okulda çalıştım. Genellikle sorunlar tek taraflı değil. Kopukluk varsa bunun çift taraflı olduğuna inanıyorum. Son yıllarda çok iyi müdürler görevden alındı veya görevi bıraktı. Eğitim hiç iyiye gitmiyor, yani ciddi sıkıntılar var. Bu durum kurum kültürüne de yansıyor, öğretmene de öğrenciye de.</p>
<p><b>Etik Davranışın Örgüt İklimi Boyutu</b></p>	<p>Bu sene düz lise olduk; öncesinde Anadolu lisesiydik. Bu anlamda tüm öğretmenler branşımıza ve okula yönelik her şeyi yapmaya çalışıyoruz. Bu anlamda bir okul kültürümüz var. Dayanışma içindeyiz. Oldukça hoşgörülü bir ortamımız var. Müdür herkese eşit yaklaşmaya çalışıyor. Baskıcı ve diktatör bir yaklaşımı yok. Bize karşı oldukça anlayışlı. Okulda rahat bir ortamımız var.</p>
<p><b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b></p>	<p>Adam kayırma durumunun olduğunu söyleyebilirim. Müdür yakın bulduğu öğretmeni kayırıyor. Burada değil ama farklı okullarda çalıştığım dönemlerde kadın arkadaşlarımın farklı görüşten olduğu için müdürler tarafından dışlandığını hatta evlerine birlikte evi paylaştıkları kişilerden ötürü ahlak polisi gönderildiğini biliyorum. Bu da psikolojik baskıdır.</p> <p>Müdürler imza yetkileri olduğu için işi genellikle müdür yardımcısına yaptırır. İş biliyormuş gibi davranırlar. Aslında okuldaki işleri yapan müdür yardımcılardır. Müdürler gelen yazıyı sadece sevk ederler.</p>

Tablo 5.7.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K7)

KOD ADI	K7
<b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b>	<p>Bireysel kararlar daha çabuk alınsa da bunların bürokratik işleme tabi tutulması zaman alıyor. Okulda da öyle tek kişi karar aldığınızda daha hızlı ve çabuk karar alabiliyorsunuz. Kişi sayısı arttıkça karar mekanizmasının hızı da kesintiye uğruyor ve zorlaşıyor.</p> <p>Yöneticimizin çözümler üretirken sistemli yaklaştığını düşünüyorum. Ekonomik anlamda da politik anlamda da okulun kazancını ön planda tutuyor. Öğretmenlerine ölçülü davranıyor çizmeyi aştığını hiç görmedim. Herkese karşı aynı mesafede.</p>
<b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı Boyutu</b>	<p>Herkese eşit ve adil davranarak ufak hataları tolere etmeye çalışıyor. Anlatarak, konuşarak üstesinden gelmeye çalışıyor.</p> <p>Kalabalık bir ortam olmasından kaynaklı olarak zaman zaman çatışmalar olabiliyor. Eğer hızlı karar almak gerekiyorsa çok fazla bekleyemezsiniz. Toplantılarda da herkesin niyeti toplantının bir an önce bitmesi. Böyle olunca kararların çabuk alınması adına herkes fikir beyan etmek istemiyor.</p> <p>Bazı öğretmenlerin tamamen okul ortamının dışında bir psikolojiyle hareket ettiğini düşünüyorum. Kendi öğretmen arkadaşının üzerinde otorite ve güç kurmaya çalışanlar var. Ortak alınan bazı kararları sonra kendi kafalarına göre değiştiriyorlar. Böyle bir durum yaşadım ve müdürün adil davranarak her iki tarafın hakkını gözettiğini gördüm.</p>
<b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b>	<p>İletişim ağı çok kuvvetli olmasa da işler yürüyor. Okulda yapılan etkinlikleri desteklemeye, iletişimi canlı tutmaya çalışıyor. Öğretmenler Gününde ortak bir şeyler yapıyoruz. Müdürümüz iletişim anlamında mülayim bir insan, sesini yükselten biri değil. Öğretmenlere söz hakkı tanıyor.</p>
<b>Etik Davranışın Örgüt İklimi Boyutu</b>	<p>Öğretmenler arasındaki beraberlik sürekli olmasa da zaman zaman bir araya geliyoruz.</p> <p>Okulumuzda örgütlenme yok, ama gruplaşmalar mevcut. Herkesin daha iyi anlaştığı birileri oluyor. Bulunduğu ilçe açısından diğer okullara göre daha iyi konumdayız. Müdür Bey, öğretmenlere ve öğrencilere iyi bir ortam yaratmaya çalışıyor, ancak okulun maddi imkanları yeterli değil ve okulun fiziki şartlarını oluşturmaya çalışıyor. Fiziki şartlardan içeriğe bütçe kalmıyor. Bir müzik odamızı bırakın iki üç enstrümanımız bile yok.</p>
<b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b>	<p>Öyle uç noktada etik dışı bir davranışını görmedim.</p>



Tablo 5.8.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K8)

KOD ADI	K8
<p><b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b></p>	<p>Okul müdürümüzün hiç boşalmayan ve sürekli kalabalık bir odası var. Bu da bana devamlı birileri tarafından yönlendirildiğini, kendi başına karar alamayan biri olduğunu düşündürüyor. Çözümler üretirken de böyle . Aldığı kararları da bir şekilde uyguluyor, gerekirse zorla, baskıyla.</p> <p>Kararları alırken politik durumları gözetiyor, ancak daha çok egosal yönünü öne çıkarıyor. Afedersiniz ama burada her şeyde cinsiyetçi bir yaklaşım var; kadınlar kadınlığını, dişiliğini kullanıyor. Kadınlığını ve erkekliğini kullanarak bir takım olaylardan menfaat sağlamaya çalışanlar var. Bir bayan müdür yardımcımızın haksız şekilde davranışına maruz kaldım ve müdürün odasına gittim. Kendisi de bana müdür yardımcısının kadınsı dürtülerle hareket ettiğini söyledi. Kadın diğer kadın öğretmenlere zaman zaman ama bana sürekli tavırlı yaklaşıyordu bunu müdüre ve diğer arkadaşlara ilettiğimde ise kendini aklamak ve haklı çıkarmak için okuldaki herkese kan kusturmaya başladı. Müdür de adeta bu durumlardan zevk alıyordu. Belki bu olaylarla gününü doldurmaktan hoşlanıyor. Bu şekilde karışan ortamdan kendisine yandaş topluyor gibi davranıyor ve okuldaki bu tip olaylardan besleniyor.</p>
<p><b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı Boyutu</b></p>	<p>Okulda tamamen adaletsiz bir hava hakim. Benim ufak bir oğlum var ve anne olan öğretmenler için bu gerçekten önemli bir etkidir. Bu anlamda sorunlarımı zaman zaman dile getirdiğim oluyor ve hiçbir destek görmüyorum. Ne nöbetimle ne de ders programımla ilgili bir kolaylık sağlanmadı. Hiç kimse olumsuz meseleler olduğunda, adil olmayan durumlar yaşandığında sesini çıkarmıyor. Ben çıkardığım için beni göndermeye çalışıyorlar.</p>
<p><b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b></p>	<p>İnsanlar burada çalışma hayatında son derece mutsuz. Bu mutsuzluk iş hayatına yansıyor. Yani adil olmayan durumlar buna sebep oluyor. Mutsuzluk da gün geçtikçe artıyor, eğitim öğretime yansıyor. Müdür de adeta bu tablodan besleniyor. Değiştirmek için hiçbir şey yapmıyor.</p> <p>Müdür daha çok maddi durumu iyi olan, görünümleri iyi olan ve rahat bir hayat süren kişilerle iyi geçiniyor. Hatta bazı kişilerle özel ilişkileri bile olduğunu düşünüyorum.</p> <p>Okulda çalışan temizlikçi bir memur kadınla ilişkisi olduğu söylentileri oldu. Sanırım kadın bunu bazı kişilerle paylaştı. Sorunu da kadını okuldan göndererek kapattılar.</p> <p>Okul düz liseye dönüşecek ve meslek öğretmeni olduğum için zaten gitmem gerekecek. Bana müdürümüz yardımcı olmak için müdür yardımcılığı sınavına girmemi önerdi. Bunu yapmadaki amacı kesinlikle iyi niyetli değil, daha kestirmeden buradan gitmemi istiyor. Bana tayinim çıkarsa istemediğim yere iptal ettirebileceğimizi söyledi ancak tayinim çıktığında,</p>

	iptali imkansız dedi. Beni taciz edecek bir iki davranışa da yeltendi odasında. Ben buna engel olmaya çalışınca ve hoşlanmayınca geri çekilmek zorunda kaldı. Belki de karşılık verseydim işler benim için daha da kolay olabilirdi.
<b>Etik Davranışın Örgüt İklimi Boyutu</b>	Okulda huzursuz bir hava hakim. Bazı insanlar huzursuz ortamdan besleniyorlar ve huzursuzluk çıkarıyorlar. Müdür bizim okuldaki iklimi olumsuz anlamda etkiliyor. Belki olumsuz yarattığı durumların bir veya birkaçını çözerek insanların gözlerini boyuyor. Yani egolarını tatmin etmek onun için birinci sırada.
<b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b>	Yaşadığım bir takım olayların birçoğu etik dışıdır. Adam kayırma, dedikodular, baskı, zaten bu baskı devamlı kendini hissettiriyor. Taciz var. Okul ortamında konuşulmaması gereken konular konuşulabiliyor. Örneğin müdür yardımcımız tarafından bizzat cinsel yaşantıma yönelik sorulara şahit oldum ve kendi özel hayatına dair bilgiler duydum.

Tablo 5.9.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K9)

<b>KOD ADI</b>	<b>K9</b>
<b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b>	Sorunun niteliğine ve duruma göre kararlar değişiyor. Ne eğitim öğretimi aksatacak ne de ortamı bozacak kararlar alıyor. Daha çok yapıcı kararlar diyelim. Orta yolu bulmaya çalışıyor genellikle.
<b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı Boyutu</b>	Herkes karşı eşit olmaya çalışıyor, ancak eski tanıdığı hocalarla iletişimi daha iyi. İlimli ve adil olmaya çalışıyor.
<b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b>	İletişime kapalı biri değil. İletişimde herhangi bir sıkıntı yaşadığını görmedim. Elinden gelen yardımcı da gösteriyor.
<b>Etik Davranışın Örgüt İklimi Boyutu</b>	Okulda genel olarak iyi bir hava hakim. Herkesi desteklemeye çalışıyor. Bir şey alınması gerekiyorsa yardımcı oluyor, bir sorun varsa elinden geldiğince çözmeye çalışıyor.
<b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b>	Derslerine zamanında girmeyen hocalara karşı biraz sert olabiliyor. Bu noktada biraz öğretmen ayrımı yapması da normal geliyor. Onun yanından geçerken huzursuz olmuyorum. Ayrıca özel paylaşım olan konularda da gereken hassasiyeti gösteriyor.

Tablo 5.10.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K10)

KOD ADI	K10
<p><b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b></p>	<p>Okula geldiğim ilk iki yıl süresince herhangi bir çözüm üretme yaklaşımı sergilememişti. Daha çok öteleyen veya kestirip atan bir tavrı vardı. Patron benim havaları. 15 Temmuzdan sonra ise daha ılımlı olmaya başladı. Biraz daha alçakgönüllü ve olumlu bir yaklaşım sergilemeye çalışıyor.</p> <p>Kazanç sağlamaktan öte gücünü tesis etmeye çalıştığı için politik ve dini konularda herhangi bir faaliyette bulunmuyor. Etrafını saran kitle de onunla oldukça zıt, ancak buna rağmen ben ve benim gibi bazı arkadaşları dışarda tutup, kendilerinin onun tarafında olduğunu hissettirdiler. Öğretmenlerin bu yaklaşımı bizi de dışardaki grup haline getirdi. 15 temmuzdan sonra aradaki soğuk havayı biraz dağıttı ve ortamı daha ılımlı hale getirmeye çalıştı. Bu yaklaşımı beni bir anlamda üzdü çünkü madem böyle davranabiliyordu neden öncesinde bu yaklaşımı sergilemek yerine ortamı terörize etmeyi seçti.</p> <p>Okuldan kendine bir kazanç sağladığını düşünmüyorum, ancak dışarda bir takım ekonomik faaliyetleri var; ilk iki sene sanırım bu faaliyetleri sebebiyle sıklıkla dışardaydı. Okulda bir iki saat durup gidiyordu. Kendisi bu şekilde davranıp öğretmenlere ise devamlı ‘derslere vaktinde girme, izin istememe, sabah geç kalmama konularında telkinde bulunuyor. Bunların kul hakkı yemek olduğunu söyleyip dini kavramlara başvuruyor, ancak bunları söyleyen birinin kendisinin bu şekilde davranması bana samimi gelmiyor. Son yıllarda okulda daha fazla zaman geçirmeye başladı. Öğretmenlerden ve idarecilerden daha fazla okulda duran biri haline geldi.</p> <p>Mesleki sorumluluklarını dürüstçe değil de korku mekanizmasının etkisiyle yerine getiriyor. Hakkını arayan birisine karşı tavrı farklı, kendisine yakınlık gösterenle göstermeyene dair tutumları farklı. Sonra bu farklılık azaldı ancak bunun azalmasına sebep olan şeyin de içinde barındırdığı korku olduğunu düşünüyorum. İlk sene toplantılarda aba altından sopa gösterirken ben de şunu düşünürdüm: ‘Bu adamı kim tehdit ediyor da o da bizi sürekli tehdit ediyor.’</p> <p>Okulda pek ortak karar aldığına şahit olmadım. Her grup diğerinin kararına muhalifti ve yerine getirmek istemiyordu. Bunun sorumlusu da bence müdür. Bir de bazı uygulama ve eylemlerde insanların işleri bir diğerine yükleme durumlarını gördüğü halde eyleme geçmiyor müdahale etmiyor.</p> <p>Başlangıçta insanlarla kurduğu muamele hoş değildi. Sadece yandaşı olan gruba karşı iyi diğer gruba karşı soğuk ve selamsız, ilgisiz bir tavrı vardı. Tabii bunların altını dolduran bazı olaylar yaşandı. Ben de onu gördüğümde kafamı çevirmeye başlamıştım. Sonra son olaylarla eskiyi geride bırakarak daha muhabbetli biri olmaya çalıştı. Müdürün biraz insan tanınması gerekiyor çünkü okul sürekli birileri tarafından ihlal ediliyor. Öğretmenler kendi vazifeleri olmadan kritikler yapıp sonuçlarını ona taşıyor ve o da bu durumları baz alabiliyor. Oysa kişileri birbir tanınması gerektiğine inanıyorum. Bu da onun daha akıllıca davranmasını sağlar.</p>
<p><b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı Boyutu</b></p>	<p>Onunla ilk çalışmaya başladığım yıllarda adil ve hoşgörülü değildi. Ayırdığı bir öğretmen grubu vardı. Sonraki senelerde bu olumsuz hava dağıldı, barışçıl bir ivme kazandı. Adeta geri çekildi. Hatta idareciler arasında bile ayırım yaptığı duyularını alıyorduk. Yaşanan hadiselerle birlikte bazı korkularının su yüzüne çıkmasından ötürü ilk yıllardan sonra uygulamalarda daha ılımlı davranmaya başladı.</p>
<p><b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b></p>	<p>Başlangıçta doğru dürüst selamlaşmamız bile yoktu. Ancak bunun benden kaynaklandığını düşünmüyorum. Başta kötü davrandıklarına sonradan biraz daha ılımlı yaklaşırsa da o kişiler sonrasında pek bu değişimi dikkate almadı, kırgınlıkları devam ediyor.</p> <p>Toplantılarda çoğunlukla kendisi konuşuyor. Toplantıları angarya olarak görüyorum yani gerçekten amaca uygun yapılmıyor, yuvarlak kararlar alınmıyor.</p>

<p><b>Etik Davranışın Örgüt İklimi Boyutu</b></p>	<p>İstanbul’ daki okullarda genellikle çalışanlara sahip çıkılması gibi bir durum yok. Zaten idareciler sanki başka bir kurumdan atanmışlar gibi idareci olduklarında öğretmen düşmanı olurlar. Bizi güdülecek bir varlık gibi görürler. Zaten MEB’in politikası da bütün başarısızlığı öğretmene yükleme yönündedir. Teşkilat olarak ortak bir akılla hareket ettiklerini düşünürüm hep, ama gelgelelim yine de başarısızlıkları ortada. Bizim müdürün de zaten bizi kazanmak gibi bir derdi yok. Olumlu bir hava sergilemeye başladıktan sonra bazı öğretmeni düşünen yaklaşımlarını gördüm. Fakat bunu samimi bir hava içinde değil endişe kaynaklı yaptığını düşünüyorum.</p> <p>Şeffaf bir yönetim biçimi yok. Bu da kurum kültürünü etkiliyor. Bir dönem hiç okula gitmek istemedim.</p>
<p><b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b></p>	<p>Ben etik dışı anlamda kendisinde şunları görüyorum: Ayrımcılık, adam kayırma, yıldırma, ihmal, baskı.</p> <p>Stajyer öğrencilerin öğretmenlere atanması noktasında ayrımcılık yaparak kendine yakın gördüğü öğretmen ve idarecilere yanlı davrandı. Zümre başkanlarına hiç danışmadan hareket ediyor. Kendi görevini aksatmasına rağmen öğretmenlere sürekli ihtar verip, bunun kul hakkı olduğunu hatırlatıyor. Hele ki baştaki yaklaşımla devam etseydi okulda ciddi sorunlar yaşanabilirdi, bu yüzden daha ılımlı olması kaçınılmazdı.</p>

Tablo 5.11.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K11)

KOD ADI	K11
<p><b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b></p>	<p>Müdürlük yapacak kişilerin mizaçlarının çok önemli olduğunu düşünüyorum. Çünkü onların da bir karakteri var; kimisi daha disiplinli kimisi daha esnek. Bir müdürün karar alırken çözüm odaklı olması hem öğretmeni hem öğrenciyi göz ardı etmemesi gerekiyor. Müdür olan kişi karar mekanizmasını iyi işletemiyorsa o okulda burada olduğu gibi sorunlar hep yaşanıyor. Yani disiplin yönetimde çok etkili diye düşünüyorum.</p> <p>Son yıllarda iki ayrı müdürle çalıştım, bir tanesi son derece dikti, hiç eğilip bükülüyordu. Bu yüzden görevden alındı. Görevine devam eden kişi nabza göre şerbet veriyor diye düşünüyorum.</p> <p>Şu andaki müdürlerin birçoğu mülakatla göreve geldikleri için oturdukları makamı hak etmiyorlar. Bunda da siyasi ve dini düşüncelerinin payı olduğu inancındayım.</p> <p>“Amir benim ve bana ters düşersen programını kötü ayarlarım.” şeklinde bir durum var. Müdürün ‘Günaydın’ deyesinden bile sana yaklaşımını anlayabiliyorsun. Senden eğitim mi, verimlilik mi bekliyor; yoksa sadece onu otorite olarak görmeni mi istiyor?</p> <p>Sene başında alınan kararlarla sene sonunda uygulananlar yüz de yüz örtüşmese de prosedürlere uygun hareket etmeye çalışıyor. Eğer evrakların üst makamlara iletilmesi gerekiyorsa kağıt üzerinde her şeyin yapılmasına dikkat ediliyor, ama esnetilecek kısımlar yüzde yüz esnetiliyor.</p> <p>Genel olarak bir proje geliştirelim, istişare edelim, hangisi daha iyiyse ona uyalım mantığı değil üstten gelen kararları uygulama mantığıyla hareket ediliyor.</p>
<p><b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı Boyutu</b></p>	<p>Müdür eşit davranmaya çalışıyor kendince bunu dile getiriyor ancak ben kendine yakın olanlara ayrıcalık tanıdığını düşünüyorum bu da adil olmadığını gösteriyor.</p> <p>Okulda bir şeyler iyi gitmiyorsa müdürden öğretmen ve öğrenciye herkesin yüzüne durum yansıyor. Ortamı pozitif hale getirmek müdürün elinde. Her iki tip müdür le de çalıştım. Ortamı olumsuz anlamda etkileyen müdürlerin yanından geçmek selam dahi vermek istemiyorsunuz.</p> <p>Müdürler üstten gelen emirleri uygulamak gayretinde olurlar. Çalıştığım</p>

	kurumlarda gördüm ki yaşama saygı varsa çok sivri bir tarafı olmayan herkesle anlaşıyorsunuz, saygılı ve hümanist olabiliyorsunuz.
<b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b>	<p>Temel olan iletişim; zaten bunu çözdüğümüz zaman sorunları fazlasıyla çözmüş oluyorsunuz. İletişim sorunu olmayan bir insan egosunu yenmiş bir insandır. Hele ki bu kişi bir müdürse egosu yoksa, iletişimde problem yaşayacağını zannetmem. İnsanın ‘ben aslında söyleyim, böyleyim yansıtamıyorum’ gibi ifadeleri bana çok inandırıcı gelmiyor. İnsan yani müdür eğer iyi bir iletişim istiyorsa gereken çabayı göstermelidir. Yöneticimizin iletişim dilinin çok iyi olduğunu düşünmüyorum. Burada genel manada ne kendim ne de başka bazı arkadaşlar kendimizi özel, önemli hissetmiyoruz. Bunu hissettiren bir müdürle daha özverili çalışabilir insan.</p> <p>Öğretmenlere toplantılarda ve genel manada söz hakkı pek verilmiyor. En basitinden şubelerin yer tayini yapılırken de öğretmenlere danışılmadı. Oysa bu konuda en doğru kararı öğretmen verebilir.</p>
<b>Etik Davranışın Örgüt İklimi Boyutu</b>	<p>Burada müdür tarafından öğretmenine sahip çıktığını görmüyorum. Rapor aldıktan sonra okula döndüğümüzde bize bir ‘‘Geçmiş olsun!’’ denilmiyorsa örgüt iklimi yaratılması mümkün müdür? Ama bu mütevazı yaklaşımı gösteren müdürlerim de oldu, çalıştığım önceki kurumlarda.</p> <p>Ben daha önceki okulumda müdürün öğrencilerin kapasitesi düşük olduğu halde çaba sarf ettiğini görüyordum. Hani elma ağacından portakal yetişmez, ama o kişide bu çabayı gördüm. Çalışan kişilerin yaratıcılıklarını maksimum düzeyde ortaya çıkarmak çok önemli bir yönetici davranışıdır. Ancak burada bu çabayı görmüyorum.</p> <p>Yaşanan bir olumsuzlukta eğer birilerinin size destek olduğunu görürseniz orada bir aile ortamı bir örgüt iklimi var demektir. Buraya çok ait hissedemedim kendimi. Böyle olunca da bir an önce yılını doldurup gitmek istiyorsun.</p>
<b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b>	<p>Arkadaşlık dostluk ilişkilerini iş ortamına taşımamak gerekir. Bu yapılırca -ki burada bu var- herkese eşit davranmak mümkün olmuyor. Öğretmeniyle konuşurken bu mesleği değersiz gösteren müdürler var; çünkü size değer verilmediğinde bir anlamda bu mesleğe de değer gösterilmediğini düşünüyorum. Bir çocuğu sıra dayacağına çekmek gibi öğretmenini azarlıyormuş gibi konuşmamak gerekiyor. Bu durumu etik bulmuyorum.</p> <p>Dedikodunun da burada yaygın olduğunu, görevin ve yetkinin açık arayarak değil, kapatılarak kullanılması gerektiğini düşünüyorum.</p>

Tablo 5.12.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (K12)

<b>KOD ADI</b>	<b>K12</b>
<b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b>	<p>şöyle ki şuan ki hükümetin eğitim sektörü üzerinde etkisi var. Kendi fikirlerine yandaş müdürleri seçiyorlar. Müdürler de artık partiye yaranma şeklinde davranmaya çalışıyor. Müdür kimliği dışında konuştuğumuzda bunu ifade ediyor. Artık öyle bir hale geldik ki, bir yerde seminer mi verilecek ya da cumhurbaşkanı bir yere mi katılacak, bu kadar öğrenci mecbur getireceksin. Yani üstlere yaranma olayı var ve bunu istemeyerek yapıyor. Çünkü eğer öyle olmazsa bir yerden sonra müdürlüğün gitme korkusu söz konusu. Okulda alınan kararları etkili bir biçimde uyguluyor. Hep söylediği şu: ‘‘Kötü de olsa ortak bir karar alalım, hemfikir olalım.’’ Ancak bazen bir öğrenci konusunda bütün öğretmenler disiplinli davranırken Müdür Bey çok sıcak davranınca öğretmen zorda kalıyor. Bu sefer öğretmenler diyor ki : ‘‘ Hocam siz öyle davranacaksınız biz de öyle davranalım, farklı şekilde biz kötü duruma düşüyoruz.’’ Örneğin çocuk öğretmene küfür etmiş. Bu kabul edilemeyecek bir davranış ve öğretmen disipline gönderiyor. Müdür babacan yaklaşarak çocuğu kazanayım diye düşünüyor, ancak öğretmenlerle alınan ortak karara uyulmamış oluyor ve</p>

	öğretmen de zor durumda kalıyor.
<b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı Boyutu</b>	Eşit muamelenin hiçbir yerde olmayacağını düşünüyorum. Bence duygusal davranıyor. mesela kendisine daha yakın hissettiği insanlar daha rahat odasına gidip derdini anlatıyor. Başka bir hoca ve müdürden haz etmeyen bir öğretmen odasına çekinerek gidiyordu. Müdür Bey' in tavrı sevdiği öğretmenle sevmediği öğretmene karşı eşit değil. İnsanlara fikirleri noktasında oldukça anlayışlı. Fikirlerinin uymadığı hocalara karşı da oldukça saygılı.
<b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b>	Aslında çoğu hocayla diyalogu iyi; ama sevmeyen bazı hocalar veya arası olmayan hocalarla iletişim kuramıyor. İletişim kurmada zorlandığı hocalarla da toplantılarda sorun yaşıyor. Ne öğretmen ne de müdür çözüm odaklı yaklaşmayınca sorun da çözülüyor. Olaya eleştirel yaklaşan öğretmenlere karşı daha egolu davranıyor ve sinirleniyor. Öğretmenle olan iletişimini öğretmenin yaklaşımı ve tavrı belirliyor. İşini yapmayan hocalara karşı üslubu oldukça serttir. Bir öğretmen işini ihmal ettiğinde müdürden çekinir, çünkü onu yakalar ve sıkıştırır.
<b>Etik Davranışın Örgüt İklimi Boyutu</b>	Okulun menfaatleri söz konusu olduğunda uyumadığı hocaları bile desteklediği oluyor. Özellikle topluca yapılacak şeyleri destekliyor.
<b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b>	Diyaloglarında bir ayrımcılık durumu vardı. Psikolojik yıldırma görmedim. Bazı işlerde özellikle çok tükendiği yerlerde çok aktif olamıyordu bu durum da ihmale giriyor. İşini yapmayan hocaya karşı oldukça baskıcı diyebilirim. Kendi işi ve menfaati için bazen bencillik yapıyor. Müdür Bey'in dedikodu durumlarına da şahit oldum. Okulda kişiler arası bir çekememezlik var ve bu durum da dedikodulara yol açıyor.

Tablo 5.13.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (E1)

<b>KOD ADI</b>	<b>E1</b>
<b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b>	Burada idarecilerden bahsediyoruz dolayısıyla idare eden insanlar olmaları, empati kurmayı bilmeleri gerekiyor. Fakat şunu gözlemliyoruz ki bu makamlara gelen insanlar bu makamlara hakkıyla gelmedikleri siyasi ve politik duruşlarıyla geldiği veya getirildikleri için bu görevi de layıkıyla yapamıyorlar. Bu makama getirilen kişiler egolarının da şişirilmesiyle beraber kim tarafından o makama getirilmişse o kişilere olan minnet borcunu ödemekle meşguller. Önce oraları tatmin etme gayretinde oluyorlar. Bunu yapmaları da elbette öğretmen ve öğrenciye karşı bir vefasızlıktır. Çünkü diyet ödemek zorunda hissettikleri için o kişilere hizmet etme anlayışıyla eylemlerini gerçekleştiriyorlar, tavırları bunu yansıtıyor. Zaman içinde uygulamalarında da bunu görebiliyoruz. Örneğin çözüm üretmede kararları almada sistemli değil. Müdür, önce vizyonunu misyonunu bilmeli sonra eğitimin amaçlarını ilkelerini. Peki soruyorum kaç tane müdür bunları biliyor? Eğitim okulla birlikte içinde birçok kavramı barındırıyor. Her okulun kendine has bir dokusu var. Bu aile ortamının içinde bir aidiyet duygusu olmalıdır. Hangi idareci bunu bize hissettiriyor? Her müdür bir anlamda bir geminin kaptanı gibidir. Bu yüzden gemiyi nereye götüreceğini bilmesi lazım. Bir davaya sahip çıkmaları buna da önce kendilerinin inanmaları lazım. Fakat sadece yönetmeliklerle meşgul olduklarını görüyorum. 26 yıllık tecrübemle belki 10 tane müdürle çalıştım; bir ya da iki tane yöneticide bu vasıfların birkaç

	<p>tanisini görmüşümdür. Çoğu müdür günü kurtararak işi götürmeye çalışıyor. Sen bir komutansın, eğitimcisin; cehaletle savaşıyorsun. Böyle bir durumda beni bazı şeylere inandırmalısın, hangi birisi yapıyor bunu? Hiçbiri bu ruha sahip değil. Sadece çalıştığım okullardan birisinde müdürümüz her gün kısa 10-15 dakikalık toplantılar yapardı: ‘‘Arkadaşlar bugün şunları yapacağız, şu arkadaşların görevi şu. ‘‘derdi. Bu tavrı bana çok idealist gelirdi. Okulda işler daha güzel ve planlı işliyordu. Çoğu müdürde bu yok. Şimdi de watsapla bir takım durumları geçiştiriyorlar, oysa yüz yüze görüşmekle watsap aynı şey mi? Watsap belki hatırlatma noktasında kullanılabilir ancak karar alma noktasında yeterli değil. İletişim bu mudur?</p> <p>Müdürlerin kararları alırken yeterince dürüst davrandıklarını sanmıyorum. Dürüstlük insanın karakterinde var olan bir şeydir. Bir sorumluluk duygusu vardır. Ortada bir dava vardır ve bu inanmışlık davasıdır. Bir devlet görevinin yerine getirilmesi vardır. Maddi çıkar söz konusu değildir. Bir amacınız yoksa, bir davanız yoksa gerçekten insanı yetiştirme noktasında vicdanen bir şey hissetmiyorsanız siz sadece günü geçiştiriyorsunuz o gün yapılması gerekeni yapıyorsunuz demektir. İdarecilerde bu adanmışlık mefhumunu, bu dava ruhunu görmüyorum. Yani demek istediğim şöyle ki evrakları tertip etmek yeterli mi? Sadece formaliteyi yerine getiriyorlar, bunun ötesine geçmiyorlar. Böylece görevlerini yapmış oluyorlar mı? Yani samimi bir çaba içerisindedirler mi? Bana bu çabayı hissettirmeleri gerekmiyor mu? İşte o zaman öğretmenler de daha gönüllü çalışır.</p> <p>Kararların ekonomik boyutu ise zaten okulların bütçesi ortada. Ben maddi kazanç gözetici kararlar aldığımı görmedim.</p> <p>Yöneticilerin de bir siyasi ve dini düşüncesi görüşü vardır. Bu görüşe yakın insanlara daha ılımlı yaklaştıklarını görüyorum. Siyasi fikirlerini ve ideolojilerini bir şekilde iş ortamına yansıtıyorlar. Hala siyasi ayrımcılık yapılıyor ve bunu etik bulmuyorum. Sınıf paylaşımlarında ders programlarında bu müdüre yakın siyasi görüşte olan kişilere yapılan ayrımlar fark ediliyor. Bunu fark ediyor ancak söyleme noktasında zorlanıyorsunuz. Çünkü siyasi bir polemik yaratmak istemiyorsunuz. Çünkü okul müdürü ne diyecektir: ‘‘Bunu ben sana verdim. Böyle uygun gördüm.’’ Yani kesinlikle adil değiller. Tarafı davrandıklarını kesinlikle fark ediyorsunuz.</p> <p>Görev tanımları da iyi yapılamıyor. Öyle hizmetliler var ki okullarda işlerini iyi yapmadıkları halde müdürlerce idare ediliyorlar. Görevini yapmayan birinin idare edilmesini de etik bulmuyorum.</p> <p>Bizzat son dönemlerimde müdür tarafından duyduğum ve bazı başka okullardaki arkadaşlarımda da dile getirdiği bir durumdan söz etmek istiyorum. Müdürler bazı öğretmenlere kapıyı gösteriyor ve benimle çalışmak istemeyenler gitsin diyebiliyor. Öğretmenlerde de fevkalade bir ürkeklik var. Öğretmen dedin mi dik duruşlu olması gerekiyor.</p>
<p><b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı Boyutu</b></p>	<p>Hala eğitimde siyasi ayrımcılık yapılıyor, bu bana kalırsa hiç etik değil. Ders programlarında müdür siyasi düşüncesine yakın olan öğretmeni kayırıyor. Gerçi tecrübe sahibi bir öğretmen için bunun çok bir önemi yok. Program programdır, sınıf sınıftır. Yani her ne kadar siyasi ayırım yapmıyoruz denilse de yapılıyor.</p> <p>Laik bir eğitim sistemi içerisindeyiz, ancak bazı okullarda</p>

öğrencilere Cuma saatinde izin veriliyor bazı okullarda verilmiyor. İkilikler söz konusu.

Bir insanın üslubu, telaffuzu önemli, haliyle bunlar iletişimi etkiler. İlk öğretmen olduğum okul yöneticisi öğrencilere 'köpekler' diye hitap ederdi. Kendisiyle alakalı hiç iyi anılarım yok. Öğretmenliğe başladığım yılda öyle bir yöneticiyle çalışmak benim için büyük bir talihsizlikti. Biz sınıfta edebiyat adına güzel davranışları, güzel konuşmayı, örnek davranışları edindiğimiz bilginin kültür hayatımıza yer etmesi gerektiğini hayata geçirilmesi gerektiğini, insan ilişkilerinde çok nezaket kurallarına uymamız gerektiğini söylüyoruz. Bir müdür çıkıyor ve bir öğrenciye köpekler ifadesi ile söze başlıyor. Benim verdiğim eğitim nerde o zaman. Ben ne için uğraşıyorum.

İletişimsizlik ilk öğretmen olduğum yıllarda yöneticiyle aramda ciddi sorunlar yarattı bu anlamda. Biz idareciden adalet bekliyoruz iyi niyet bekliyoruz, olgun davranış bekliyoruz, empati kurmasını bekliyoruz değil mi? Benim iyi niyetli bir davranışım var onu görmüyorsun, fedakarlığımı görmüyorsun. Egonu hissettirmek için sen benim karşımda başka bir duruşla duruyorsun. Sen daha işin başında beni kaybediyorsun. Yani şunu demek istiyorum idareci olan kişi ya da amir, insani vasıflarıyla görevi yapmasıyla zaten iyi insan olmalı. İnsani anlamda model olabilecek kişilerin idareci olması gerekiyor. Yani egosu tatmin olmamış ve bunu bulunduğu makamla tatmin etmeye çalışan insanları o makama getirdiğiniz zaman kötü örnek olmasına sebebiyet vermiş oluyorsunuz. Genç bir öğretmene örnek olması önemli idarecinin, çünkü bu meslekte uzun yıllar çalışacaklar. Meslek hayatını da etkileyecek. Ben o örnek davranışı o amirde görmeliyim. Yani olay sadece maaş alıp belli saatte derse gelip gitme olayı değil. Bu vasıftaki yani nitelikli insanların eğer o makamda olursa yeni göreve başlamış arkadaşlarımıza örnek olmalıdır. Bir okul müdürüm yıllar önce öğretmenler odasında diğer öğretmenlere de göz dağı verme noktasında parmağını göstererek ve sallayarak bana: "Sen telafi programını yapmadın. En kısa zamanda o yapmadığın dersleri yapmanı istiyorum." Yani emrivaki bir üslupla, zorbacı bir anlayış içerisinde. Ben de bu tavrından ötürü öyle bir telkinde bulununca öğretmenler odasında sükunetimi korudum. Onca öğretmen arkadaşımın yanında çok rencide olmuş hissettim. Sonra eve gittim. Bu durumu eşimle paylaştım. Eşim onun kişilik özelliklerinden bahsetti. Fakat içim içimi yedi. Doldum iyice. Artık bir isyan etme noktası vardır ya. O dereceye geldim öğleden sonra dersim yok. Telafi programını yaptım, tarihleri belirledim. Daha sonra okula gittim. Bu konuyu müdürle görüşmeyi kafama koymuştum. Sonra kapıyı açtım. Beni gördü, "Sizinle görüşmek istiyorum." dedim. Girdim odasına: "bakın, siz ortaokuldan öğretmenimsiniz. Mahalleden abimsiniz hatta annenizin ve eşiniz bende yeri farklıdır." (Bunlar hikaye gibi geliyor ama bunlar yaşanmış şeyler.) "Sizin evinizin ekmeğini bile ben aldım. Benim hayatımda farklı bir yeriniz var. Ben büyüdüm, öğretmen oldum. Bir onurum var. Benim bir haysiyetim, duruşum var. Öğretmen arkadaşlarım arasında bir duruşum var. Ben onlara saygımdan bazı şeyleri o gün söyleyemedim. Siz bunu her defasında farklı kullanıyorsunuz. Siz telafi programı mı istiyorsunuz?" dedim. Cebimden çıkarttım kağıdı fırlattım suratına. İp koptu orda.



	<p>“ Al dedim telafi programı. Bugüne kadar babam bile parmak sallayarak -ki otoriter olmasına rağmen - bana bu şekilde davranmadı. Yapmam gerekeni söyledi .” dedim. O ayağa kalktı ben ayağa kalktım. Birbirimize bağıyoruz. Film koptu. Ne söylediğimi de bilmiyorum, bütün öfkemi orda kustum. Kusmak zorunda bıraktı. Sonra onu ben itekledim. Kapıyı çarptım, çıktım. Ne oldu biliyor musun? Ondan sonra öğretmenler odasına gelmedi, öğretmenler odasından çıkmayan adam. Bütün okul duydu çünkü. Onun otoritesi o anda sarsıldı. O noktaya kendisi getirdi. Ben o günden sonra tayinimi isteyip başka okula gittim. Sonradan Keşke o tavrı göstermeseydim dedim. Öğretmenimdi. Fakat o cesareti size vermiyordu. Bu örneği anlatmadaki sebebim, bu davranış biçimleri okullarda var. Bütün okullarda hemen hemen Anadolu okullarında var. İstanbul o açıdan biraz daha farklı. Bu şehirde idarecileri ben biraz daha farklı görüyorum Anadolu’ daki okullara göre. İletişim noktasında daha ileri bir noktadalar. Burada sokağa çıktığın zaman müdürlük vasfı bitiyor sıradan olma duygularını hissediyorlar, ama Anadolu küçük yer olduğu için Sefa KIŞLIOĞLU nereye giderse gitsin okul müdürü. O yüzden bunu her yerde hissediyor. Ego geliyor. İletişim noktasında size o fırsatı vermiyor. Her türlü kullanıyor bunu. İnsani nitelikler gelişmemiş olduğu zaman bunu sesini çıkarmayan insanlara karşı kullanıyor. Ya da egosunu tatmin edici bir unsur olarak kabul edilebiliyor. Öğretmen ilişkilerinde bu var. Belki benim tavrım yanlış olabilir. İletişim kurulabilirdi. O zaman gençlik yıllarım tabi. Kimse sen busun diyerek onu eleştirecek cesareti bulamıyor kendinde. Hatta bir resim öğretmenimiz vardı, adı Yusuf, “ Kenan sesini duydum. Ben de öfkemi kusmaya gelecektim “ dedi. Yani bu tavrı herkeste var.</p>
<b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b>	<p>Zaten davranış ve iletişimin birbiri ile bağlantılı olduğunu söylüyorum. Etik değerlere sahip olmayan bir müdürü iletişim noktasında sağlıklı olduğunu düşünmüyorum. Bunu baştan söyleyeyim. Bizim Nazlı Gökçen’i bilir misiniz? Çemberlitaş kız meslek lisesinin müdürüydü. Çok tecrübeli bir müdürdü. Bu müdürümüzün iletişimini ben çok severdim. Bazı müdürler vardır davranışlarıyla, hareketleriyle, tavırlarıyla insan olduklarını gösterirler. Siz de onlara idarecinin gözüyle bakmazsınız. Nazlı Hanım da benim için öyle bir müdürdü. Bu sadece benim görüşüm değildi. Okulda birlik ve beraberliğin güçlenmesi için ayda bir yemekli aile toplantıları yapardı. O toplantılar evde aile yemekleri olur ya o havayı hissettirirdi. Sen bu okula aitsin duygusunu hissettirirdi. O geldiği zaman biz ayağa kalkardık. Ve hiç gocunmadan kalktığımı o zaman görmüştüm. Hala görüşüyoruz, elini öperim. Yani artık idareci olmaktan ziyade anne gözüyle bakıyorduk kendisine. Okulun annesi idi. Böylede değerli müdürlerle de çalıştık. Bir Ali GÜMBEK diye bir müdür vardı. Yer yer sosyal geziler düzenlerdi okulla beraber. İnsan ilişkilerinin gelişmesi açısından iyi olurdu. Bu da samimi bir ortamın doğmasını sağlardı. Yönetim sadece okulda yaptırım uygulamak değil. Okulun dışında da aslında senin bir birey olduğunu kabul etmeli. Beni sadece bir öğretmenmiş gibi görmeyin benim bir ailem benim bir çevrem var. Beni bütünüyle tanımalı kucaklamalısın. Bu ortamı yaratabilmek idarecide olması gereken en önemli vasıflardan. Şimdi</p>

	<p>bütün mesele okulda bitiyor. İyi akşamlar diyoruz, çekiyoruz gidiyoruz. Bu adam nereye gitti sormuyoruz.</p>
<p><b>Etik Davranışın Örgüt İklimi Boyutu</b></p>	<p>Örgüt parçaların bir arada olduğu, parçaların bağlantılı bir şekilde çalıştığı kurumsal bir özelliktir. Eğer bir okul idaresinin vizyonu ve misyonu yoksa etik değerlere sahip değilse bu iklimi yaratmasının çok zor olduğunu tecrübelerimizden görüyoruz. Bu iklimi yaratmak için yöneticinin inandırıcı olması gerekir. Bu ortamı yaratacak faaliyetleri oluşturması gerekir; fakat maalesef idarecilerin böyle bir derdi olmadı hiçbir zaman. Bir yanlış varsa tavır konulmalı. İdealist bir müdürüm vardı. Herhangi bir mesela olduğu zaman öğretmenler odasına gelip öğretmenleriyle ne yapmak istediğini, niyetini, amacını paylaşır. Bizlerle teker teker konuşur, düşüncemizi öğrenir, o faaliyetin yapılıp yapılmayacağına öyle karar verirdi. Şimdi iki farklı aile düşünün. Birinde baba kararları tek başına, bireysel alıyor; diğer aile de ise tüm aile fertlerine danışıyor. Belki yine kendi fikrini uygulayacak ama herkesin fikrini kendi kararıyla bütünleştirecek. Yani biz bu tavrı bekliyoruz okul yöneticilerimizden. Okulla ilgili ben buranın bir parçasıyım, önemli bir parçasıyım; öğretmenim. Benim fikrim de alınıyor. Böylece kendimi daha güvenli bir ortamda hissetmez miyim? Sen bunu bana hissettirmiyorsan beni sadece yönetmelik içerisindeki bir varlık olarak düşünüyorsan bana sadece sıradan bir memur gözüyle bakıyorsan ve kendi kafana göre karar veriyorsan senin kararın da beni çok ilgilendirmiyor. Doğru bir liderlikle örgüt iklimi oluşturulabilir, sağlanabilir. İnsanları inandıracaksınız. İnandırırken de söylediklerinizle yaptıklarınız arasında bir çelişki olmayacak. Çelişki varsa, güven duygusu kaybolur. O zamanda o iklim yaratılmıyor. Güven şart.</p>
<p><b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b></p>	<p>Geçen yıl bir olay yaşadım. Çalıştığım okuldaki resim öğretmeni arkadaşımınla alakalı bir olaydı. Okul müdürü dilek ve şikayet komisyonu oluşturdu; öğretmenler kurulunda kendisi bir komisyon belirledi ve o kişiler komisyona seçildi. Bu komisyonda ben de yer aldım. Daha sonra müdür komisyonu yani bizi dilek ve şikayet kutusundaki şikayetleri tutanak altına almakla ve imza altına almakla görevlendirdi. Bu esnada iki arkadaşımızın üzerinde özellikle öğretmen arkadaşımızın üzerinde şikayetlerin yoğunlaştığını biz o zaman gördük. Bana müdür tarafından meselenin okulda çözüleceği, üst makamlara taşınmayacağı söylendi. Müdürümüz bize bu sözü vermesine rağmen meseleyi bir üst makama kadar götürdü. Ona olan güvenimizi sarstı. Yani resmen riyakarlık yaptı. Daha sonra bu arkadaşlarımızdan birisi emekli olmak zorunda kaldı. Bu yapılan davranış biçimlerinden dolayı hal ve hareketlerinden dolayı emekli oldu, kendisine mobing uygulandı. Şimdi siz bir öğretmenin davranışlarından hoşnut olmayabilirsiniz. Bu meseleyi görüşerek halletmelisiniz, eğer halledemiyorsanız, İçinden çıkamıyorsanız, sizi aşıyorsa o zaman siz bunu bir üst makama iletirsiniz. Ama iyi niyetinizi burada göstermelisiniz. Bir de komisyon olarak bir tavır ortaya koyduğunu bunu yapmayacağınızı söylediyse bu kararın da arkasında duracaksınız. Yani ben şöyle söyleyeyim; o öğretmene karşı olan tavrını bizim üstümüzden halletmeye çalıştı. Öyle özetliyim. Biz de kullanılmış olduk. Çünkü biz yapılan yanlışı orta yolu bularak arkadaşımızı uyararak halletmek istemiştik, ama o bu komisyon üzerinden bizim iyi niyetimizi de kullanarak kişisel olarak kendine</p>

	<p>hedef gördüğü bazı öğretmenleri bizim üzerimizden cezalandırma yoluna gitti. Ben o arkadaşıma karşı vicdani azap yaşadım. Onun bende güvensizlik duygusu elbette ki oluştu. Ben şunu hep savunurum. eğitimde maddiyat söz konusu değildir, içindeki niyetin ne olduğunu bilemiyorsunuz. Bir idareci arkadaşım vardı kendisi müdür değildi. Kız lisesiydi, kız öğrencilerle yakın temas kurmayı seviyordu. Şimdi ben bunun niyetini bilemem ki? Bu çok büyük bir suçlama. Neticede bunlar bizim çocuklarımız.</p>
--	---

Tablo 5.14.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (E2)

KOD ADI	E2
<b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b>	<p>Müdürlerin kararlara yönelik yaptıkları yeter ki keyfimiz bozulmasın, ne kanunu ne kuralı? Benim genel olarak yöneticilerde gördüğüm şey 'tezgahımız yerinde mi?' . Yani kararları alırken ortak karar alınması ve uygulanması gibi bir dertleri olduğunu sanmıyorum ve görmedim. Öğretmen bir kamu çalışanı olduğu için çalıştığı kurumda bir aidiyet hissetmeli. Öğretmen okula giderken falan yerdeki Ahmet Ağa'nın tarlasına veya herhangi bir mühendisin işverenin fabrikasına gitmiyor. Benim bu insanlarda gördüğüm sekiz beş arası tezgahı işlesin. Öğretmenin ve öğrencinin eğitim önceliği yok. Yani her an her şey olabilir. Kural denen şey idarecinin istediği zaman gelmesi, istediği zaman kahvaltısını yapması, çocukları sınıfa tıkip öğretmenleri de gardiyan gibi başlarında bulundurması.</p> <p>Yöneticiler, eşit adil davranmak bir yana bazı konularda öğretmenden habersiz karar almıyor mu? Önceki senelerde bu okulun yöneticisi kimseye danışmadan bankayla anlaştı ve promosyon paralarına yönelik öğretmenlere bir açıklama yapılmadı. Bu yıl okul bahçesi otopark olarak kullanılıyor, bazı değişik insanları okul bahçesinde görüyorum, bu konuda bize bilgi veriliyor mu? Hayır. Müdürler kurumlarında öğretmenlere karşı kendilerini Tanrı sanıyor. Bırak açıklama yapmayı tenezzül bile etmiyorlar. Okullardaki kantinlerin çalışma şartları hakkında okula olan gelirleri hakkında bizlere bilgi veriliyor mu? Yani okulla ilgili bazı kararlar alınırken bırak fikrimizin alınmasını haberimiz dahi olmuyor.</p>
<b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı Boyutu</b>	<p>Şimdi salla başı, al maaşı durumunu yaşıyoruz. Genel manada okullarda öğretmenlerimiz oldukça pasif. Biraz da yöneticiler tarafından sindirilmişler.</p>
<b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b>	<p>Yöneticimizi asık suratlı buluyorum. Mahkeme duvarı gibi bir ifade var yüzünde. Bir tebessüm bir incelik yok; sanki darbe dönemi askeri kışlaymış gibi geliyor adam buraya. Öyle olunca da sen ne konuşacaksın böyle biriyle. Adamın yüzünün sert olması değil mesele adeta yüzüz. Böyle kasıntı. Bir nezaket dili yok. Yani adeta ' ben yaşıyorum, ben gözetiyorum, ben öldürürüm' der gibi. Bırakın etkili iletişimi iletişim kurma çabasını adamın yüzü yok, öyle bir tutum yok onda. Bu yöneticilerin birçoğu bir defa öğretmen değil, kendilerini müdür olunca başka bir şey gibi görmeye başlıyorlar. Uyduruk, çakma bir vasıfla havalara giriyorlar.</p> <p>Bu okulda insanlara kendilerini ifade edecekleri bir ortam</p>

	verilmiyor.
<b>Etik Davranışın Örgüt İklimi Boyutu</b>	<p>Valla okulda öyle bir iklim falan yok. Bir okul idarecisi bu işi isteyerek, severek yapmalı. Bunun için de herkesten önce okula gelmesi gerek. Ben bugün nöbetçiydim ve müdür okula geç geldi. Ben böyle geç gelip kasıla kasıla yürüyen birini meslektaşım olarak görmem. Ben bir arkadaştan duydum: “Ben geldiğim zaman ayağa kalkacaksınız, oturmanıza dikkat edeceksiniz.” falan demiş. Bizim kurumda buna itiraz edecek adam yok.</p> <p>Bende gerçi o geldiği zaman özellikle yatıyorum.</p> <p>Böyle bir yönetici okulda nasıl bir kurum iklimi yaratabilir. Okulda gruplaşmalar var. Yönetici olan kişi girmesi gereken derslere girmiyor. Ayrıca kendi branşına yönelik tam olarak donanımlı olduğunu da düşünmüyorum.</p>
<b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b>	<p>Ben okulda ders işlenmediği kanaatindeyim. Yani bir öğrenciyi çok kere disipline gönderiyorsun sonuç değişmiyor. İdareci konumundaki kişiler derslere girmiş olsalar bu durumun değişeceği kanaatindeyim.</p> <p>Zimmetine para geçirme gibi konular çok iddialı konular ve böyle bir şeyi dile getirdiğinizde ispat etmeniz gerekir.</p> <p>Ancak bazı öğretmenlerin kayırılması söz konusudur. Falan idareci bayan öğretmen okula gelmediği halde deftere bu durum işlenmiyor.</p> <p>Ben müdürle aynı sendikadayım; daha şu ana kadar kendi alanıma yönelik bana bir şey danıştığını, sorduğunu görmedim. Türkiye’de müdürlük diye bir okul yoktur. Yöneticiler görev yapmak için başa gelmeli; ancak durum böyle değil.</p> <p>Din Kültürü dersi öğretmiydim ve bazı dönemlerde ders programlarında bana Cuma öğle saatinde boşluk verilmedi. Okulda kayırılan kişiler var. Programları gayet güzel ayarlanıyor.</p> <p>Bazı öğretmenlere mobing uygulanıyor. Yönetim bana da uygulamak istedi, ancak ben tepki verdim. İlk zamanlarda baskıcı bir üslubu vardı adeta kendisine itaat edilmesini istiyordu.</p>

Tablo 5.15.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (E3)

<b>KOD ADI</b>	<b>E3</b>
<b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b>	<p>Okul yöneticilerinin karar almalarına yönelik ilk izlenimim karar almaktan sakındıklarıdır. Kendilerini bir çözüm üretme, yönetme mercii değil de uygulama mercii olarak görüyorlar. Bu yüzden daha çok kanun ve yönetmeliklerin belirlediği şartları yerine getirme harfiyen uygulama çabası içindeler. Bu güne kadar birçok konuda karar alınırken öğretmene öğrenciyeye yönelik kararların tartışılarak herkesin fikri alınarak alındığına şahit olmadım. Bir tek okul formasının rengiyle ilgili karar alınmasında öğretmenlere fikirlerinin sorulduğuna şahit oldum; bunun dışında okulda böyle bir deneyim yaşamadım. Kararlar nasıl alınırsa alınsın ya da hangi konuda alınırsa alınsın belirleyici olan kişi okul müdürü. Belki müdür yardımcılarının fikirlerinin alındığı oluyordur.</p>
<b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı Boyutu</b>	<p>Gözlemlediğim kadarıyla okul yöneticileri öğretmenlere yönelik ekonomik haklar konusunda oldukça dikkatliken özellikle sevgi, doğruluk, iyilik gibi konularda sıkıntı yaşıyorlar. Okuldaki birliği sağlama, herkese eşit ve adil davranma, hoşgörülü olmak da yöneticilerin zorlandıkları bu durumlar arasında. Kişisel anlamda hoşgörülü olsalar bile söz konusu okul ortamı olduğunda kanun ve</p>

	<p>yönetmelikler hep öne geçiyor. Yani biz de okul ortamlarında çok samimi bir havayla karşılaşmadık; genellikle soğuk ortamlardı.</p> <p>Ekonomik meseleler dışında öğretmenlerin kimilerinin kıdem noktasında kimilerinin görüşleri noktasında yönetici tarafından daha önde tutulduklarını gözlemledim.</p>
<b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b>	<p>Bugüne kadar iletişim noktasında başarılı bir yönetici ile çalışmadım. Çalıştığım kurumdaki idari görevliler iletişim konusunda başarılı değillerdi. Yöneticiler ne öğretmen ne okulun diğer çalışanları ne de öğrencilerle başarılı iletişim kuruyor.</p> <p>İletişim sorun olduğunda problemlerin de çözülemediğini görüyorsunuz. Öğretmenler kendilerini ifade edemediklerinde sürekli yönetimden şikayet ediyor. Şikayet edilen konuların başında ya kişisel yeteneklerinin fark edilmediği ya da hakkıyla değerlendirilmedikleri geliyor.</p>
<b>Etik Davranışın Örgüt İklimi Boyutu</b>	<p>Ben özellikle yöneticilerin ve okulların bu anlamda sıkıntı yaşadığını düşünüyorum; çünkü yöneticiler okulları canlı, değişken, dinamik bir ortam değil de bir devlet dairesi gibi statik, sadece yasa ve kuralların geçerli olduğu bir yer olarak algılıyorlar. Böylece davranışlar da kısıtlanıyor ve haliyle okul cansız, ruhsuz, soğuk, resmi bir yer haline geliyor. Ortamın böyle olması okul iklimini de olumsuz etkiliyor. Muhtemelen bu durum yöneticileri de mutsuz ediyor. Öğretmenlerin ve öğrencilerin değil de her okulun kendi kimliğinin, kültürünün ve vizyonunun olması şart. Sonuçta okulu okul yapan şey de budur. Zaten aslında bir okulda yaratılan gelenekler, okulun tarihi, okulun kültürü o okulun örgütsel kimliğini oluşturur. Okul dört duvar ve bir binadan ibaret değildir. Herkeste aitlik duygusu oluşturan şey yine okuldaki o ortak bağlıdır. İşte böyle bir ortam yaratıldığı zaman orada insanlar mutlu olur. Kendilerini oraya ait hisseder. Bunu ne bu okulda ne de çalıştığım diğer okullarda hissettim.</p> <p>Mesele bana kalırsa kuralların, yönetmeliklerin bu kültürün bir parçası haline getirilemeyişi. Sadece kanunları uyguladığımızda o kanunlar bir otomot makinesine dönüşüyor. İşte bunlar da okulu cansız ve ruhsuz bir yer yapar. Ancak bunu gerçekleştirmiş bir okul kültürü yaratabilmiş okullar çok az sayıda. Bu da oldukça üzücü bir şey.</p>
<b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b>	<p>Okul müdürlerinin kendi müdürlük nüfuslarını kullandıklarını rahatlıkla söyleyebilirim. Politik amaçlı ve küçük meblalar halinde yolsuzluklarına da şahit olduğum olmuştur. Öğretmenlere yönelik iletişim boyutunda küfür değil ama üst bir dil kullandıklarını, din propagandası yaptıklarını etik dışı davranış boyutunda dile getirmek mümkün. Yine ders işlemeden ders ücreti alan öğretmenlere müsemma gösterilmesini söyleyebilirim. Kişisel işlerini okuldaki işlerinin önünde geçirdiklerine yani görevi ihmal ettiklerine çok şahit oldum. Ortamın genel politik havası yönetici davranışlarını da şekillendirmekte ve baştaki kişilerin politik yaklaşımına göre davranışlarına yön vermekteler.</p>

Tablo 5.16.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (E4)

KOD ADI	E4
<p><b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b></p>	<p>İyi bir yöneticinin ben her geçen gün gereksizliğini hissettirmesi gerektiğini düşünüyorum. Göze batmaması lazım. Herkese eşit mesafede durarak, demokratik bir ortam kurarak, yönettiği insanların işini kolaylaştırarak bir yön tayin etmesi gerektiğini düşünüyorum. Çalıştığım kurumda böyle olmuyor. Yani bir müdür teknik direktör değildir. Emrinin altındaki insanlardan birisi olduğunu unutmaması lazım. Eğitimin üç ayağından birisi, yani öğretmen, öğrenci ve veli bunların temel kurucu unsurlar olduğunu bilmesi gerek. Öğretmen öğrenci olmadan okulun hiçbir anlamı yok. Bu yüzden yönetici eğitimin öğretmene ve öğrenciye saygıyla başlaması gerektiğini bilmeli. Belki kendi ruhsal dünyaları içerisinde bir şey yaptıklarını düşünüyor olabiliriz, ancak her öğretmenin de öğrencinin de her okulun da ayrı bir ruh dünyasının olduğunun bilinmesi lazım. Bunları tek tipleştirerek birbirine benzeterek zenginliğe ulaşamazsınız. Bu sönümlendirmek demektir. Yani empati kurup kendimizi onların yerine koyup onların söz hakkının önündeki engeli kaldırmalıyız diye düşünmeli, ortak karar almaya yönelik bir çabanın içinde olmalı yöneticiler.</p> <p>Çalıştığım bazı yöneticiler ve şu an ki yöneticimizin sınırlarını bilmediklerini görüyorum. Bunların tam zıttı olup da sınırlarını bilen koruyan yöneticilerle de çalıştığım oldu. Yönetici sadece kendi konumunu durduğu yeri iate ederek davranmaması lazım. Biz böyle bir tornadan çıkmış gibi tek tip insan değiliz. Herkesin ayrı bir psikolojisi ayrı bir dünyası var. Yönetici dediğimiz insanın bunu göz önünde bulundurması lazım.</p> <p>İyi bir yönetici göze batmamalı, demokratik olmalı. Geçmişte ve şu anda öğretmen olduğunu unutmamalı. Demokritos' un Kılıcı gibi kılıcını sallamamalı. İnsanların dünyalarını korumaya çalışmalıdır. Oysa sanki öğretmeni bir hizaya sokmaya çalışıyorlar. Müfettiş geldiğinde söz konusu kendileri olduğunda, her şeyi okulun tüm imkanlarını seferber ediyorlar. Öğretmenin karşısına devamlı yasa ve yönetmeliği koymak yerine insanların farklılıklarını hesaba katarak yaklaşmalılar. Kendileri "ben bilirim" mantığıyla hareket ederek öğretmen üzerinde baskı oluşturmaya çalışıyorlar. Eğitim ve okul binalardan ibaret değil; okul bir ticarethane değil.</p>
<p><b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı Boyutu</b></p>	<p>Aynı ders saatine sahip insanların bazılarının işlerini kolaylaştırıyor, boş gün veriyor ama diğerlerine ise yasalar kanunlar ne gerekiyorsa hiç esnetmeden davranılabiliyor. Burada da adil olmaktan eşit olmaktan falan filan bahsedemeyiz. İnsanlar birbirlerine benzeyenleri özellikle yöneticiler, daha sıcak, daha samimi buluyorlar. Onlarla oturup kalkıyorlar, onlarla ilişkilerini tazeliyorlar. Bunu dışardan bakanlar görüyor. Böyle olduğu zaman da bu durum aşağıya yansıyor. Öğretmen böyle el öpen, boyun büken yardım dileyen, dalkavukluk yapan bir araziye doğru sürükleniyor. Böyle yaparsanız işleriniz görülür diye. Bir öğretmene bunlar hiç yakıştırılacak şeyler değil.</p> <p>Biz bunları denedik. Toplantı yapmak için izin istedik, gidip herkesin önünde düşüncelerimizi ifade etmeye çalıştık. Ya bu işler böyle yürümez kimseye bundan fayda gelmez burası bize ait okullar değil halkın okulları, milletin okulları vergisiyle işte engeller. Burada öncelikli olarak öğrencileri sonra da öğretmenleri düşünmek</p>

	<p>lazım. Bazı zamanlar da gerçekten haksızlığa uğradığında susmayan, derdini ifade edebilen arkadaşlarımız oldu. Bazıları ise hiçbir şeye karışmıyor, başımıza bir iş gelmesin diye... Bir kısmının işleri müdür tarafından yapıldığı, kolaylaştırıldığı için zaten bir şeye karışmıyorlar. Daha ziyade kafa kaldırmayan, hakkını aramayan, ne deniyorsa yapan, her şeye koşan, üstüne düşmediği halde ziyadesiyle bu yaptığı işi milletin gözüne sokan, alkış bekleyen kişiler müdür tarafından sevilip korunuyor. Ama öğretmenlik mesleğinin hiçbir mesleğe benzemeyen tarafı var: Dirayet, basiret, boyun eğmemek, el öpmemek... Bunlar çok önemli, çünkü rol modelsiniz. Öğrenci de size bakacak her şeyinize sadece kıyafetinize değil ahlaki ve psikolojik yönlerinize. Böylece ister istemez onlar sizi örnek alacaklar. Bir müdür de okulu etkiliyor ister istemez. Okulun iklimi daha sonra kayıt yaptıracakları etkiliyor. Yönetici sadece her şeyin kendinle başlayıp kendinle bittiğini düşünürse, orasını sadece kendine ait görürse ya da kendi istikbali için oradaki hareket alanını kullanırsa buradan hiçbir şey çıkmaz. Ben bugün eğitim sistemindeki sorunların büyük bir bölümünün ortaöğretim yöneticilerinden kaynaklandığını düşünüyorum.</p> <p>Herkese eşit davranılması lazım, aynı mesafeden bakılması lazım. Burası bir ticarethane değil; birilerinin hakları korunup birileri mağdur edilmemeli.</p> <p>Sene başında dilekçeler alınıyor. İstekleriniz doğrultusunda şunları istiyorum diyorsunuz. mesela boş gün istemiyorum ama şu saatlerde derslerim olsun çocuğumla ilgileneyim, hasta annem var ya da başka bir şey var bunları dile getiren insanların durumlarını dikkate almak gerek. Saygı duymak lazım.</p> <p>Öğretmenler arasında böyle şeyler çıkıyor nöbetlerle ilgili de oluyor. Ben bunu anlaşılır bulmuyorum yine burada empati sorunu olduğunu düşünüyorum. Neticede öğretmenler toplumun alt tabakasından gelen insanlar yani büyük iş adamlarının çocukları değil. Bunların hepsi de taşradan gelen insanlar yani bu yoksulluğu yalnızlığı görmüşler. Sonra bir kırılma yaşayıp müdür olduktan sonra bu hayatının çevresinin değiştiğini görüyorlar. Sanki geldiği yerleri unutup yokmuş gibi davranıyorlar.</p>
<p><b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b></p>	<p>4-5 okulda çalıştım. Son 1-2 okulda özellikle bu son okulda bulunduğum iletişim tamamen kapalı. Onlar biliyor, ıslah etmeye geldiler, sen sus, biz anlatırız... Müdür kendinden büyük öğretmenlere ve yaşlılara da aynı şekilde davranıyor. Sadece böyle bir otomasyon iletişim biçimi var. ‘‘İnsanın duyu durumu nedir, ne düşünür, alanı ile ilgili bir çalışması var mı?’’ hiçbirinin değeri yok. Okulda iletişim yok. Sadece sessiz, tek yönlü bir mesaj ya da bir nöbetçi öğretmenin öğrencinin gezdirdiği imza kâğıdı var. Ona imza atacaksın, toplantıya katılacaksın, bunun dışında öğretmenden ziyade pek bir şey sormak ya da şu oldu bu oldu demek yok. Sadece gösteriş için bazı fotoğraflar paylaşılıyor. Ben burada bir samimiyet görmüyorum; tamamen sentetik bir ilişki. Kendi bulunduğu durumu kontrol etmek kendi ikbali peşinde belli bir partizanlık içerisinde yol alabilmek için yapılmış işler. kendi süreçlerini planlıyorlar. ‘‘ Okulda öğretmen şunu yapmış, diğerinin sorunu varmış, acaba bir şey der miydi haksızlık mı ettim, bunları da dinlesek mi, bir deneyimleri var mı, tecrübeleri var mı, bunlardan yararlısak mı?’’ böyle bir düşünce yok. Yeni yöneticiler kendi komplekslerini olduğu gibi o yönetim biçimine taşıyan insanlar yani.</p>

<p><b>Etik Davranışın Örgüt İklimi Boyutu</b></p>	<p>Bir defa şunu görüyorum, o karamsarlık artık kötümserliğe dönüşmüş. Yani insanlar bir toplama kampına gelir gibi çok sevdikleri öğretmenlik mesleğini yapmak için sabah okullardan binalara giriyorlar, saatlerine bakıyorlar, ne zaman bitecek diye. Orada moral, motivasyon hiçbir şey yok. insanlar sadece kendi huzurlarını kendi mesleki geleceklerini koruyabilmek için bazı şeylere karşı susuyorlar, duymuyorlar, öfkelenmiyorlar, ne söylenirse bunu yapıyorlar. Hiçbir öğretmenin normalde davranış ve tutumlarında olmaması gereken vasıflar. Bir filmde izlesek bunları geleceğimiz şeyler. Öğretmenlerin bu hale düşürülmesi, rencide edilmesi, değersizleştirilmesi beraberinde de okulların, eğitimin değersizleştirilmesini getiriyor. Yöneticiler sanki bir işveren gibi bir ticarethane işletiyormuş gibi davranıyorlar öğretmenlere oysa oranın büyük paydaşlarından birisinin öğretmen olduğunu bilmeli ve onların moral ve motivasyonunu sağlamalıdır. insansalar eğitimin kalitesinin arttırılması için böyle davranmayacaklarını düşünüyorum.</p> <p>Bu ilk göreve başladığım zamanlarda bir idealizm vardı. Mesela okulun müdür yardımcılılarıyla paspas yaptığımı biliyorum hastalık olmasın diye. Deprem bölgesindeydik ortak bir amaç vardı. Beraber yürüyorduk, sorunları sıkıntıları beraber çekiyorduk. Beraber oturup kalkıyorduk, gülüyorduk, yemek yiyorduk. Şimdi ise bu yok, her şey tamamen üst yapının gölgesinde. Onların istekleri doğrultusunda partizanca yürütülüyor.</p> <p>Öğretmenler odasından tutun da bir etkinliğe bir yere gitmeye kadar hiçbir biçimde bu örgüt ikliminin yarattığı böyle sağlıklı homojen bir yapı yok. Okul gruplara ayrılmış, öğretmenler odası belli mesafede uzak duran insanlarla dolu. Sevenler, sevmeyenler, ezilenler, kendi kendine böyle ayrı ayrı yani bir parçalanmışlık var. Dersleri birbirine benzeyenler bir araya geliyor. Yönetime yakın olanlar bir araya geliyor. Zümrede öğretmenler kendi aralarındaki özel yazışmalardan müdürü haberdar ediyor. Aynı zümre içinde bir aile ortamı var; gülüyoruz, konular paylaşıyoruz, tartışıyoruz. Eğitime dair öğretmenlerin kendi arasındaki sohbetlerden müdürün neden haberi olsun ki? Öğretmenlerin müdüre yaranmak için düştikleri durum bu. Yöneticinin yönettiği insanlar arasından nifak sokması jurnal sokması durumu. Yani öğretmenler istemese müdür istese dahi buradan bir bilgi alamaz. Öğretmenler bunu yapsa müdürün onları uyarması gerek yani kendisine aktarmalarının hoş olmadığını söylemesi gerek. Bana niye yansıtıyorsunuz diye uyarması gerek. Bu okulda bunun pirim yaptığını görüyorum. İşte bir öğretmenin hiç yapmaması gereken yakışmayacak şeyler bunlar. Bunların gelecek kaygısı ya da kendi durumunu koruma kaygısından kaynaklandığını düşünüyorum. Çünkü güven yok yani yönetimde güven yok ve yaranmak istiyorlar.</p>
<p><b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b></p>	<p>Soruların temeli bence kendi yetkilerinden gelen gücü öğretmene bir çeşit psikolojik baskı yani mobing olarak uygulamaları. siz şunu yaparsanız ben de bunu yaparım. Rapor alabilirsiniz ama ben yürürlüğe koymam. Ben yürürlüğe koymazsam bir işe yaramaz. Her şeyi bir tehdide çeviriyor. Demokrasinin kılıcı dediği ‘‘ bak burada adil davranıyorum. Şunu yapıyorum. Güvenilir biriyim.’’ bu bütünlük içerisinde olması lazım. Bunu bize söylemeden hissettirmesi gerek. Biz e sabah karşılaştığımız zaman , günaydın,</p>



diyebilmesi lazım. Donuk gözlerle sadece insanları süzmemesi lazım. O işyeri sahibi ve biz oraya giden parasız bir müşteri değiliz. Bizden bir şey bekleniyor. Karşılığında bu takdim, bu verimlilik daha çok öğrenciler ve veliler üzerinden anlaşılır olabilir. Yani orası kimsenin sahip olduğu bir mekan değil, bir ticarethane değil. İnsanın soyut taraflarını fark ettirmeliler.

Adil olmadıklarını görüyorum. Psikolojik baskı, mobing, kıskançlık sayılabilir. Milletten dikkatini çekecek bir iş yapıyorsanız bunun önünü açmak bir tarafa bunu baltalamak kesmek ne kadar kötü. Yıldırma, korkutma. Yasalardan gelen gücünü senin yeteneğini örselemek biçiminde kullanmak. Psikolojik baskı son dönemde ziyadesiyle her alanda var. Bırakın idari soruşturmaları çok basit fındık kabuğunu doldurmayacak bir meseleyi dahi mahkemeye taşıyarak yasalardan sonuna kadar yararlanmak, öğretmenlerin itibarını , değerini düşürmek için elinden geleni yapmak her yerden kendine pay çıkaracağını düşünmek bir yöneticinin hiç yapmaması gereken şeyler... Bence görev ve yetkisini kötüye kullanıyor. Allah'tan hukuk var adalet var bir şekilde bunlar geri dönüyor; doğru olanın yanında durabiliyor. Bir de kendinde olmayan değerleri başka birisinde gördüğü zaman yani bu kıskançlık mı diyelim kompleks mi diyelim-çok ağır biçimde bunları da yaşadım- bilmiyorum daha da fazla üzerinde baskı oluşturmak istiyor. Bu senin haddin değil, sınırların belli, sen nasıl böyle konuşursun, nasıl oraya gidersen, nasıl böyle ifade verirsin gibi sözler sarfedebiliyor. İnsanı insan yapan şey özgürlüktür. Büyük sorunlardan birisi de öğretmenlerin özgürlük alanının kısıtlanması. Gerek davranışlarına gerek konuşmalarına müdahale edilmesi. Herkes bir tornadan çıkmış değil ki!

için zamanım olmadığı için yani onlara katılmadığım için tam olarak hatırlamıyorum. Şu otoparkların varlığını hiç yakıştıramıyorum okullara... Daha önceki bir okulumda da bir müdür yardımcısı kadın öğretmen müdürün tacize uğradığını söylemişti. Biz şube toplantısı yaparken geldi oturdu ağladı olanları anlattı. Hiçbir şekilde görmemiş de olsam böyle bir şeyin başına gelmiş olabileceğini, müdürün davranışlarından böyle bir sonuca varılabileceğini söyledim. Sonra biz bütün sendika temsilcileriyle beraber bunu okulun dışında protesto ettik. Böyle bir şey olmaz diye bir mağduriyet var diye. Hemen apar topar görevden alındı düz bir öğretmen olarak başka bir okula verildi. Demek ki biz o konuda haklıymışız. Ama ben gözümle görmediğim bir şey için asla şahitlik yapamam. Sadece onun davranışlarından çıkarabileceğim sonuçlarla yapmaya meyilli birisi olduğunu söyledim ama görmedim. Bunları da yaşadık. Yani bulunduğu pozisyonu insanları mağdur etmek ya da sömürmek için cinsel anlamda sömürmek için kullanan insanları yöneticileri de tanıdık.

Yani demin söylediğim gibi cinsellikle ilgili mesele bir tarafa her zaman rastladığımız bir mesele...

Yaşamadım ama benim için çok önemli bir şey yani 30 yıllık 40 yıllık öğretmenleri böyle değersizleştirip dinlememek, aşağılamak söz hakkı vermemek, sözlüye kaldırır gibi 'en son ne söyledim.', 'telefonunu kapat.' Demek bizim etik geleneğimize şuna buna hiç uyacak şey değil. Yani bir yönetici öğretmenlere böyle davranıyorsa buradan hiçbir verim kalite değer çıkmaz. burada bir sapma var; kişilik sapması, kompleks. Bu çok önemli, bunu yapan birisi her şeyi yapar. Rüşvet de alır başka bir şey de yapabilir. Bir öğretmene

	<p>saygı göstermeyen -hele ki kendinden büyük bir öğretmene - özgürlüğüne riayet etmeyen birisi eğer bunu yapabiliyorsa utanmıyorsa hepsini de yapabilir...</p> <p>Bu sonradan yapıştırma bir şey değildir. insan doğduğu yere benziyor. Bir insan bunu kendi kendini emerek göstermeden, bütünlük içerisinde eritmiş olmalı. İyi kavramıyla etik ilgileniyor. Merhamet gibi güven gibi kavramlar önemlidir. Güven duyulan bir insan herkese eşit davranabilir, herkese adil davranabilir. Taciz etmez, görevini kendi leğine, çıkarları uğruna, imkanları uğruna kullanmaz. İşin merkezinde güven arıyorum. Güvenilecek adamlara ihtiyacımız var. Daha sonra da toplum bilimi bilmesi lazım. Sosyoloji, psikoloji. Bütün yöneticiler iyi kötü uzman olmak zorunda değiller. Ancak sosyoloji ve psikoloji bilimlerine yakın olması, bu konularda kendini biraz eğitmiş olması gerektiğini düşünüyorum.</p>
--	--

Tablo 5.17.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (E5)

KOD ADI	E5
<b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b>	<p>Başarı ortalaması çok yüksek olan bir lisede çalışıyorum, okulun oturmuş bir kültürü var. Okul Türkiye'nin sayılı okullarından biri. İlk bine iki bine beş bine on beş civarında öğrenci yerleştirdiğimiz oluyor. İdarecilerimiz ve bizler de bu anlamda onları desteklemeye yönelik tutumlar sergilemeye çalışıyoruz. Örneğin bizde sürekli deneme sınavları yapılıyor. Öğrenciye rahat bir çalışma ortamı sunmak adına ne gerekiyorsa yapılmaya çalışılıyor. Yöneticimiz de öğrencilerin ders saatleri bittikten sonra ders çalışmalarını sağlayacak şekilde kamp ortamları oluşturuyor. Yani bizdeki kararlar öğrenci leğine alındığı için idareci ve öğretmenler her daim birbirlerini destekliyor ve kararlara uyuluyor.</p>
<b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı Boyutu</b>	<p>Öğretmenin daha verimli olması adına bazı şartları oluşturmaya çalışıyor. Öğretmenlerin ders programlarını onların özel ve ailevi durumlarını da dikkate alarak yapmaya çalışıyor. Bazı özel günlerde örneğin, Öğretmenler Günü gibi birlik beraberliği arttırmak adına yemek düzenleniyor. Tüm öğretmenlerin katılımı sağlanmaya çalışılıyor. Tüm öğretmenlere eşit ve adil davranıldığını düşünüyorum. En az beş altı tane müdürle çalıştım. Yani yöneticinin neyi ne amaçla yaptığını az çok görebiliyor öğretmen. Bazı müdürlerin kendilerini okulun sahibiymiş gibi gördüklerini de biliyorum. Bu anlamda öğretmenin ezildiğine şahit oldum. Müdürlerin anlayamadıkları öğretmenlerin programlarını iyi yapılmadığını, ders aralarında boşluklar koyulduğunu da gördüm.</p>
<b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b>	<p>Yöneticimiz okulun tanıtımı ve reklamına da oldukça önem veriyor. Okuldaki sosyal ve kültürel faaliyetler devamlı web sitesinde güncellenmektedir. Hedefi oldukça yüksek öğrencilerimiz olduğu için her sene on beş yirmi tane üniversitenin tanıtım stantları kurularak öğrenciler bilgilendiriliyor.</p> <p>Watsap grubundan da iletişim sağlanmaya çalışılıyor. Buradan önemli duyurular, eğitimle ilgili paylaşımlar yapılıyor. Yöneticimizin asla ben bilirim mantığıyla hareket ettiğini görmedim.</p>
<b>Etik Davranışın</b>	Devamlı farklı şehirlere okul gezileri yapılıyor. Öğrencilerin

<b>Örgüt İklimi Boyutu</b>	okumak isteyecekleri ortamları yakından görmelerine fırsat tanınıyor. Öğretmenlerin kendi aralarında ve yine öğrencilerle kaynaşmaları adına birçok aktiviteler yapılıyor. Geziler, kahvaltılar ve yemekler düzenleniyor, bunlara zaman zaman öğrenci velileri de dahil ediliyor.
<b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b>	Hiçbir etik dışı davranışına şahit olduğumu söyleyemem. Eğitim ve öğretim adına elinden geleni yapmaya çalışıyor.

Tablo 5.18.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (E6)

<b>KOD ADI</b>	<b>E6</b>
<b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b>	<p>Kararları etik ilkesine göre aldığına inanmıyorum. Kendi menfaatleri, ideolojisi ve bireysel algıları doğrultusunda karar alıyor. Kararlar alınırken evrensel değerlerin dikkate alındığına inanmıyorum.</p> <p>Çözüm noktasında bencilce hareket ediliyor kararlar şahsi düşünceye göre alınıyor. Yönetici güç ve otoritenin temsilcisi olarak görülüyor, demokratik bir ortam yok. Çalışanların yöneticiye itaat etmesi söz konusu.</p> <p>Kararlarında da siyasi görüşlerinin bağlayıcı olduğunu düşünüyorum. Tamamen bilimsel olmayan ideolojik yaklaşımları esas alan kararlar.</p> <p>Yöneticilerin zaten geldiği makama özellikle ekonomik kazanç sağlamak amacıyla ve güç, mevki elde etmek amacıyla geldiklerini düşünüyorum.</p> <p>Dürüst davranmaktan öte fayda odaklı yaklaşıyor. Yani çıkarı olduğu kadarıyla dürüst.</p> <p>Aldığı kararları tamamen sindirme özellikle yandaş birkaç öğretmeni yanına alarak diğerlerini yalnızlaştırarak, sindirerek ve yasal yetkilerini silaha çevirerek alıyor. Yetkilerini diğer yandaş olmayan öğretmenleri yıldırma ve pes ettirme üzerine geliştiriyor.</p> <p>Ben böyleyim, ben şöyleyim gibi tanımlamalarla kendini öne çıkarıyor; verilen yasal yetkileri de bir zırha çevirerek kendini o şekilde korumaya alarak işi çözmeye çalışıyor. Kendi sınırlarını ön planda tutarken diğer öğretmenlerin sınırlarına dikkat ettiğini düşünmüyorum.</p> <p>Zümre kararlarını çok dikkate almıyor zaten. Yeri geldiğinde demokratik davranması gerektiği yerde inisiyatif bizde diyerek zümrenin etkin rolünü de ortadan kaldırıyor.</p> <p>Bilimsel ve kültürel bir gezi yapılacak; örneğin tüyap'a gidilecek bu etkinliklerin yapılmasıyla dersin geçirilmiş olacağını düşünüyor. Oysa sınıfta 30 metrekare yerde duracaksın idareye sorun getirmeyeceksin, etkinliklere gitmeyeceksin ve ne yapacaksın onlara kesinlikle hiçbir sorumluluk yüklemeyen onları riske sokmadan yapacaksın. Bu açıdan etkinlikleri de riskli bir süreç olarak gördüklerinden istemiyorlar.</p>
<b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı Boyutu</b>	<p>Davranışlarında algıları etkili yani bilinçli bir şekilde etiğe uygun olarak hareket edilmiyor. Özellikle bizim yöneticimiz ve bu tür yöneticiler medyanın güdümünde hareket ediyorlar. Okumayan kendini geliştirmeyen ve analitik düşünme yeteneği olmayan insanlarda medyanın güdümünde hareket etme durumu oldukça fazladır. Yani algıyla gelişen bir etikten söz edilebilir, bu da ne kadar sağlıklı.</p> <p>İlkeli ve dürüst değil davranışları kişilere göre değişkenlik</p>

	<p>gösteriyor. Eşit davranmaya yönelik bir ölçütü de yok. Eşit davrandığına inanmıyorum.</p> <p>Evensel değerleri olan insanlar hoşgörülüdür. Bu anlamda çıkarlarına göre hareket ediyor. Ona karşı tepkisel hareket etmezseniz size karşı hoşgörülü davranıyor olabilir bu da doğru bir şey değil. Bana karşı zaten hoşgörülü davrandığını düşünmüyorum. Kişiden kişiye göre değişiyor davranışları.</p>
<b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b>	<p>İletişim çağında yaşıyoruz ancak iletişim noktasında sıkıntılar yaşıyoruz. İletişimde sorunları çözme noktasında sıkıntılar yaşanıyor. Eğer yönetici kendi belirlediği kriterler doğrultusunda iletişim kurmak istiyorsa bu da sağlıklı bir iletişim değil.</p>
<b>Etik Davranışın Örgüt İklimi Boyutu</b>	<p>Kolektif olmamayı esas alan bir yaklaşımı var; belki bunu yapmayı hedefliyor. Öğretmenler arasında bir birlik olursa kendini dikkate almayacaklarından korkuyor olabilir. Tamamen hiyerarşik düzeni savunan bir yapısı var. Her şeyi bu hiyerarşik yapı içerisinde halletmeye ve yasalarla, kurallarla okulu yönetmeye çalışıyor. Bunu da her fırsatta önünüze sürüyor. Kolektif ruh yaratma gibi bir arzusu yok.</p>
<b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b>	<p>Bir kere başından beri söylediğim gibi adam kayırıyor. Sürekli bir açığımızı yakalama ve bunu da size koz olarak kullanmanın derdinde. Kendisine tanınan yetkileri de baskı unsuru olarak kullanıyor. Toplantılarda hep aynı şiddet dilini kullanıyor, bu da belki yetiştirilmesiyle alakalı bir durumdur.</p>

Tablo 5.19.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (E7)

<b>KOD ADI</b>	<b>E7</b>
<b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b>	<p>Müdürümüz oldukça titiz bir insan. Kararları alırken işi kimin yapabileceğini tespit ediyor ve o kişilere iş verebileceği kararlar alıyor. Sonuç olarak işler dört dörtlük yürüyor ama eşit bir dağılım yapmıyor. Ben de kendisiyle bunu birkaç kez gördüm. Sizinle çalışmaktan memnunum, bizi desteklemenizden de ancak diğer zümredeki arkadaşlara da bu ve benzer görevler verin. O da ‘onlar bu işi yapmaz’ deyip kestirip atıyor. ‘Ben bu ekibin başarılı olacağına inanıyorum ve işi size veriyorum ‘ diyor. Aldığı kararlar hep işi ben ve birkaç arkadaşına vermeye yönelik. Ben de bu konuda kesinlikle adil olmadığını düşünüyorum. Okulun tüm projelerde dereceye girmesini istiyor.</p> <p>Politik anlamda da kendine yakın bulduğu öğretmenlere daha çok iş veriyor. Bence müdürün öğretmenlerin tümüne iş vermesi gerekir. İş paylaşımı yapması gerek. Ancak bu şekilde davrandığı için onun bu yaklaşımını doğru ve adil bulmuyorum.</p> <p>Karar noktasında hep kendi kararları baskın, bizim de bu kararlara uymamızı bekliyor. Hatta bununla alakalı bir tartışma da yaşadık. Yapacağımız bir sınavda soruları kendisine gösterip onayını aldık ve sınav sonrası istediği başarıyı bulamayınca sorumlu olarak soruları hazırlayan komisyonu gördü. Biz de kendisine onayımızı almıştık dedik. Bizim kararlarda onu desteklememizi ister eğer çoğunluk başka bir karara destek çıkarsa onu da mecburen kabul eder.</p>
<b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı</b>	<p>Bazen adil bazen de kişiye göre davranıyor. Örneğin öğrencilere yönelik geç kalma durumlarına ilişkin kurulda kararlar alıyoruz sonra öğretmenlerden bu kararlara uymayanlar oluyor ve onlar üzerinde bir yaptırım sağlayamıyor. Genel anlamda herkesin</p>

<b>Boyutu</b>	uymasını istediği durumlara uymayan kişiler oluyor ve bu da kararların gidişatını bozuyor. Düşüncelerimizi rahatça ifade edebiliyoruz, ancak sorunları çözmede özellikle bazı öğretmen arkadaşlar noktasında yetersiz kalıyor. Çok net olan durumlarda örneğin İstiklal Marşına geç kalınması veya öğretmenin nöbetindeki aksaklıklar noktasında daha net olurken karmaşık durumlara politik yaklaşıyor ve çözüm üretemiyor ya da geç kalıyor.
<b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b>	Yöneticimiz sert görümlü ve ağzı oldukça iyi laf yapan biri. Ona bir şey anlatırken mutlaka onu ikna etmeniz gerekiyor. Bu yüzden herkes odasına gittiğinde odasından mutlu ayrılmıyor. Ben her ne olursa olsun odasına gidip düşüncelerimi söylüyorum. Kızsa da bağırır da onunla tartışabiliyoruz. Bir şekilde birbirimizle iletişim kurmayı başardık. Ancak bunu beceremeyen arkadaşlar vardı ve onlarla iletişimde sorun yaşıyordu. Aslında onlar da vaz geçmese biraz dirense bir iletişim yolu bulacaklar ama bunu yapmak istemeyebiliyorlar. Başta iletişim kanallarını kapalı biri değil. Eğer inandığınız şeye onu da ikna edebilirsiniz geri adım dahi atabiliyor. Kurul toplantılarında ısrarla vurguluyor odasının herkese açık olduğunu. Bazı öğretmen arkadaşlar anlık tepkilerine karşılık hemen uzaklaşıyorlar bu da onların zararına oluyor istedikleri de gerçekleşmemiş oluyor.
<b>Etik Davranışın Örgüt İklimi Boyutu</b>	Dışarıdan bakıldığında okulda hep bir yoğunluk söz konusu. Çünkü müdürümüz devamlı bir şeyler istiyor. Müdürümüz için sadece derse girip çıkan öğretmen olmak yeterli değil mutlaka ekstrasından bir şeyler yapmamız gerekli. Bu noktada da sadece çalışkan arkadaşlarla işi götürmeye çalışıyor; biz de biraz fazla yoruluyoruz. Öğretmenler arasında müdürün sürekli bu projelerle alakalı olarak iş yürüttüğü öğretmenlere karşı da olumsuz bir hava mevcut. Bizi 'müdürün adamı' olarak tanımlıyorlar. Bu beni hiç mutlu etmiyor. Müdürün okul dışında yarattığı bir okul iklimi yok. Okul dışında kimseyle iletişimi olduğunu sanmıyorum. Ancak okulla ilgili konularda hep bir şeyler yapmanın yaptırmanın başarılı olmanın peşinde. İnsanlarla çok yakın ilişki içinde olmayı seven biri değil. Biraz soğuk ve sert bir mizacı var. Öğretmen arkadaşlar tarafından çok sert ve soğuk olduğu söyleniyor. Okul Bağcılar'da ve bu semt oldukça karışık, düzensiz. Öğretmenleri bu anlamda biraz disiplin altında tutmak gerekiyor. Bu bölgedeki okullar arasındaki en iyi ve sorunsuz okul bizim okul. Bunda Müdür Bey'in etkisi çok fazla. Belki bir rehber öğretmen kadar iyi iletişim kurmayı bilemez ama biraz daha babacan bir tavır sergileyerek okul iklimini yumuşatabilir. Çünkü rahatlıkla yanına gidilip hal hatır sorulabilecek bir görünüm sergilemiyor.
<b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b>	Genel manada etik davrandığını düşünüyorum. Bazen bizim çözüm üretemeyeceğimiz ve onun müdahale etmesi gereken durumlarda bir tık geri duruyor. Derslerini geçiştiren öğretmenlere karşı denetimsiz. Okula gelen ücretli bir öğretmenimizle ilgili bir durum yaşandı. Çocukların şikayetleri öğretmenin ders anlatmadığı yönündeydi. Ben de rehber öğretmen olarak öğrencilerin sorununu idarenin çözmesi gerektiğini söyledim. Sonra durumdan ötürü Müdür Bey'le tartışma yaşadık. Öğretmeni işinden eden hoca oldum. Bu olayda ben doğru olan şeyi yaptım ama bu duruma ben sebep olmuşum gibi davranılması beni üzdü.

Tablo 5.20.: Katılımcıların görüşme sorularına yönelik cevapları (E8)

KOD ADI	E8
<b>Etik Davranışın Karar Alma Boyutu</b>	<p>Kararları alırken kendine ve yandaşlarına yarar sağlayan ya da sağlayacak olan bir durum olmadığı sürece etik kararlar almaya çalışıyor. Öncelikle menfaatlerini düşünüyor. Ekonomik kararlarda özellikle samimi olduğu kişilerin yararına kararlar alıyor. Sınav görevleri verilirken de ortaya konan tablo bunu gösteriyor.</p> <p>Toplantıda alınan bazı kararlar da sonradan kendilerinin menfaatleri doğrultusunda değişebiliyor. Böyle bir durum yoksa zaten genel kararlar uygulanıyor.</p>
<b>Etik Davranışın Liderlik Davranışı Boyutu</b>	<p>Yapılan iş devletin işi e tabii yüzde yetmiş seksen oranında uymaya çalışıyorlar. Ancak eşit ve adil davranma söz konusu olmuyor çünkü okul idaresi bir şekilde kendilerine yakın olan kendilerini öven kişileri kayırıyorlar. Onların değil de kendi bakış açınızla söylediğiniz şeyler onlara antipatik gelebiliyor. İdarecilerle sorun yaşadığında sana tavırlı yaklaştıklarını görebiliyorsun. Kişisel meseleleri işine karıştırmayan yöneticiler de gördüm.</p>
<b>Etik Davranışın İletişim Boyutu</b>	<p>Kişiler arasındaki problemleri halletme noktasında herhangi bir sorunu çözebiliyorsunuz okulla alakalı olarak. Bazı öğretmen arkadaşlar kendilerine soğuk davranıldığını söylüyor siz de bunu görebiliyorsunuz, denk gelebiliyorsunuz, ancak nedenini tam olarak anlayamıyorsunuz.</p> <p>Düşüncelerimizin çoğunu paylaşıyoruz ancak bazı düşüncelerinizi söylemek istemiyorsunuz. Göz ardı edileceğini düşünüyorsunuz. Sizin için olumlu bir uygulama olsa da onlar açısından olumsuz olabiliyor.</p>
<b>Etik Davranışın Örgüt İklimi Boyutu</b>	<p>Tam bir iklimden söz edemem. Daha iyi olması anlamında bir çaba da görmüyorum. Kanunları uygulayayım işimi yönetmeliğe göre yapayım tamamdır diye düşünülüyor. Burada kontrol odaklı bir durum var, yani idareci öğretmeni kontrol ediyor. Bu gereksiz bir kontrol gibi geliyor bana. Benim gözlemlediğim kadarıyla herkes işini düzgün bir şekilde yapıyor. Bana göre gereksiz bir kontrol mekanizması bu. Daha çok bir baskı kurarak işleri yürütmek adına gelişen bir mekanizma. Ben gereksiz olduğunu düşünüyorum çünkü zaten işimi yapıyorum.</p>
<b>Yöneticinin Etik Dışı Davranışları</b>	<p>Yerine göre öğretmenler arasında ayırım yapılıyor, adam kayırma durumlarıyla karşılaşılıyor. Hatta müdüre övgü dolu sözler söyleyip sonra müdür tarafından kayırılma beklentisi içine giren arkadaşlar var ve bu öğretmenler beklediği şeyi görmediklerinde kızıyorlar.</p> <p>Müdürler öğretmenlerinden bekledikleri şeyi kendileri yapmıyor, görevlerini aksatıyorlar. Okula zamanında gelmek ve okuldan zamanında ayrılmak konusunda çok yönetmeliğe</p>

	<p>uygun davranmıyorlar. Okula geliş gidiş saatlerini kendi keyfiyetlerine göre ayarlıyorlar.</p> <p>Genellikle hoşgörülü değiller, eleştiriye de açık olmadıklarını düşünüyorum.</p> <p>Saçma sapan yerlerde öfkeli davrandıklarını da gözlemleyebiliyoruz.</p>
--	--



## KAYNAKÇA

- Acar, G. ve Kaya, M. , (2012). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*.
- Ali Rıza E. (2015). Eğitim yönetimi etiği ve eğitim yönetiminde etik liderliğin kritiği, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (10), Mart, 1-15
- Ali Y. (2010). Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi karaman –etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama
- Alkan, D. (2016). *P. Etik Liderlik*, İstanbul: Der Kitabevi.
- Aydın, İ. (2015). *Eğitim ve Öğretimde Etik*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, P.İ. (2001). *Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik*, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Batool M.(2005). Ghanem, Ethic Leadership in Education and Its Relation to Education Management Ethics.
- Börü, N. & Boyacı, A. (2016). “Etik Lider Olarak Okul Yöneticilerinin Özelliklerine ve Davranışlarına İlişkin Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşleri (Eskişehir İli Örneği) / ISSN: 1308-2140, Volume 11/19 Fall 2016, Ankara/Turkey.
- Bursalıoğlu, Z.(1991). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*.
- Canan M. , Şengül U., Yılmaz S., Köksal B. (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.
- Cevizci, A. (2008). *Etiğe giriş*, İstanbul, Paradigma Yayınları.
- Çelik, S. (1999). İş Doyumu ve Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkileri, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dan: Sinan Artan, İstanbul.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara Pegem Yayınları.
- Çetin, M. ve Özcan, M. (2004). Okul Yöneticilerinin Etik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi., *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. (20), s.21-38.
- E. Toprakçı, E. Özpolat, S. Buldur (2011). Öğretmen Davranışlarının Kamu Meslek Etiği İlkelerine Uygunluğu.



- Ensari, H.(1999). *21.Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdal M., Mustafa E.(2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.
- Erdem, A. R. (2015). Eğitim Yönetim Etiği ve Eğitim Yönetiminde Etik Liderliğin Kritiği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Fatma Ö. , Ali G. (2008). Eğitim Denetiminde Etik, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 137–155.
- Gökhan A. , Metin K. (2012). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*.
- Gültekin, M. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2011). Karadeniz. Şirin ve Dalğıç. Gülay, Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliğine İlişkin Algıları: Metafor Analizi Örneği. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme düzeyleri. Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Karadağ, E.(2010), Eğitim bilimleri doktora tezlerinde kullanılan araştırma modelleri: Nitel düzeyleri ve analitik hata tipleri. *Educational Administration: Theory and Practice*.
- Karaköse, T. (2007). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderliği*. Çağdaş Eğitim Yayınları.
- Karslı, M. D.(2004). *Yönetimsel Etiklilik*, Ankara: Pegem A Yayınevi, İkinci Baskı.
- Kayıkçı, K. ve Uygur, Ö.(2012).İlköğretim Okullarının Denetiminde Mesleki Etik (Bir Durum Çalışması).
- Küçükkaraduman, E. (2006). İlköğretim Okul Müdürlerinin Etik Davranışlarının İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi.
- MEB, (2015).İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 24.06.2015, 97202150/730.06/6531543, Eğitimciler İçin Etik İlkeler
- Mehmet, K. Emre. K.(2017)., Öğretmenlik Mesleği Etik İlkeler Envanteri.
- Necati, C., Ali Ç. K. (2012).Gazi Üniversitesi Eğitim ve Bilim, Cilt 37, Sayı 165 Vol. 37, No 165 İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları

ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki.

Özdemir, E.(2003). Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.

Özdemir, M.(2008). Kamu Yönetiminde Etik, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*.

Özkeskin, E.(2012). Okul Liderliğinde Etik Liderlik Davranışı. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*.

Pehlivan A., İ.(2002). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara. Pegem Yayıncılık.

Pehlivan, İ.(1997). Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Doktora Tezi

Pehlivan, İ.(1999). Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları üzerine bir araştırma(Ankara İl Örneği), 4. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiriler 3*, Anadolu Üniversitesi, 10-12 Eylül, Eskişehir.

R.A. Gorlin(2000). Codes of Professional Responsibility.

S.H. Appelbaum, K. Deguire ve L. Mathieue.(2005). The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behaviour.

Soner P., Ender K.(2014). Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.

Şimşek, H.ve Yıldırım, A.(2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara.

Şimşek, Y. ve Altınkurt, Y.(2009). “Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri”. *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi*. 1-3 Mayıs, Çanakkale /Türkiye.

Teyfur, M., Beytekin O. ve Fatih. ,Yalçınkaya M.(2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir il örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21.

Turhan, M.(2007). Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Dokuz Eylül Üniversitesi. Buca Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü.

- Uğurlu, C.T., Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütlerine Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Uğurlu, Ceylan N.(2014). Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi.
- Yıldırım, A.,(2010). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet ilişkisi Üzerine Bir Uygulama. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kamu Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi Karaman.
- Yılmaz, E., (2005). “*Etik ve Liderlik*”, *Öğretmenin Dünyası*, Odunpazarı Belediyesi Yayınları Eğitim Dizisi-3, Mikro Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, E.,(2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Yılmaz, E.,(2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.  
<https://www.avrasyamym.com.tr>