

T.C.  
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN OKUL  
MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLER  
TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SHAKAR ALIYEVA

1700005174

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Duygu YALMAN

EYLÜL, 2019

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

**OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN OKUL  
MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLER  
TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**SHAKAR ALIYEVA**

**1700005174**

**Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri**

**Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Duygu YALMAN**

**Tez Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Birsen TÜTÜNİŞ**

**Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Ü. ÖZTABAK**

**EYLÜL, 2019**

## ÖNSÖZ

*Mutluluk erdemle yetişir başa*

*Halka saygı göster, edeple yaşa.*

**Nizami Gencevi**

Nihayetine vardığım bu uzun ve zorlu tez çalışmam sürecinde, anlayışlı ve sabırlı yaklaşımından dolayı danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Duygu YALMAN'a, görüşmelerde desteklerini esirgemeyen okul yöneticileri ve öğretmen arkadaşlarıma, her zaman yanımda olan ve en büyük destekçim olan anneme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Shakar ALİYEVA

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	iv
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	vi
ÖZET .....	vii
ABSTRACT .....	ix
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problem Durumu.....	5
1.2. Araştırmanın Önemi.....	6
1.3. Araştırmanın Amacı .....	8
1.4. Tanımlar .....	8
BÖLÜM II .....	10
KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE .....	10
2.1. Liderlik Kavramı.....	10
2.2. Bir Meslek Olarak Eğitim Yöneticiliği .....	14
2.3. Etik Kavramı ve Eğitimde Etiğin Önemi .....	16
2.4. Etik Liderlik .....	16
2.5. Yönetimde Etik İlkeler (Etik Davranış İlkeleri) .....	18
2.6. Yönetimde Etik Dışı Davranışlar (Etik Olmayan Davranış İlkeleri) .....	21
2.7. Okul Yönetiminde Etik Değerler .....	23
2.8. Okul Müdürlerinin Etik Kodları .....	24
2.9. Türkiye’de Okul Yönetimindeki Etik Değerler .....	26
2.10. İlgili Araştırmalar .....	28
BÖLÜM III .....	35
YÖNTEM .....	35
3.1. Araştırmanın Modeli .....	35
3.2. Çalışma Grubu .....	36

3.3. Verilerin Toplanması.....	38
3.4. İnanırcılık ve Tutarlık.....	41
3.5. Teyit Edilebilirlik ve Aktarılabirlik .....	42
3.6. Verilerin Analizi .....	42
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>43</b>
<b>BULGULAR.....</b>	<b>43</b>
Tema 1: Etik Liderlik Süreci.....	45
4.1.1. Etik liderliğe karşı tutum ve farkındalık.....	45
4.1.2. Etik Liderlikte Kullanılan Yöntemler ve Uygulamalar .....	48
Tema 2: Yöneticilerin Etik Dışı Davranışları.....	49
4.2.1. Öğretmene Karşı Etik Dışı Davranış.....	50
4.2.2. Öğrenciye Karşı Etik Dışı Davranış .....	52
Tema 3: Etik Dışı Davranışlarla Baş Etme .....	52
4.3.1. Etik dışı davranışların örnek olayları .....	53
4.3.2. Etik dışı davranışlarla baş etme yöntemleri.....	54
<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>55</b>
<b>TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>55</b>
5.1. Tartışma .....	55
5.2. Sonuç .....	57
5.3. Öneriler.....	58
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>60</b>
<b>EK 1: Görüşme Formu .....</b>	<b>65</b>
<b>Ek 2: GÖRÜŞME KAYIT ÖRNEĞİ .....</b>	<b>67</b>
<b>EK 3: T.C Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Başvuru Dilekçesi .....</b>	<b>70</b>
<b>EK 4: T.C Milli Eğitim Müdürlüğü Onay Yazısı.....</b>	<b>71</b>
<b>EK 5: T.C Milli Eğitim Müdürlüğü Tarafından Onaylanmış Görüşme soruları.....</b>	<b>72</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Liderlik ve Yönetimin Karşılaştırılması .....	13
Tablo 2.2. Yönetim ve Liderlik Modellerinin Tipolojisi .....	15
Tablo 3.2.1. Görüşmeye katılan öğretmenlerin demografik bilgileri.....	37
Tablo 4.1. Alt Problemler, Temalar ve Alt Temalar , Kodlar .....	43



**Enstitüsü** : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
**Anabilim Dalı** : Eğitim Bilimleri  
**Programı** : Eğitim Yönetimi ve Planlaması  
**Tez Danışmanı** : Dr. Öğr. Üyesi Duygu YALMAN  
**Tez Türü ve Tarihi** : Yüksek Lisans – Eylül 2019

## **OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN OKUL MÜDÜRLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

### **ÖZET**

Okul öncesi eğitim kurumları bireylerin ilk eğitim aldıkları kurum olarak bilinmektedir. Bu kurumlarda eğitim veren öğretmenlerin okul yöneticisi ile ilgili deneyimleri önemli ölçüde öğrencileri ve diğer grup elemanlarını etkilemektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerini birer etik lider olarak değerlendirmeleri ve okul içerisindeki davranışlarını belirli çerçevelerde yorumlamaları önem kazanmaktadır. Çalışma kapsamında okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin değerlendirilmesinin temel nedeni olarak, öğrencilerin yaş gruplarının erken çocukluk yıllarına denk gelmesi gösterilebilir. Bu dönemdeki bireylerin çevrelerinden çabuk etkilendiği ve kişilik gelişimlerini etkileyecek önemli psikolojik evrelerden geçtiği bilinmektedir. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından değerlendirilmesini konu alan çalışma kapsamında, öğretmenlerin belirttikleri görüşler sonucunda bulgulara ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında tematik analiz yapılarak kodlar ve temalar oluşturulmuş, olay örgüleri üzerinden sonuca ulaşılmıştır. Öğretmenler araştırma sonuçlarına göre etik liderlik ile ilgili genel bilgilere sahipken, okulda hangi davranışların etik olup olmadığına karar vererek, durumu gözlemleyebilmektedir. Katılımcılardan birine göre liderlik kavramı güç ifade etmektedir: “Bir lider adaletli olmalı, herkese eşit davranmalı ve işini gerçekten iyi yapmalıdır.” Yöneticinin etik dışı davranışını tanımlarken bunu tecrübeye dayandırdığını, kişinin kişilik karakteriyle alakalı olduğunu vurgulamaktadır: “Müdür etik dışı davranışta bulunmuş olabilir,

ama zayıf bir karaktere sahipsen bir şey söyleyemezsin. Güçlü bir karaktere sahipsen her şeyi söylersin kendini savunursun.” Bu öğretmen, müdürün etik dışı davranışında yanlış hareket yaptığını söylemek kişinin kendi karakteriyle özgüveniyle alakalı bir şey olduğunu belirtmektedir. Diğer bir öğretmen ise, etik kavramını ahlak ilkelerini inceleyen bir bilim dalı olarak tanımlamıştır. Ayrıca çalışma grubundaki diğer öğretmenlerin okuldaki etik dışı davranışı ayrımcılık, kayırma, duygusal mobbing, yıldırma, bencillik, baskı, hakaret gibi davranışlar olarak tanımladıkları saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** etik liderlik, okul öncesi, yönetici, lider, etik





**University** : Istanbul Kültür University  
**Institute** : Institute of Graduate Education  
**Department** : Educational Sciences  
**Program** : Educational Administration and Planning  
**Supervisor** : Assist. Prof. Dr. Duygu Yalman  
**Degree Awarded and Date** : Master Thesis – September, 2019

## **EVALUATION OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOR OF SCHOOL PRINCIPALS IN PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTIONS BY TEACHERS**

### **ABSTRACT**

Preschool education institutions are known as the institutions where individuals receive their first education. The experiences of the teachers who teach in these institutions about the school administrator significantly affect the students and other group members. It is important for teachers to evaluate school administrators as ethical leaders and to interpret their behavior within a specific framework. The main reason for the evaluation of school administrators working in pre-school education institutions within the scope of the study is that the age groups of the students coincide with early childhood years. It is known that individuals in this period are quickly affected by their environment and go through important psychological phases that will affect their personality development. The findings were reached as a result of the opinions expressed by the teachers in the study, which concerned the evaluation of the ethical leadership behaviors of school principals by teachers. Within the scope of the study, codes and themes were created by thematic analysis and results were reached through event patterns. According to the results of the research, teachers have general knowledge about ethical leadership and can observe the situation by deciding which behaviors are ethical or not in school. According to one of the participants, the concept of leadership expresses power: “a leader must be fair, treat everyone equally, and do his job really well. “When describing the manager's unethical behaviour, he emphasizes that it is based on experience, it is related to the person's personality character: "the manager may have engaged

in unethical behaviour, but you can't say anything if you have a weak character. If you have a strong character, you say anything, you defend yourself.” This teacher states that it is something to do with one's own character and self-confidence to say that the principal acted improperly in his unethical conduct. Another teacher described the concept of ethics as a branch of science that studies the principles of morality. In addition, other teachers in the study group defined unethical behavior in school as discrimination, favoritism, emotional mobbing, intimidation, selfishness, oppression, and insulting behavior.

**Key words:** ethical leadership, preschool, teacher opinions, leader, ethics



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Eğitimde etik, eğitimin hedefleri, değerleri ve süreçleri açısından öncelikle ele alınması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun en önemli nedeni eğitimin kendisinin, bireylerde davranış değişikliği yaratmak gibi iddialı bir girişim olarak ortaya çıkmasıdır (Aydın, 2016). Etik kavramı sadece eğitim sistemi içinde değil birbirinden farklı meslek gruplarında da önemli bir ayrıntıdır. Tıp alanında hasta mahremiyetinin sağlanması etik bir değer olarak görülürken, oyunculuk mesleğinde sevilmeyen bir kişiyle sahnede iletişim kurmak etik bir meslek davranışıdır. Eğitim alanında etik değerler farklı eğitim ve yaş gruplarında değişkenlik gösterirken öğrenci, öğretmen, veli üçgenini doğrudan etkilemektedir.

Eğitim kurumları, belirli hedefler doğrultusunda topluma faydalı insanlar yetiştirmeyi hedeflemektedirler. Bu hedefler doğrultusunda her eğitim kurumunun etik değerleri ve bu etik değerlerin kurum içerisinde yaşatılmasından sorumlu olan yöneticileri bulunmaktadır. Bir eğitim kurumunda hangi kademe olursa olsun görev yapmakta olan bir yönetici eğitimin hedefler doğrultusunda ilerlemesine katkı sağlarken aynı zamanda bu sürecin etik bir çerçevede işlemesine de dikkat etmelidir. Kurumlar ve organizasyonların etik değerlerle çizili bir şemada yönetilmesinden eğitim liderleri sorumludur (Vardi, 2001).

Okul içerisinde bir yöneticinin insan ilişkilerinde öğretmen, öğrenci, çalışanlar ve velilere karşı tutum ve yaklaşımlarında örnek davranışlarda bulunması gerekmektedir. Okul içerisinde öğretmenlere karşı etik olmayan bir davranış sergileyen okul müdürü bu hareketi sebebiyle öğretmenin performansında azalışlara ve sonunda öğrencilerin okul performanslarını olumsuz etkilemeye kadar devam etmektedir. Yöneticinin okul iklimini pozitif yönde kurması için kurum öğretmenlerine ve personeline etik değerleri gözeterek davranış sergilemesi önemlidir (Shwepker, 2001). Kurum içerisinde etik yönetim anlayışının bulunması ve uygulanması önemlidir. Yöneticilerin etik kuralları yerine getirirken yönetim

için kullandıkları becerilerini burada da kullanmaları gerekmektedir. Bu beceriler gerçekçilik, kararlılık, hayal gücü ve etkili iletişim olarak belirlenmektedir (Girard, 1999). Gordon ve Schneider tarafından okul yöneticileri için etik kodlar geliştirilmiştir. Bu kodlar Çelik (2000) tarafından şu şekilde aktarılmıştır;

- Mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirmek.
- Öğrencilere yönelik karar verme ve uygulama etkinliklerinde en iyi temel değerlere uymak.
- Eğitim yönetme kurulunun aldığı karar ve düzenlemeleri uygulamak.
- Eğitimsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı göstermek (Çelik, 2000).

Okul müdürlerinin davranış kalitesini arttırmak için dünya genelindeki yapılan çalışmalarda Amerikan Ulusal Ortaokul Müdürleri Derneği ve Ulusal İlkokul Müdürleri Derneği gibi mesleki örgütler de kendi üyeleri için etik ölçütler geliştirilmiş ve bu ilkelerin uygulanmasını onaylamışlardır (Pipkin, 2000). Yapılan çalışmalar sonucunda ülkede de etik değerlere saygılı bir okul ortamı ve öğretmen-yönetici ilişkisi olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu durum bizim kültürümüz ve toplumsal standartlarımız için önem taşımaktadır.

Örgütün temelinde, sosyal etkileşimin ve ortak bir hedefi gerçekleştirmenin önemli olduğu bir gerçektir. Bu doğrultuda okulları da birer örgüt olarak düşünürsek, sosyal etkileşimin (iletişimin) en yoğun olduğu meslek guruplarından birinin öğretmenlik olduğu görülecektir. Örgütün ne olduğuna yönelik yapılan tanımlarda da sosyal etkileşimin öneminden bahsedilmektedir. Açıkgöz (2009) örgütü, belli bir gurup insanın, görev dağılımı yaparak, idari yönetimin denetimi ve verilen görevi aidiyet duygusu ile yapma arzusu içinde bir vizyona ulaşmak için meydana getirilen zekice ve düzenle bir bütünlüktür (Açıkgöz, 2009; akt. Yıldız, 2013: 290) şeklinde belirtmiştir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere örgüt iş bolumu, sorumluluk olgularıyla hareket eden belli bir hedefi bir plan doğrultusunda gerçekleştirmeyi amaç edinmiş insanların toplandığı ortamdır diyebiliriz. Okullar da vizyon çerçevesinde birer örgüttür. Bir örgüt olarak okul öncesi eğitim kurumlarında yoğun iş ortamı öğretmenlerin performansı doğrultusunda etik ve adaletli lideri önemli kılmaktadır. Eğitim yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanı kapsamında birçok alana yönelik liderlik ve örgütsel adalet kavramları araştırma konusu yapılmıştır. Bu araştırmalar incelendiğinde okul öncesi eğitimin

yönetim boyutunda, liderlik ve örgütsel adalet kavramlarına yönelik yapılmış araştırmaların az olduğu görülmektedir.

Okul öncesi eğitim kurumları da başlı başına bir yönetim arz etmektedir. Okul öncesi eğitim kurumsal olarak incelendiğinde bir örgüt ve aynı zamanda kurum yöneticisi lider ve yönetici vasfını taşır. Bu nedenle bu kurumlarda çalışan müdürler üzerinde, yönetim alanında araştırma yapılması gerekmektedir. Okul öncesi eğitim alanı hem ilkokullar bünyesinde bulunan anasınıfları hem de bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi eğitim öğretmenlerinin sınıf içerisinde geçirilen zaman, veli ile ortak ders planlama zorunluluğu (aile katılımı), sergi çalışmaları, yıl sonu etkinlikleri, okul öncesi şenliklerini planlama, okul içinde okul yönetimi tarafından verilen sorumluluklar vb. çalışmalar için sürekli okul yönetimiyle hareket etmek zorunda olmaları okul yönetimi ile daha fazla iletişime girmelerine neden olmaktadır. İşte bu iletişim noktasında kurulan iletişimin ve okul yönetiminin adaletli görev dağılımı yapıp yapmama davranışı, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetiminden beledikleri etik davranış sonucunda gelişen etik lider ve örgütsel adalet algısını etkilemektedir. Belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya toplanmış toplulukların bulunduğu mekanlarda idari denetim vardır (Kaya, 1993: 31). Belli bir hedefe ulaşmak için caba sarf eden insanların bu cabalarını bütünleştirerek verimi artırma kaygısındaki insanlar belli bir otoritenin denetimine ihtiyaç duyarlar. Belli bir otorite yani yönetim örgütün işlerliğini sağlayacak hedefe ulaşmadaki kaynakların bir araya eş güdüm sağlamasını, takip edilecek analizleri kapsar (Gözübüyük, 1996: 1).

Okul öncesi eğitim kurumları da eğitimin ve yönetimin kalitesini artırma noktasında lidere ihtiyaç duymaktadırlar. Liderliğin ne olduğuna yönelik birçok tanım yapılmıştır. Liderliğin tanımına baktığımızda lider, kişilerin fikir ve hareketlerini denetlemek için baskı altında tutan kişidir (Zaleznik, 1977: 267). Yönetim alanlarından etik liderliğin varlığını hissettirebilmesi için bulunduğu ortamlardaki insanların aynı değer ve inançlara sahip olması lazımdır (Erdoğan, 2002: 49). Gurupta saygın bir havanın var olabilmesi için yönetenin saygın değerleri sergilemesi, göstermesi için gurup üyelerine bu doğrultuda rol model davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Arason, 2001: 245). Belli bir etkiye sahip liderin davranışları etik değerler doğrultusunda problemlere yönelik duyarlılığa dikkat çekmek, etik yönden olması gereken ve olmaması gerekenleri vurgulayarak örgüt üyelerine

karşılıklı zıtlasma içerisinde yer aldıkları olguları incelemelerine destek vermektir (Burns, 1978: 20).

Eğitim örgütlerindeki yöneticilerin çoğu, kendilerinin değerler ve etik alanda en üst düzeyde donanımlı olduklarını düşünürler. Fakat örgüt içerisinde benimsedikleri değerler ve etik kurallar zamanla aşınır ve etik olmaktan çıkar. Kişisel ve örgüt düzeyindeki birçok problemin nedeni etik davranışların zamanla anlamlılığını yitirmesine dayanmaktadır (Çelik, 1999, akt. Uğurlu, Üstüner, 2011: 434-448).

İçerisinde bulunduğumuz zamanın gereği olarak insan ilişkilerindeki çözülme sorunları, liderlere farklı ve zor bir görev yüklemektedir. Liderin etik değer ve inanç olgusuna sahip olması gurup içerisinde gösterilen performansın, liderin sahip olduğu bu özellikler çerçevesinde gelişmesi önem kazanmaktadır. Lider liderlik vasıflarını öğrenmek ve uygulamak zorunda olduğu gibi örgüt içerisinde olayları etik bir değerlendirmeden geçirerek etik bir yargıya varmak zorundadır. Örgüt içerisinde ahlaki iklim var etme görevi, idarenin yönetim olgusuna farklı bir sorumluluk kazandırmaktadır. Bu yeni sorumluluk etik liderlik anlayışını ortaya çıkarmaktadır. Etik, ahlaki değer, kavramlarının anlamını yitirdiği günümüzde etik liderlik davranışları sergileyen yöneticiler çalışanların da etik davranışlar sergilemelerine yönelik örnek olmuş olurlar (Turhan, 2007: 1-4).

Kişilerin adalet kavramını sorguladıkları, ne anlam taşıdığına yönelik sürekli sorgulama içinde oldukları zaman örgüt içerisinde geçirdikleri zaman dilimidir. Örgüt içerisinde gösterdikleri performansın adil ücretlendirilip, ücretlendirilmediği, görev dağılımının adil olup olmadığı, ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığını değerlendirmektedirler. Bu sorgulamaları örgütsel adalet boyutunda irdeleyen bilim insanları çalışanlarda oluşan adalet algısının çalışanların iş verimini etkilediğini bunun sonucunda kurum içerisinde kuruma özgü davranışlar sergilediklerine yönelik hem fikirdirler (Irak, 2004: 26).

Adalet kavramı, örgütlenmiş bir topluluğa yönelik yönetimin sergilemiş olduğu adaletli-adaletsiz davranışlardır. Adaletin omzunu, emek sarf edene emeğin bedelini iade etmek oluşturur. Bu doğrultuda adaletli muameleyi kişiler ya da örgütler olması gereken biçimde hak etmektedirler. Göz önünde olan ve adaletin dağıtımını gösteren sergilenen

performans sonucunda elde edilen verim ve bu verimin ederidir. Yani maddi boyutudur (Rebore,2001:228). Örgüt içerisinde bireylerin kurumsal eşitlik hissiyatları örgüt içinde kişiye ve bireylere hangi ölçüde eşit muamele edildiği düşüncesidir. Eşit muamele hissiyatı gelirin ve olumlu mükâfatlandırma ve olumsuz mükâfatlandırmanın eşit bir uygulama ile paylaşılması sonucunda kendini hissettirmektedir (Miller, 2001, akt. Töremen, Tan, 2010:62).

Okul öncesi eğitim öğretmenleri, altı (her bir ders süresi 50 dk.) ders saati süresi ile dinlenme arası vermeksizin günlerinin çoğunu ve verimli zaman dilimlerini okul ortamında geçirmektedirler. Yapılan işin çok fazla performans gerektirmesi ve diğer öğretmen guruplarına göre okul yönetimiyle daha fazla iletişim içerisinde olmalarından dolayı adalet ve adaleti etik bir şekilde uygulayan lidere yönetim boyutunda ihtiyaç duymaktadırlar. Okul öncesi eğitimin yönetim boyutunda liderlik, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık vb. konulara dayalı literatür incelendiğinde bu alanın yönetimine yönelik çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Bu çalışmayla, bu eksikliği doldurmak adına literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır. Eğitim yönetimi boyutunda araştırma alanı olarak okul öncesi eğitim kurum yönetiminin başlı başına incelenmesi, sorgulanması gereken bir alan olduğuna dikkat çekmek ve okul öncesi eğitimi yöneticilerinin bu çalışmanın sonuçlarından yönetimde hangi noktalara dikkat etmeleri gerektiği konusunda yararlanacakları umularak yapılmıştır.

### **1.1. Araştırmanın Problem Durumu**

Okul öncesi eğitim döneminde öğrenciler gözlemledikleri davranışları alışkanlık haline getirmeye oldukça yatkınlardır, sezgileri ve gözlem yetenekleri güçlüdür. Bu yaş grubundaki öğrencilerin ahlak kavramları çok gelişmiştir. Okul öncesi eğitimi öğrencilerin doğuştan gelen birey olma özelliklerini geliştirmeleri açısından oldukça önemlidir. Bu süreçte çevrelerindeki yetişkinlerin davranışları ve tutumları oldukça etkilidir. Öğrencinin gelişim sürecinde ailenin, öğretmenin, okul görevlilerinin, akranlarının ve eğitim aldığı okulun yöneticisinin ve yönetim biçiminin payı vardır. Gelişim döneminde iyi ve kötü pek çok davranış edinilirken örnek olabilecek davranışların kazandırılması ve onların eğitim ortamının sağlıklı hale getirilmesi eğitim yöneticisinin sorumluluğundadır.

Okul yöneticilerinin davranış biçimleri lider olma süreçlerinde her kademe o kademenin özelliklerine göre farklılıklar göstermektedir. Farklı durumlardan doğan etik

davranışların öğretmenlerin gözünden nasıl karşılandığı ve bu sürece dahil olma durumlarındaki tepkilerini örnek olaylarla öğrenebilmek amacıyla; “Okulöncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından değerlendirilmesi” tezin konusunu oluşturmaktadır.

Araştırmanın ana problem cümlesi: “Okulöncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin etik davranışları, öğretmenler tarafından nasıl değerlendirilmektedir?” olarak belirlenmiştir. Bu ana problemden yola çıkılarak dört alt problem cümlesi oluşturulmuştur.

1. Öğretmenler etik kavramını nasıl tanımlamaktadırlar?
2. Okul yöneticisinin öğretmenlere karşı etik dışı davranışları nelerdir?
3. Öğretmenlerin etik dışı davranışlara karşı uyguladıkları baş etme yolları nelerdir?

## **1.2. Araştırmanın Önemi**

Günümüz insan yetiştirme ve eğitim koşullarında etik ve etik değerlerin herkes tarafından benimsenmesi ve uygulanabilir olması özellikle önemlidir. Değişen dünya düzeninde etik konusu eğitimin temelinde yetiştirilen bireyler için sahip çıkılması gereken bir değerdir. Yapılan literatür taramaları kapsamında etik çalışmalar alanında akademik etik kavramının oldukça fazla işlenmiş olmasının yanında, akademinin dışında da diğer eğitim kademelerinde etik konusunun gündeme gelmesini sağlamak ve farkındalık yaratmak için bu çalışmanın yapılması amaçlanmaktadır. Okul öncesi eğitimden lisansüstü eğitime kadar etik kavramı, eğitimin temelinde önemlidir. Bu çalışmanın literatürde öğretmenlerin gözünden eleştirel bir bakış açısı getirmesi sebebiyle önemli bir yere sahip olması öngörülmektedir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi ve analizi kullanılarak veriler toplanarak ve bu alanlarda analiz edilerek güçlü bulgulara ulaşmak hedeflenmektedir.

Etik, etik ilkeler, meslek etiği, etik kodlar, meslek ahlakı, iş ahlakı, etik dışı davranışlar gibi kavramlar son yıllarda sıklıkla kullanılmaktadır. Bunun en önemli sebebi, insan eylemlerinin büyük bir kısmının etik değerlerle ilgili olmasıdır. İnsanlara ait eylemler ve davranışlar etik değerler kapsamında değerlendirilmeye alınmalıdır. Bu süreçte ilişkinin etik değerleri gözetmeden bulunduğu herhangi bir davranış kişinin kıdemi ve makamı ne olursa olsun etkinliğinin almayacağını göstermektedir. Günümüz koşulları toplumsal bazda daha karmaşık bir hal aldığı ve genel kurallar gerektiği biçimde uygulanmadığı için etik değerlere sahip çıkılmasına, bu değerlerin gözetilmesinde daha fazla özveriye ihtiyaç vardır.



Bu süreçte eğitimin temel işleyişinden ve sağlıklı yürütülmesinden sorumlu olan okul müdürleri, okul ikliminin sağlanabilmesi için etik değerlere önem vermelidir. Etik kelimesinin anlamsal karşılığı Türkçe’de 'ahlak' olarak kullanılmaktadır. Kelimenin anlamı olarak bakıldığında 'ahlak' kavramına toplumun her kesiminin ve her sosyal sınıfın ihtiyacı vardır.

Değerlerin küresel değişimler sonucu zarar görmesi ve bunun sonucunda etik sorunların yaşandığı günümüzde eğitim örgütlerinin toplumsal değerlere bir sorumluluk çerçevesinde sahip çıkıp çıkmadığı tartışılmaya başlanmıştır. Öğrencilere bilgilerin öğretimini kazandırmadan başka, içinde buldukları toplumun etik ve ahlaki davranış ölçütleri kazandırma sorumluluğu eğitim örgütlerinin yönetiminin sorumluluğundadır. Bu sorumluluğu alan yöneticiler yani liderler eleştirilmekte olan, eksik kalmış liderliğin manevi boyutunu ihmal etmemiş olacaktırlar. Yapılan çalışmalar da liderliğin ahlaki- etik boyutuna önem vermekte bu doğrultu da geliştirilen kuramlarla farklı otorite biçimi meydana koymaktadırlar. Ortaya çıkan yeni liderliği etik (moral) liderlik olarak ifade etmektedirler. Eğitim örgütlerinin liderleri etik liderlik davranışlarını yerine getirmeleri örgütün vizyonu ve toplumsal değerlerin sürdürülebilmesi açısından önem taşımaktadır. Bireylere ve örgütlere ahlaki sorumlulukları edindirme ihtiyacının fark edildiği günümüzde, bu yükümlülük ayrıcalık arz etmektedir. Kültürlerin şekilsel ve manevi olarak farklılaştığı bu zamanda, kişilere eşit davranmanın ve adaletli davranmanın öneminin kavranması ve algılanması noktasında okulların ve okul yöneticilerinin sorumlulukları büyüktür (Turhan, 2007: 5-7).

Yöneticilerin taşımış oldukları sorumlulukların önemi eğitim örgütlerinin her kademesinde önem arz etmektedir. Bu önem okul öncesi eğitim kurumlarında eğitim verilen yaş gurubunun kritik dönemseller özellikler taşımasından dolayı daha da bir önem taşımaktadır. Çünkü öğretmenin performansının olumsuz etkilenmesi sınıf içerisinde negatif sonuçlara sebep olabilir. Eğitim Yönetimi boyutunda, araştırma konusu olarak liderlik, etik liderlik, örgütsel adalet kavramlarına okul öncesi eğitimin yönetim boyutunda çok fazla yer verilmemiş olduğu görülmektedir. Bu amaç doğrultusunda eğitim yönetimi boyutunda araştırma alanı olarak okul öncesi eğitim kurum yönetiminin başlı başına incelenmesi, sorgulanması gereken bir alan olduğuna dikkat çekmek ve okul öncesi yöneticilerinin bu çalışmanın sonuçlarından yönetimde hangi noktalara dikkat etmeleri gerektiği konusunda yararlanacakları umularak yapılmıştır. Okulların iklimsel etik ortamında etik liderliğin diğer boyutlarının olumlu etkilenmesi ve bu etkinin de örgütsel adalet algısına olumlu yansımaları

için çalışmanın yol göstereceği ve Okul öncesi eğitim alanının yönetimine katkı sağlayacağı umulmaktadır.

### 1.3. Araştırmanın Amacı

Bu tezin yazım amaçlarından en önemlisi liderlik sürecinde okul yöneticilerinin farkında olarak veya olmayarak öğretmenlere, öğrencilere, ilgili çalışanlara, öğrencilere ve velilere karşı uyguladıkları etik davranışların öğretmenlerin gözünden değerlendirilmesini tespit etmektir. Bu çalışmada geleceğin yönetici adayları olarak öğretmenlerin bakış açılarına göre, çalıştıkları okullardaki süreçlerinde gözlemledikleri etik veya etik dışı yönetici davranışlarının öğrenilmesi esas alınmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerin etik veya etik dışı davranışlarına karşı verdikleri tepkiler ve etik ile ilgili temel durumların farkındalığı araştırmanın yapılması amacına önemli bir etkidir. Devlet ve özel okul öncesi eğitim kurumlarının özelliklerinden yola çıkılarak bu kurumlarda yönetici olan kişilerin davranışlarının öğretmenlerin gözünden etik bir bakış açısıyla incelenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın amacı kapsamında okul yöneticilerinin etik ve etik liderlik davranışları ile ilgili farkındalıkları ön plana çıkmaktadır. Etik liderlik davranışında bulunmayan yöneticilerin hangi koşullarda bu davranışları sergiledikleri ve sonuçlarının neler olduğu ile ilgili öğretmenlerin gözünden bir anlatım hedeflenmiştir. Öğretmenlerin, çalışanların veya çocukların, yöneticiler tarafından etik dışı bir davranışa maruz kalmalarındaki temel sorunun ve olası sonuçların neler olduğu ile ilgili bulgular elde edilmesi amaçlanmaktadır.

### 1.4. Tanımlar

**Etik:** Felsefe bilimleri arasında önemli yeri olan etik insan algısının en eski alanlarından olan ahlak hakkında bilimdir. Ahlaktan konuşan “Etik” Yunancada “ethos” sözünden olup, etimolojik anlamı adet, gelenek, karakter, alışkanlık, davranış, mizaç demektir. "Etik", insanın gizemlerine, diğer insanlarla ve dünyayla ilişkilerine, insan varlığının en derin sorunlarına yöneliktir. "Etik", iyi ve kötü, adalet ve benzeri benzersiz, geleneksel bir kategoridir ahlaki farkındalık, ahlaki faaliyet, normlar, hedefler, tutumlar vb. gibi evrensel kavramları kullanır (Şahhüseynova, 2009).

**Mesleki Etik:** Mesleki aktivitelerle ilgili insanlar arasındaki ilişkilerin ahlaki niteliğini sağlayan davranış kurallarıdır. Meslek etiğinin kendine özgü ilkeleri vardır. Bunlardan hümanizm ilkeleri, profesyonel iyimserlik ilkesi, vatanseverlik ilkesi ve diğerleri daha önemlidir. Hümanizm ilkesi, meslek etiğinin tüm alanlarına uygulanır ve her bir kişinin kişiliğine saygı gösterilmesini gerektirir. Bu ilke, insani faydacıya, yani herhangi bir, hatta önemli hedeflere olan yaklaşımı ile çelişmektedir. Hümanizm ilkesini anlamak yöneticileri, kanun uygulayıcı memurları ve çocuklarını sevgiyle ilgili faaliyetlerini inşa eden öğretmenler için daha da önemlidir. Bu ilke iyimserlik ilkesi ile çakışmaktadır (Şahhüseynova, 2009).

**Eğitimde Etik:** Eğitimci her zaman kültürel seviyesini artırması gerektiğinin farkında olmalı ve toplumdaki istisnai rolünü kabul etmelidir. Çünkü eğitimde etik yalnızca öğretmen-öğrenci ilişkilerini değil, öğretmen-öğretmen, öğretmen-topluluk, öğretmen-ebeveyn, öğretmen-yönetici ilişkisini de öğrenir. Bu nedenle, bir eğitimci ve ya eğitim yöneticisi güzel konuşma kültürüne sahip olmalı, nazik, saygılı ve açık bir şekilde kendini ifade edebilmesi önemlidir (Şahhüseynova, 2009).

## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Eğitim yönetimi, uzlaşmış politikayı gerçekleştirmek için bir yürütme işlevi olarak tanımlanabilir. Yönetim, çekirdeğinde politika oluşturma ve yeri geldiğinde örgütsel dönüşüm sorumlulukları olan eğitim liderliğinden ayrılır (Bola, 1999:194, akt. Bush, 2018:1).

Bu bölümde araştırmanın kuramsal ve kavramsal açıdan derinlemesine incelenmesine yer verilmiştir.

#### 2.1. Liderlik Kavramı

Lider ortak bir hedefi gerçekleştirmek için birlikte olduğu bireylerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında fark edip, bunları örgüt hedefleri doğrultusunda şekillendirerek, örgütleyip yönlendiren kişidir. Örgütün varmak istediği hedefi doğrultusunda insani ve teknik bilgi ve kabiliyetini kullanarak yönettiği kişileri etkileme ve yönlendirme gücüdür (Eren, 1998, akt. Ertürk, 2012: 24). Liderliğe yönelik netlik içeren tanımlamalarda bulunmak imkansızdır. Bu durumun sebeplerinin temelinde küresel, insani ve ilişkisel durum ifade etmesidir. ayrıca üzerinde sürekli araştırma yapılması, durağan olmaması da etkili olabilir (Şahin ve Temizel, 2007: 182).

Bir kurumun işleyişini sağlama konusunda yetkili bir kişi olarak gösterilen kişiler yöneticiler veya liderlerdir. Bu iki kavram sıklıkla birbirleriyle karıştırılarak birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Yönetim ve liderlik kavramları içinde bulunduğu ortamın koşullarına, davranış biçimlerine, amaçlarına ve işlevine göre değişiklik göstermektedir. Yönetici kurumun özelliklerini ve yapısını koruyarak görevini yerine getirir, lider ise grup içerisindeki elemanların ihtiyaçlarını ve özelliklerini göz önünde bulundurarak, grup dinamiklerini dengeler ve işbirliği kurarak, kendini işin içine katarak amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanır (Çoban, 2018).

Yukaca (2010) göre, liderlik etkililiğinde belirleyici olan üç tür değişken vardır: (1) liderin karakteri, (2) izleyicilerin karakteri ve (3) durumun niteliği. Bunlar aynı zamanda liderlik teorilerini belirleyen temel değişkenlerdir.

1. *Liderin Karakteri*: Kişisel özellikler (ihtiyaçlar, kişilik, değerler), güven ve iyimserlik, beceri ve deneyim, davranış özellikleri, bütünlük (dürüstlük, değerleri ile tutarlı davranış), etkileme taktikleri, izleyicilerin affettiği nitelikler.

2. *İzleyicilerin karakteri*: Kişisel özellikler (ihtiyaçlar, kişilik, değerler), güven ve iyimserlik, beceri ve deneyim, liderin affettiği nitelikler, lidere duyulan güven, göreve bağlılık ve çaba, iş ve liderden memnun olma derecesi.

3. *Durumun Niteliği*: Örgütün tipi ve büyüklüğü; liderin pozisyonu, güç ve otoritesi, görev yapısı ve karmaşıklığı, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, çevresel belirsizlikler, dışsal bağımlılıklar, ulusal kültürel değerler.

Liderlik kavramı incelendiğinde etimolojik açıdan ‘liderlik etmek’, ‘lider’ ve ‘liderlik’ kelimelerinin Anglosakson kökenli olup ‘lidere’ kelimesinden türediği ortaya çıkmaktadır. Kelimenin kökeninde insanın yolcuğa çıkması ve bu yolculukta kılavuzluk yapmak anlamaları taşımaktadır. Türkçede liderlik kelimesinin karşılığı olarak ‘önderlik, han, sultan, şah, padişah’ gibi farklı kelimeler kullanılmakla birlikte, günümüzde en yaygın kullanımı ‘liderlik’ tir (Turan ve Bektaş, 2014).

Liderlik kavramı araştırmacılar tarafından birbirinden farklı formalarda tanımlanmıştır. Bu tanımlar doğrultusunda Bulman ve Terence’e (2013) göre liderlik, insanların işlerini yapmak için ihtiyaçları olan özgürlük ve desteği güvence altına alarak onları kararlara dahil etme yoluyla güçlendirmektir. Harris ve Lambert (2003) liderliği, fikirleri birlikte üretmek, ortak inançlar ve yeni bilgiler ışığında işi anlamlı kılmak ve bu anlayışlardan beslenen eylemler üretmek olarak tanımlamaktadır (akt. Kılınç, 2010). Gelişen dünya düzeninde her yapı ve örgüt kitlesini peşinden sürükleyen, çalışanların mutlu olmasını sağlayarak performansların artmasına katkı sağlayacak, örgüt içinde özellikleri ve ılımlı tutumu ile öne çıkacak birine ihtiyaç duymaktadır. Liderlik hakkında pek çok çalışma yapan Közse ve Poster (1990), araştırmalarını liderliğe özgü eylem ve davranışlar üzerine yoğunlaştırmışlar ve liderliğe özgü beş temel eylemi aşağıdaki gibi sıralamışlardır (akt. Güçlü, 2016: 7).

1. *Sürece Meydan Okuma*: Olanakları araştırma, denemeler yapma ve hassas riskleri üstlenme davranışlarını gerektirir.

2. *Paylaşılan Bir Vizyonu Aşılama*: Bir gelecek vizyonu oluşturma ve takipçilerin desteğini sağlama davranışlarını gerektirir.

3. *Başkalarını Eyleme Geçirme*: İşbirliğini teşvik etme ve takipçilerin kişisel gelişmelerini destekleme davranışlarını gerektirir.

4. *Gidilecek Yolu Modelleme*: Örnek olma ve işleri adım adım tamamlamaya odaklanma davranışlarını gerektirir.

5. *Cesaretlendirme*: Takipçilerin katkısını takdir etme ve onların başarılarını kutlama davranışlarını gerektirir.

Liderlik ve yöneticilik kavramları bazı durumlarda birbirine karıştırılmaktadır. Bu çalışmalar kapsamında Balta (2007) liderlik kavramının geleceğe yönelik olduğuna vurgu yaparak, liderin, kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile, nelere değer verildiğini bilmek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumlu olduklarını, yöneticinin ise bugünle ilgilendiğini, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri değerlendirmeyi hedeflediğine vurgu yapar. Gökay'a (2011) göre lider ve yönetici arasındaki temel fark güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleriyle arasındaki etkileşimin kalitesinden ve yoğunluğundan alırken; yönetici, bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden alır. Luxemburg ve Örstesin (2013: 102) kapsamlı bir literatür taraması sonucunda liderlik ve yönetim arasında belirgin farklar olduğunu tespit etmiştir (akt. Güçlü, 2016).

**Tablo 2.1. Liderlik ve Yönetimin Karşılaştırılması**

Kategori	Liderlik	Yönetim
Düşünme Süreci	İnsanlar üzerinde odaklanır, Dışa bakar.	İşlere odaklanır, İçeri bakar.
Amaç Belirleme	Bir vizyon belirler, Geleceği yaratır, Ormanı görür.	Planları yönetir, Mevcudu iyileştirir, Ağaçları görür.
Çalışan İlişkileri	İş arkadaşlarını cesaretlendirir, Güvenlerini kazanır.	Astları yönetir, Talimatları verir, koordine eder.
Operasyon	Doğru şeyler yapar, Değişiklik yaratır, Astlarına hizmet eder.	İşleri doğru yapar, Değişikliği yönetir, Astlara hizmet eder.
Hükmetme	Nüfuzunu kullanır, Çatışmayı kullanır, Kararlı bir şekilde hareket eder.	Yetki kullanır, Çatışmadan kaçınır, Sorumluluk bilinciyle hareket eder.

Lider ve liderlik kesin olarak yöneticilikten daha iyi ya da yöneticiliğin yerini alacak bir şey değildir. Her iki kavram da özetle ‘etkilemek’ durumuna dayanmaktadır. Liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirinden farklı özelliklerini barındırmak günümüz çalışma koşullarında başarı sağlama konusunda katkı sağlamaktadır. Liderlikle ilgili taranan yayınlardan elde edilen sonuçlara göre liderlik örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için motive gücü, insan kaynakları, takipçilerin isteklerini karşılamak gibi özellikleri gerektirir. Her örgütün hedefine odaklanması konusunda motive eden bir örgüt liderine ihtiyacı vardır. Bu anlamda eğitim kurumları da ülke geleceğini etkilediği için iyi birer lidere ihtiyaç duymaktadır (Çoban, 2018).

Yöneticilik ve liderlik kavramları birbirine benzer fakat yapılan iş noktasında birbirlerinden farklı oldukları bilinmektedir. İdareci, idari oluşuma bilfiil katkıda bulunan, katkıda bulunduğu özellikleri ile de yöneticilik özelliklerini bütünleştiren yönetici diyebiliriz (Doğan, 2007: 26). Yönetici astlarına emir vererek iş performansının sürekliliğini sağlar, yönetici etik değerleri benimseyip özümsemeden etik olmaya çalışır. Yönetici ve çalışanları arasında iletişim zayıftır (Şahin ve Temizel, 2007: 183). Lider kişiye baktığımızda kişiliği ile

özümseyip sergilemiş olduğu etik davranışlarla etrafında bulunan insanlara yaptıkları işi benimseterek örgütün verimliliğini sağlamak her davranışı ile örnek olduğundan insanlarla iletişimi istenen etik düzeydedir (Atlıoğlu ve Şahin, 2002:155-156).

Liderin, bulunduğu konumda yetki amiri pozisyonuna gelmesi/getirilmesi liderin idarecilik hakkını alması, liderliğin örgütlenmesi süreci olarak ifade edilir (Ozsalmanlı, 2005: 144). Yönetici çalışanlarının üzerinde yaptırım gücünü yönetim yetkisinden alır, lider kişi bu gücü sahip olduğu yeteneklerinden alır (Çırpan, 1999: 3). Bir çalışma ortamında yönetimi ve düzeni sağlamak için yöneticiye, yönetimi ve düzeni sağlanmış bir örgütte de farklı fikirlerin ortaya çıkması için lidere ihtiyaç vardır (Doğan, 2007: 46).

Bir liderin temel özellikleri sorumluluk duygusu ile dürüst ve saygılı olması, uzak görüşlü olması, algılarının kuvvetli olmasıdır (Doğan, 2007: 34). Balta ise lideri; sonuç yönelimli olması, çalışanlarını güdülemesi, hislerini denetim altında tutabilmesi ayrıca liderin kendini tanıması, özelliklerini bilmesi olarak ifade etmiştir (Baltaş, 2000: 125).

Morden liderliği; hedef belirlemek, kendine has toplumsal özellikler geliştirmek, bu özellikleri çalışanlarına örnek davranışlar sergileyerek aşılacak, kişilerde göstermiş olduğu örnek davranışlarla güven duygusu oluşturmak ve oluşturduğu bu duyguyla hem örgüt iklimini hem de bireyleri güdülemek olarak ifade etmiştir (Doğan, 2007: 36).

## **2.2. Bir Meslek Olarak Eğitim Yöneticiliği**

Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarının işleyişi ile ilgili bir çalışma ve uygulama alanıdır. Eğitim yönetiminin gelişimi sosyolojiyi, siyaset bilimini, ekonomiyi ve genel yönetimi içeren birçok yerleşik disipline dayanmaktadır. Farklı disiplinlerden elde edilen yorumlar kaçınılmaz olarak eğitim yönetiminin çeşitli yönlerini vurgular. Liderlik ve yönetim genellikle uygulamaya dayalı eylemler olarak görülürler. Vizyona karar verme, amaçları telaffuz etme, kaynakların dağılımı ve etkililiğin değerlendirilmesinin tamamı eylem içermektedir. Eğitim yönetiminde olduğu gibi liderlikteki alınyazın birçok alternatif ve rekabetçi model ortaya çıkarmıştır. Bazı yazarlar bu kavramlaştırma çabalarını geniş konu ya da 'tür' lirden toplamaya çalışmışlardır. Bu tipolojilerden en çok bilineni, dört uluslararası derginin 121 makalesini inceleyip altı 'model' oluşturan Leithwood, Jantzi ve Steinbach'ın



(1999) tipolojisidir. Bush ve Glover (2002) bu tipolojiyi genişleterek, sekiz model öne sürmüşlerdir. Tablo 2.2. de gösterilen dokuz liderlik modeli arasında yönetim modeli de ele alınmaktadır (Bush ve Glover, 2002, akt. Bush,2018).

**Tablo 2.2. Yönetim ve Liderlik Modellerinin Tipolojisi**

<i>Yönetim Modeli</i>	<i>Liderlik Modeli</i>
Biçimsel	Yönetimsel
İşbirlikli	Katılımcı Dönüşümcü Dağıtımçı
Politik	Sürdürümcü
Öznel	Post-modern Duygusal
Belirsizlik	Durumsal
Kültürel	Ahlaki Öğretimsel

Eğitim zaman içerisinde kendini geliştiren insanlığa bir hizmettir. Eğitim insanların yaşam boyu gelişim sürecini etkilediğinden dolayı diğer alanlarda olduğu gibi örgüt içerisindeki çatışmalara ve olumsuz düzene açık değildir. Örgüt düzeninin sağlanması ve amaçları doğrultusunda hareket etmesinin sağlanması da eğitim yöneticisinin görevidir. Davranışçı yaklaşımlar öteki örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de, insan ilişkilerini ön plana çıkarmıştır. Bir örgüt yapısı içerisinde her elemanın bir görevi vardır. Örgütler yapısal çerçeveye göre belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için kurulurlar. Eğitimi ve öğretimi hedefleyen örgütün yapısında verimliliği ve performansı arttıracak örgüt elemanları bulunur.

Öğretimsel liderlik davranışların sergileyen okul yöneticileri, diğerlerine göre neyin daha güçlü ve etkili olduğunu uzun süre araştırırlar. Bu etkili yöneticilerin davranışlarının belirli amaçlar çerçevesinde bir örüntüye sahip olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır.

### **2.3. Etik Kavramı ve Eğitimde Etiğin Önemi**

Etik sözcüğü her geçen gün günlük hayatımızda daha fazla yer edinmektedir. İnsanların yapmış olduğu eylemlerin hepsini etik çerçevede ele alarak öne çıkan her durum etik kurallar çerçevesinde değerlendirilmemektedir. Bu süreçte sadece insanların davranışlarına göre hareket edilemez. Etik alanının bilimsel anlamda incelenmesi ve üzerine araştırmalar yapılması ülkemizde hızlanmıştır. Etik, temelinde bir bilim dalı olarak felsefenin alt boyutudur. Ahlak kavramı ile ilişkilendirir ve temelinde sorgulamaya açık olması sebebiyle bir felsefe bulundurur (Akarsu, 1998, 74).

Etik ve ahlak kelimeleri birbirlerine anlam olarak benzetilmiş ve halk tarafından günlük hayatta birbirlerinin yerine kullanılır olmuştur. Etik kavramı ahlak felsefesinin içerisinde bir anlama sahiptir. İnsanların ilişkilerinde kuralları, değerleri, gelenek ve görenekleri belirli bir çerçevede ele almaktadır. Ahlak olgusal olarak kendisine yönelik ve kendi özelinde bir araştırma türüdür (Aydın, 2017: 14).

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini (İnal, 1996:43) kısaca etik, doğru ve yanlış ölçütlerdir. Sonuç olarak, ahlak ve etik birbirinden farklı kavramlardır. Her iki kavram arasında genişlik ve darlık durumları gözlemlenmektedir. Ahlak insanların yaşamlarında içinde buldukları durumu etkilemektedir, daha ince doneler sunar. Etik kavramı soyut bir ortamda ele alınmaktadır ve olaylara geniş bir bakış açısı kazandırır (Aydın, 2017).

Eğitimde etik kavramı meslek etiğinin bir parçası olarak görülebilir. Bu durumda öncelikli amaç kişilerin haklarının korunması, eğitim ihtiyaçlarının belirli kurallar çerçevesinde değerlendirilmesi durumudur. Eğitimin bireyler üzerinde davranışlarını değiştirmeye yönelik genel bir eğilimi söz konusudur. İnsan hayatını doğrudan etkileyen eğitim sürecinde bu süreci yöneten kişilerin, öğretmenlerin ve eğitim ortamındaki görevlilerin etik kurallar çerçevesinde hareket etmesi gerekmektedir.

### **2.4. Etik Liderlik**

İnsan faktörünün vazgeçilmezi olan örgütler açısından yaşanan ahlaki ve etik problemler düşünüldüğünde etik liderliğin örgütler için önemi anlaşılacaktır (Brown ve Trevino, 2006, s. 596). Örgütler için büyük bir önem taşıyan etik liderliğin açıklanması kadar

örgütlerde yer bulması da ancak yakın dönemde mümkün olmuştur. Etik liderlik, bireylerin gerek kendi sergiledikleri davranışlar gerekse çalışanlar arasındaki ilişki açısından etik açıdan doğru davranışları sergilemesini ayrıca bu davranışların çalışanlarla alınan ortak kararlar ve etkin iletişim süreçleriyle bireylerinde içselleştirmesini amaçlamaktadır. Bunun yanında etik liderlik tanımlarında liderliğin olumlu yönlerinin sergilenmesi önemli görülmektedir. Normatif açıdan doğru kabul edilen davranış ve tutumlar kültürel ve toplumsal farklılıklara bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Etik liderlerin ahlaki açıdan davranış şekilleri yeterince gelişmiş olmalı ve mümkün olduğunca olumlu liderlik davranışları sergilemelidir (Brown vd., 2005, s. 120). Etik lider, liderlik görevlerini sergilerken etik ve etik dışı davranışlarıyla izleyenlerini olumlu ya da olumsuz etkileyen bir konumda bulunmaktadır. Etik lider, etik davranışları benimsediği liderlik biçiminin gerekleri olduğunu düşünerek sürekli kullanır. İletişim faaliyetlerinde de etik ilkeleri temele almakta, etik açıdan model alınan bir lider olmak için çabalamaktadır.

Lider yöneticilerin içinde buldukları grubun dinamiğini anlayabileceği ve uygulayabileceği ortamın oluşturulabilmesi için etik değerlere önem vermesi gerekmektedir. Yöneticilerin okul ortamında en önemli görev etik ilkelerin hakim olduğu bir okul kültürü oluşturulmasıdır. Okul kültürünün güçlü olması yönetici, öğretmen ve okul çalışanlarının aynı ortak değerler doğrultusunda hareket edebilmesini ve öğrencilerini de bu yönde geliştirebilmesini sağlamaktadır. Kaliteli bir kuruluşun başarısında yöneticiler önemli bir belirleyici rolündedir. Eğitim ortamlarındaki kalite açısından oluşturulan bileşenler bu yönde yönetici ve öğretmen tarafından uygulanmalıdır. Etik ilkelerin okul ikliminde uygulanmasındaki en önemli davranış biçimi adil bir ortamın oluşturulmasıdır. Öğretmenler öğrencilerine, velilerine, meslektaşlarına ve yöneticilerine karşı etik davranış çerçevesinde bir yaklaşım sergilerken, aynı etik davranışlar yöneticiler tarafından da benimsenmektedir. Yöneticilerde etik davranışların olmamasının veya adil bir çalışma ortamının oluşturulmamasının doğrudan olarak çalışma ortamını ve dolaylı olarak toplumu olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Etik davranışların benimsenmeye başlaması üst yönetimle olmalıdır. Orta düzey yöneticilere aktarılan adalet yetisi, hiyerarşik sistemde öğretmenlere kademeler halinde ulaşabilmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin sistemselsel olarak etik liderlik çerçevesinde yetiştirilmesi ve bunun için gerekli alt yapının oluşturulması gerekmektedir.

Kişinin, bulunduğu topluluk içinde sergilediği performansın adil bir şekilde karşılık bulması kişi yada bireylerin performanslarını olumlu yada olumsuz etkilemesi örgütün, sürekliliği ve amaçladığı ideale ulaşması için önem taşır. Bu noktada yönetimin uygulamalarında etik ve ahlaki ölçütlere hareket etmesi gerekmektedir. Yani yönetim; karar alma boyutunda evrensel kabul görmüş etik ilkelere göre karar vermelidir (Aydın, 2010, akt. Ertürk, 2012:6).

İlham verme: Örgütün belirlenen vizyona ulaşabilmesi için örgütte örnek davranışlar sergileyerek, sergilenen davranışa yönelik çalışanlarında aynı davranışları göstermesi yönünde motive etme.

Kolaylaştırma: Örgüt çalışanlarının belirlenen vizyona ulaşabilmeleri ve kalitenin artması için yapılan işlerde kolaylık sağlama, rehber olma.

İkna: Çalışanları motive etme ve belirlenen hedefe ulaşma konusunda isteklendirme.

Değiştirme: Belirlenen vizyonun amacına ulaşabilmesi için çalışanları motive edici sebepler bulma.

Zorlama: Bireyin ikna kabiliyetini de kullanarak vizyona ulaşmak için bireyleri zorlamasıdır.

## **2.5.Yönetimde Etik İlkeler (Etik Davranış İlkeleri)**

Bir çalışma ortamında bütün bireylerin katılımıyla oluşturulmuş ortak değerlerle anlam kazanan etik çalışma ortamı standartlarıdır (Aydın, 2001: 3).

Adalet: Bulunulan, ortamda hakların eşit olarak dağıtılması ve dağıtılmış hakların yasalara uygunluk taşınmasıdır.

Eşitlik: Kişinin yaşadığı toplumda ve bu toplum içerisinde çalıştığı örgüt içerisinde, inancı, fiziksel özellikleri ve düşüncesi ne olursa olsun eşit muamele görmesidir.

**Dürüstlük ve Doğruluk:** Etik ilkeleri yönetimde rehber edinen bir örgüt lideri diğer kişilerle ilişkilerinde dürüst ve içten olmak zorundadır. Dürüstlük ve doğruluk ilkelerine dikkat edilmediği takdirde ortada güvensizlik ve korku ortamının oluşması kaçınılmazdır. Liderler örgüt iklimine zarar veren güvensizliği ortaya çıkarabilecek davranışlardan kaçınarak, dürüstlükleri ve doğrulukları konusunda kendini yönetenlere ve kendi yönettiği kişilere tam bir güven vermek zorundadırlar. Müdür konumundaki bireyler yalnızca iş yaşamında değil iş dışındaki özel hayatlarında da kendini takipçilerine güven verecek davranışlar sergilemelidirler. Bunu başarmak içinde yaşamın hiçbir alanında dürüstlük ve doğruluktan ayrılmamalıdır (Kandemir,2012, akt. Ertürk, 2012:8).

**Tarafsızlık:** Hangi koşullarda olursa olsun uygulamanın yansızlığını ifade eder. Kişilerin çalıştıkları kurumda buldukları kuruma karşı tepkisiz kalmalarının nedeni, kurum yöneticisinin çalışanlarına karşı tavırlı tutumlar sergilemesidir (Aydın, 2001: 51-54).

**Sorumluluk:** Sorumluluğun omzunu, sahip olunan yapabilme gücü oluşturur. Sorumluluk, mesleki ve ahlaki standartlara benimsemeyi zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluğun da olmasını mecbur kılan öğretilerdir (Aydın, 2001: 51).

**İnsan Hakları:** Bireyin evrensel olan ve içinde bulunduğu toplum tarafından da zorunlu olarak kabul edilmesi gereken insan olma hakkıdır.

**İnsancılık:** Etik özelliklere sahip bir liderin örgüt üyeleriyle sağlıklı ilişkiler kurabilme, iyi bir çalışma ortamı oluşturabilme, kendini izleyenleri motive etme ve onları yönlendirme gibi bazı insancıl özelliklere sahip olması (Bulucu, 2009: 57-54).

**Bağlılık:** Örgüt lideri her şeyden önce kendisi lideri olduğu örgüte bağlılık içerisinde olmalı ve bunun yanında yönettiği kişilerin de bağlılığını sağlayacak ve bu bağlılığı sağlamlaştıracak faaliyetlerde bulunmalıdır. Kendisini örgüte bağlı hissetmeyen lider ve örgüt üyesi ortak amaca ulaşmak için üzerine düşeni yapmak istemeyecek ve bunun sonunda örgütün varlık sebebi gerçekleşmeyecektir (Altınyurt ve Yılmaz, 2011, akt. Ertürk, 2012:10).

Hukukun Üstünlüğü: Yasalara dayalı toplumsal düzenin egemen kılınması, yasalara aykırı uygulama yapılmaması (Aydın, 2001: 53).

Sevgi: Kişinin kendi benliği ve etrafındaki insanlara karşı hissettiği hissiyattır. Bu his ve hissiyat sadece insanlara karşı olmamalıdır. Çünkü liderliğin bütüne karşı sorumluluğu vardır (Aydın, 2001: 53).

Hoşgörü: Liderin çalışanlarını güdülemesi adına çalışanlarını anlayışla karşılaması, çalışanlarına karşı empati kurabilmesi.

Laiklik: Okul orgu tunun lideri konumundaki müdürlerde karar ve işlemleri sırasında laik bir yaklaşım sergilemelilerdir. Müdürler, iş görenlerin din ve vicdan özgürlüğüne zarar verici bir davranışa girmemelidir (Aydın,2010, akt. Ertürk, 2012:12).

Saygı: Bireye insan olduğu için değer verme ve bireye kişisel özelliklerinden, düşüncelerinden oturul eleştiri el yaklaşmama.

Tutumluluk: Örgütün gelir kaynaklarını amaca uygun sarf etme, gereksiz harcamalardan kaçınma

Emeğin Hakkını Verme: Örgüt üyelerinin örgüt amacına kendinden beklenen katkıyı sağlamaları için onlara emeklerine denk ödemenin yapılması gerekmektedir. Görevde yükselme, bir işteki başarıya ilişkin ödemeler, çalışan tarafından beklensin ya da beklenmesin çalışanda olumlu duygular uyandırmakta ve çalışanın iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ancak ödemelere ya da terfilere ilişkin adaletsiz bir yaklaşım algılandığı zaman çalışanların memnuniyetsizliği ortaya çıkmakta ve işe gelme oranları düşmektedir (Kandemir, 2012, akt. Ertürk, 2012:15).

Yasa Dışı Emirlere Karşı Direnme: Çalışanların yapmalarının yasalara ve hukuka aykırı olmasına rağmen emirler gereği yaptıkları davranışlardır. Yasalara aykırı davranışların yapılmaması konusunda idarecilerin de kesin tavır içinde olmaları gerekmektedir (Aydın, 2001: 60).

**Mahremiyet-Gizlilik:** Gizlilik kişi veya kurumların kendileriyle ilgili bilgilerin kim ya da kimler tarafında bilineceğine yönelik kendi hükümleridir. Resmi örgütler kendi ile ilgili bilgileri ve sırları açıklamak konularıyla ilgili bir çok kesin hüküm bulundurmaktadır. Etik ilkelerle idare edilen örgütlerde üyeler, örgüt ve kurumlar bu hakka sahiptirler (Oruç ve Tonus,2011, akt. Ertürk, 2012:16).

## **2.6 Yönetimde Etik Dışı Davranışlar (Etik Olmayan Davranış İlkeleri)**

**Ayrımcılık:** Eğitim örgütlerinde ayrımcılık diğer örgütlerden farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Okul müdürü hiçbir suretle ayrımcılığı hoş görememelidir (Kılınc,2010, akt. Ertürk, 2012:17).

**Kayıрма:** Yöneticilerin bazı çalışanlara ya da kişilere ayrıcalıklı tutum sergilemeleri.

**Rüşvet:** Belli bir performans bedeli alarak çalışan kamu çalışanının yapmakla yükümlü olduğu işi hizmet talep edenlerden yasal olmayan ayrı bir bedel talep ederek yapmasıdır.

**Yıldıрма-Korkutma:** Örgüt yöneticisinin etik ilkeleri görmezden gelerek çalışanları üzerinde dolaylı ya da dolaysız baskı uygulamasıdır.

**Sömürü (İstismar):** Örgüt liderinin örgüt üyelerinin emeklerini kendine çıkar sağlamak amacıyla kullanması etiğe aykırı bir davranıştır (Baştuğ,2009, akt: Ertürk, 2012: 22).

**İhmal:** Liderin sorumluluğu altındaki görevleri yerine zamanında getirmemesi durumudur.

**Bencilik:** Kurum yöneticisinin çalışanlarını; kendi istek ve çıkarları doğrultusunda performans sergilemeleri için zorlaması.

İşkence (Eziyet): Kişiyi her türlü yapılan işkence anlamındadır. Bir liderin kendi ile aynı görüşte olmayan örgüt üyesini hedef seçmesi ve ona baskı yapması manevi işkence sayılır ve kabul edilemez bir durumdur (Gül, 2006, akt. Ertürk, 2012:19).

Yolsuzluk: Kamu çalışanlarının ya da toplumun bir parçası olan bireylerin genelde maddi karşılıkla yaptıkları hukuka ve iş etiğine aykırı, çıkar içerikli beklenti sağlamalarıdır. Bu beklenti sadece maddi olmaya da bilir manevide olabilir.

Yaranma –Dalkavukluk: Bireyin örgüt içinde istenmeyen davranışlarla karşılaşmasına rağmen bu durumu istenen hedefe ulaşmak için katlanılması gereken bir durum gibi görmesidir (Aydın, 2001: 65).

Şiddet- Baskı- Saldırganlık: Yoğun iç tepkimelerinin eyleme dönüşerek dışa yansımalarıdır. Örgüt lideri karşılaştığı sorunları çözüme asla şiddete yönelmemeli, örgüt üyelerini görevleri yerine getirirken baskı altına almamalı, çevresine karşı fiziksel ve manevi saldırganlık davranışı göstermemelidir (Karagöz, 2008. akt. Ertürk, 2012:20).

İş İlişkilerine Politika Karıştırma: Kurum müdürünün kurumla ilgili iş ve işlemleri yürütürken tarafsızlığını koruması kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi için son derece önemlidir. En başta kurum müdürünün kurum içi işlemlerde politik olması üyeleri de olumsuz etkileyecek ve onların siyasi görüşlerini ön plana çıkarmasına neden olacaktır. Bundan dolayı en başta örgüt lideri iş ilişkilerine politikayı karıştırmamaya dikkat etmelidirler (Oruç ve Tonus, 2011, akt. Ertürk, 2012:20).

Bedensel ve Cinsel Taciz: Kişinin bedenine veya kişiliğine yönelik taciz ve cinsel saldırıdır.

Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanımı: Görev ve yetki örgütün amaçlarına ulaşmak için verilmiş yaptırımlardır. Bu görev ve yetki örgüt amaçları dışında bir amacı gerçekleştirmek için ya da örgüt liderinin kişisel çıkarlarını sağlamak için kullanılmalıdır (Yılmaz, 2005, akt. Ertürk, 2012:21).



Dedikodu: Dedikodu kişileri yüzüne karşı eleştirme özgüvenine sahip olmayan kişilerin başvurduğu bir rahatlama yöntemidir. Kurum içi huzura zarar veren dedikodu etik ilkeleri kendine rehber edinen kişilerin uzak durması gereken bir davranıştır (Gültekin, 2008, Akt: Ertürk, 2012).

Zimmet: Örgüt çalışanın örgütün maddi kaynaklarını geri iade etmeden kendi çıkarları için kullanması.

Dogmatik Davranış: Dogmatik fikirlere sahip kişi, fikirlerine kuru körüne bağlı kaldığından yeniliklere kapalı olarak ve kurumun ilerlemesini zorlaştıracaktır. Değişimlere karşı direnç gösterecek ve her yeni gelişmeye karşı savunma mekanizmaları geliştirecektir (Obua, 2009, Akt: Ertürk, 2012).

## **2.7. Okul Yönetiminde Etik Değerler**

Değişen okul ikliminde donanımlı olması beklenen okul müdürlerinin farklı bakış açılarına sahip ve okul vizyonunu sürdüren bireyler olması beklenirken, aynı zamanda etik ilkelere de sahip çıkması gereken ve bu konuda çalışmalar yapan bir birey olması gerekmektedir. Eğitimin yaygınlaştırılması aşamasında öğrenciler eğitim ortamlarından gördükleri her davranışı özellikle okul öncesi dönemde kendilerine örnek alabilecekleri davranış türü olarak belirlemektelerdir. Etik liderlik kavramı okul yöneticilerinin mesleklerini daha iyiye taşımaları açısından önem kazanmaktadır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin etik davranışları eğitim yönetiminin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Eğitim sitemlerinin doğru işleyebilmesi için eğitim yöneticisinin tavrı ve çalışma disiplini oldukça önemlidir. Eğitim süreçlerinde liderlik özellikleriyle dikkat çekmek isteyen bir yönetici mesleki ve ahlak davranışlarının etik değerler çerçevesinde ele alınacağını bilmektedir. Bu duruma göre davranışlarını düzenlemekte ve liderlik yaptığı gruba karşı sorumluluklarını yerine getirmektedir. Liderin en önemli özelliklerinden birisi de öğretmenlerin kendilerinden kuşku duymasını engelleyecek şeffaf bir ortam yaratılmasıdır. Dürüstlükten ayrılan okul yöneticisi süreci kontrol altına alma konusunda zorluk çekmektedir. Etik ilkeler doğrultusunda yöneticilerin davranışları ve okulu yönetme biçimleri tartışmaya açılarak daha pratik çözümler bulunabilecek şekilde değerlendirmeye alınmalıdır (Trake ve Roe,1994; akt. Aydın, 2017:81).

Okul yöneticisinin eylemleri, içerisinde bulunduğu toplumun gelenek- görenek ve etik değerlerini yansıtabilirdir. Etik ilkeler, toplumun her alanında saygılı olmayı, farklı kültürlere karşı hoşgörölü olmayı gerektirmektedir. Bu özellikler okulun özelinde de ele alındığında öğrenciler toplumdan soyutlanmadan, bağılı buldukları çevreye daha kolay adapte olarak eğitim faaliyetlerine katılmaktadırlar. (Cal breşe, 1989, Akt. Aydın. 2017). Okul yöneticilerinde bulunması gereken etik özellikler şu şekilde aktarılmıştır;

- ✓ Bütün toplum üyelerine saygı
- ✓ Farklı kültür ve düşüncelere hoşgörü
- ✓ Bireylerin eşitliğı
- ✓ Kaynakların eşit dağıtımı

Eğitim yöneticisi, aşağıda belirtilen ilkelere uygun davranarak, etik dışı davranışlardan kaçınabilir ve kendisine başkalarının güveninin sarsılmasını önleyebilir.

1. Eğitim felsefesine uygun bir vizyon geliştirilmesi,
2. Güçlü bir etik liderlik uygulaması,
3. Ayrımcılığın ortadan kaldırılması,
4. Etkili öğretimin bir ödev olarak görülmesi,
5. Toplumla ilişkilerin geliştirilmesi,
6. Bütün grupların haklarını arasında denge kurulması,
7. Herkes tarafından istenen karar, her zaman doğru karar değildir,
8. Kararlarda belirleyici olarak, okulun üyeleri için doğru olanı almak,
9. Etik konularda cesaretin, eğitim yöneticisinin rollerinin ayrılmak bir parçası haline gelmesi
10. Etik davranış, doğruluk ve ahlaki eylemlerin bütünleşmesi.

## **2.8. Okul Müdürlerinin Etik Kodları**

Okul müdürlerinin etik kurallara uymaları çerçevesinde belirli durumlar ortak kararlar neticesinde alınmıştır. Etik çerçeveye bakıldığında uluslararası okullarla yapılan değerlendirmeler neticesinde bazı etik ilkeler ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda belirlenen etik ilkelerden bazıları şunlardır;

1. Mesleki onur ve saygınlığın korunması,
2. Yerel, eyalet ve federal yasalara uyulması,
3. Herkesin eğitim hakkını kullanabilmesi için katkıda bulunabilmesi,
4. Yapılacak anlaşma ve sözleşmelerde yasallık ve saygınlığa uyulması,
5. Kamuoyunun güveninin kazanılması, görevin yetki ve sorumluluklarını yerine getirirken önerilen kişisel ve mesleki kazançların reddedilmesi,
6. Halka doğru ve dürüst bilgi verilmesi (Kaiser, 1985; akt. Aydın, 2017).

Okulun yönetilmesinde müdürlerin etik dışı davranışları öğrencilere göre ayrı öğretmenlere göre ayrı olarak ele alınmalıdır. Öğrencilere yapılan etik dışı davranışların içeriğinde kuralların uyulmaması durumunda verilen ağır cezalar, öğrenciler arasında ayırım yapılması, okul kültürünün içerisinde ırkçı tutum ve davranışlar, dinsel önyargılar bulunurken öğretmenlere karşı yapılan etik dışı davranışların kapsamında sözlü ve cinsel taciz, yönetime yaranmaya çalışan öğretmenlere gösterilen ayrı muamele, adam kayırma, akrabaların veya tanıdıkların vasfı olmamasına rağmen işe alınma durumları, hediyelerin kabul edilmesi gibi durumlar olarak değerlendirilebilir. Eğitim yöneticileri;

1. Bütün karar ve eylemlerinde öğrencilerin iyiliğinin temel değer olarak kabul ederler.
2. Mesleki sorumluluklarını doğruluk ve dürüstlikle yerine getirirler.
3. Bütün bireylerin yurttaşlık ve insan haklarını gerektiği gibi korur ve destekler.
4. Bölge, eyalet ve ulusal yasalara uygun davranır ve doğrudan ya da dolaylı olarak devlet yıkıcı ve bozucu örgütlere katılmaz ve desteklemez.
5. Eğitim kurulunun eğitim politikaları ile yönetsel kural ve düzenlemeleri uygular.
6. Eğitim amaçları ile tutarlı olmayan yasa, siyasa ve düzenlemelerin düzeltilmesi için uygun önlemlerin alınmasının yollarını ararlar.
7. Politik, toplumsal, ekonomik veya diğer tür kazançlar sağlamak için mesleki konularını kullanmaktan kaçınırlar.
8. Yalnızca uygun kurumlardan lazımmış akademik derece veya mesleki sertifikaları kabul ederler.
9. Mesleki etkililiklerini artırmak için sürekli araştırma ve mesleki gelişme sağlamanın yollarını ararlar.
10. Bütün anlamalara, sona erinceye kadar ya da sona gelinceye kadar uygun davranırlar.

Bütün bu kriterler neticesinde eğitim yöneticilerinden beklenti, her yöneticiden de beklenildiği gibi görevleri sırasında mevcut politika ve yasalar kadar mesleki etik ilkelere de uyma davranışları göstermeleridir (Aydın, 2016). Bu konuda Çelik (2015) de eğitim yöneticilerinin içselleştirmesi gereken bazı etik ilkeler ortaya koymuştur. Bu ilkeler Şunlardır:

Eğitim yöneticileri:

- Siyasi, ekonomik, sosyal ve dini konularda kişisel çıkarlarını ön planda tutmamalıdır,
- Her zaman insan haklarını ve vatandaşlık haklarını korumalı ve buna uygun kararlar almalıdırlar,
- Denklik belgesi veren eğitim kurumları dışında mesleki uzmanlık sertifikalarını ve akademik dereceleri kabul etmemelidirler,
- Kanunlara ve mevzuata göre hareket etmeli, devletin ve milletin zararına olan hiçbir faaliyette bulunmamalıdırlar,
- Bunun yanı sıra; eğitimsel ve öğretimsel amaçlara ulaşılmasını sağlayan kanun, yönetmelik ve diğer mevzuatın da geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için çaba harcamalıdırlar,
- Öğrencileri de unutulmamalı, öğrencilerle ilgili konularda etik değerlerden taviz vermemelidirler,

## **2.9. Türkiye’de Okul Yönetimindeki Etik Değerler**

Bu bakımdan eğitim yöneticileri vazifeleri sırasında bir yandan yasa ve yönetmeliklere uygun davranmalı, diğer yandan da mesleki etik değerlere sahip olmalıdırlar. Etik değerlere uyulduğu takdirde okulun tüm paydaşlarının desteği ve güveni kazanılır. Böylece eğitim yöneticisi; benimsenmiş, etik bir lider haline dönüşür (Bursalıoğlu, 2015). Milli Eğitim Bakanlığı, aşağıda da gösterildiği gibi; merkez ve taşra teşkilatı personeline yönelik etik eğitim programı çerçevesinde sahip olunması gereken etik davranış ilkelerini belirlemiştir.

Etik Davranış ilkeleri;

- Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci,
- Halka hizmet bilinci,
- Hizmet standartlarına uyma,

- Amaç ve misyona bağlılık,
- Dürüstlük ve tarafsızlık,
- Saygınlık ve güven,
- Nezaket ve saygı,
- Yetkili makamlara bildirim,
- Çıkar çatışmasından kaçınma,
- Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması,
- Hediye alma ve menfaat sağlama yasağı,
- Kamu malları ve kaynaklarının kullanımı,
- Savurganlıktan kaçınma,
- Bağlayıcı açıklamalar ve gerçek dışı beyan,
- Bilgi verme saydamlık ve katılımcılık,
- Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu,
- Eski kamu görevlileriyle ilişkiler,
- Mal bildiriminde bulunma (Milli Eğitim Bakanlığı Etik Komisyonu, 2009:25).

Maddeler incelendiğinde Milli Eğitim Bakanlığının; personelinden nezaket, güven, saygı, hesap verilebilirlik, tasarruf, objektiflik ve dürüstlük gibi evrensel insani değerlere sahip olmalarını beklediği görülmektedir. Benzer bir çalışma eğitim yöneticileri için de yapılmış ve eğitim yöneticileri için bazı önemli kriterler belirlenmiştir.

Bu kriterler:

- Toplumla ilişkilerini güçlendirme,
- Ayrımcılığın her türüsünü ortadan kaldırma,
- Okulun gelecekteki yerini eğitim anlayışına uygun olarak belirleme,
- Adaletli bir ortam oluşturup hakkaniyeti sağlama,
- Örgütün çoğunluğunun veya tamamının istediği kararların da bazen yanlış olabileceğini bilme,
- Örgüt üyelerinin iyiliği için kararlar alma,
- Etiği, doğruluğu ve ahlakı okula egemen kılma,
- Etik liderliği özümseyip kavramadır.

## 2.10. İlgili Araştırmalar

Bostan (2018), çalışması, Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'ne bağlı ve resmi olarak eğitim veren ortaöğretim kurumlarında çalışan eğitim yöneticilerinin, etik açıdan algı, davranış ve özelliklerini belirleme ve açıklama amacıyla oluşturulmuştur. Aynı zamanda bu bulguların, öğretmen ve öğrenciler tarafından nasıl algılandığını açıklama amacını taşımıştır. Eğitim yöneticileri kavramı, bütünsel bir bakışla, tanımlama ve yorumlama çalışmaları kapsamında incelenmiştir. Eğitimde ve eğitim yönetiminde, bağdaştırıcı ve birleştirici özelliği olan "etik" kavramı; ilkeleri içerisinde "olumlu", ilkeleri dışında "olumsuz" parametreler ortaya çıkarmaktadır. Başka bir ifadeyle; eğitim aşamaları ve yönetimleri sırasında uygulanan etik dışı davranış ve tutumlar, öğretmen ve öğrenciler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Etik ilkeler, toplumlar arası değişkenlik gösterdiği gibi; bireyler arası değişkelere de sahip özellikler taşır. Çalışma içerisinde, kabul gören etik ilkeler konusunda oluşturulmuş yaklaşım ve kuramlar ile "etik" kavramının farklı boyutları ele alınır. Ortaöğretim kurumlarında görev alan eğitim yöneticileri hakkındaki etik görüşler araştırılırken; nitel bir araştırma tekniği ile nesnel bir sonuç elde edilmiştir. Konuya nitel bir yaklaşım gösterilerek, ilgili öğrenci ve öğretmenlere yönelik araştırmacı tarafından oluşturulan sorular ile eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin etik davranışları hakkında farklı sonuç ve bulgular yakalanmaya çalışılmıştır. Çalışmada; öğrenci ve öğretmenlerin, eğitim yöneticileri ve etik yaklaşımları hakkındaki görüşlerini ele alan nitel araştırma yöntemi mülakat tekniği olmaktadır. Dolayısıyla öğrenci ve öğretmenlerin etik algıları, kimliksel özellikleri ile bağdaştırılarak, mülakat tekniği üzerinden yorumlanmaya çalışılmıştır. Araştırma için öngörülen nitel çalışmalarda, öğrencilerin kişisel bilgilerinin, etik algıları üzerinde önemli bir etken teşkil ettiğini görmekteyiz. Mülakat tekniğinin sonucunda öğrenci ve öğretmenlerin; hem öğretmenler hem de eğitim yöneticileri hakkındaki etik olan ve olmayan davranışlar belirlenmiştir.

Çengelci (2014), Bu araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını belirlemektir. Araştırmada evreni Milli Eğitim Bakanlığı Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilköğretim bünyesindeki anasınıfları ve bağımsız anaokullarında çalışan 120 okul öncesi öğretmeni ve bu okullarda yöneticilik yapan 80 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Bu evrenden uygun örneklem seçimi kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Turhan (2007) tarafından geliştirilen "Etik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde frekans ve yüzdeler, aritmetik ortalama, standart sapma,

Parametrik olmayan testlerden Mann Whitney-U testi, Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yüksek düzeyde etik liderlik rollerini yerine getirdikleri; okul yöneticilerinin ise cinsiyetlerine, eğitim durumlarına ve medeni durumlarına göre etik liderlik rollerini yerine getirebilmelerine ilişkin algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. 46 yaş ve üzerindeki yöneticilerin, 26- 35 yaş arası yöneticilere göre sosyal sorumluluğa dair etik liderlik rollerini daha iyi yerine getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin etik liderlik algılarının, çalıştıkları okul türü dışında kalan demografik özelliklerine göre farklılaşmadığı, bağımsız resmi anaokullarında görev yapan öğretmenlerin de okul yöneticilerinin etik liderlik rollerini, diğer öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde yerine getirdikleri algısına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Erdoğan (2018), araştırmasının temel amacı; öğretmenlere göre ortaokul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma betimsel tarama modelindedir. Araştırmanın evreni, 2015-2016 eğitim-öğretim yılı İstanbul ili Maltepe ilçesinde yer alan tüm devlet ortaokullarıdır. Bu kapsamda Maltepe ilçesinde yer alan 26 devlet ortaokulda yer alan 1162 öğretmenden evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü hesaplanmış ve 288 sonucuna ulaşılmıştır. Evrendeki okullara 500 form dağıtılmış ve 363 kullanılabilir form edinilmiştir. Araştırmada veri toplamak için kullanılan form, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, öğretmenlere ait kişisel bilgilerin bulunduğu kişisel bilgi formu yer almaktadır. İkinci bölümde etik liderlik davranışlarına ait 4 boyutu kapsayan ve toplam 44 soruluk, 5 dereceli likert tipi bir "Etik Liderlik Ölçeği" mevcuttur. Üçüncü bölümde 18 maddelik "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" yer almaktadır. Öğretmenlerden öncelikle kişisel bilgilerini toplamak amacıyla geliştirilmiş anketi doldurmaları, ardından Okul Müdürünün Etik Davranış Ölçeğini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğini cevaplamaları istenmiştir. Veri toplama araçları olan ölçekler kodlanmış, veriler 'SPSS for Windows' programına aktarılmış analizleri yapıldıktan sonra da analiz tabloları yorumlanmıştır. Öğretmenlerin, yöneticilerin etik liderlik davranışları ve alt boyutlarındaki algılarının cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, branşlarına göre bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve alt boyutlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, branşlarına göre bir farklılık göstermediği tespit edilirken, öğretmenlerin mesleki kıdem süresi arttıkça devam bağlılığının da arttığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik davranışıyla ve davranışsal etiğiyle

öğretmenlerin normatif bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yönetici iletişimsel etik, iklimsel etik davranışıyla ve davranışsal etiği ile öğretmenlerin duygusal bağlılığı arasında da pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmada yapılan istatistiksel analizler sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile değişim gösterdiği tespit edilmiştir.

Emirbey (2017), araştırmasında, Denizli ili Çivril ilçesindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada "ilişkisel tarama modeli" kullanılmış olup araştırmanın evrenini 2015–2016 eğitim-öğretim yılı Denizli ili Çivril ilçesinde görev yapan ilkokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Öğretmenlerin tamamına ölçek verilmiş olup geri dönüşü sağlanan 189 ölçek değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları; "Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)" ve "İş Motivasyon Ölçeği (İMÖ)" ölçekleridir. ELÖ Ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,963 ve İMÖ Ölçeğinin Alpha değeri 0, 924 olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının ne derece sergilediklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin "Katılıyorum" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, mesleki kıdem ve çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyinin "Kısmen memnunum" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken mesleki kıdem ve çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. İlkokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları göstermeleri ile öğretmenlerin iş motivasyonu arasında istatistiksel olarak pozitif, doğru orantılı, orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Tutkun (2017), Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen öz yeterliği arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın evrenini, 2016–2017 eğitim öğretim yılında Tokat il genelindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 6887 öğretmen; örneklemini ise evrenden "Basit Seçkisiz Örnekleme" yöntemiyle seçilen 313 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak öğretmenlerin öz yeterlik düzeylerini belirlemek için Tschannen-Moran ve Woolfolk-Hoy (2001) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Çapa, Çakıroğlu ve



Sarıkaya (2005) tarafından yapılan "Öğretmen Öz Yeterlik Algısı Ölçeği" kullanılmıştır. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerini belirlemek amacıyla ise De Hoogh ve Den Hartog (2008) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Alkan (2015) tarafından yapılan "Etik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizleri için t-testi, tek yönlü varyans analizi, LSD testi, Kruskal Wallis H-Testi, Mann-Whitney U Testi, Pearson Korelasyon Katsayısı ve Regresyon tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürleri etik liderlik davranışlarını "katılıyorum" düzeyinde sergilemektedirler. Öğretmenlerin öz yeterliklerinin ise "her zaman" düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre görüşleri arasında anlamlı fark yoktur. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin okul türü ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre ise görüşleri arasında anlamlı fark vardır. Bununla birlikte öğretmen öz yeterlik algısı düzeyinin cinsiyet, yaş, okul türü ve eğitim düzeyine göre anlamlı fark gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen öz yeterliği arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı ilişkinin olduğu da belirlenmiştir. Buna göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını sergileme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin öz yeterlik algıları da artmaktadır. Öğretmen öz yeterlik algısının, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarındaki değişim üzerinde düşük düzeyde, anlamlı yordayıcı olduğu da belirlenmiştir.

Minaz (2017), Bu araştırmada okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları yolsuzluklar bağlamında incelenmiştir. Araştırma, nicel ve nitel yöntemin birlikte kullanıldığı karma model olarak yapılandırılmıştır. Bu araştırmanın nicel verilerine ilişkin evreni 2014–2015 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Sultanbeyli İlçesinde bulunan 75 okulda (Anaokulu İlkokul, Ortaokul, Lise) çalışan öğretmenlerdir. Bu araştırmada nicel yöntemde tarama modeli kullanılmış; buna uygun olarak genel evren içinden araştırmaya gönüllü olarak katılan 514 kişi örneklem olarak belirlenmiştir. Araştırmada veri toplamak amacıyla "Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ Cronbach's Alpha değeri  $\alpha=,988$  olarak hesaplanmıştır). " ve "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır. Nitel verilerin toplanmasında ise amaçlı örneklem yoluyla belirlenen 30 öğretmenle görüşülmüş, nicel kısımda anlamlı farklılığın olduğu değişkenler ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Örneklem dağılımını belirlemek için; Kişisel Bilgi Formu ile frekans ve yüzde hesaplamaları, liderlik ölçeğinin kişisel özelliklerle aralarında farklılaşma olup olmadığına ilişkin ikili küme karşılaştırmalarında tek örneklem t testi

(bağımsız gruplar arası t testi), ikiden çok küme karşılaştırmalarında ise tek yönlü varyans analizi (Anova) ve f testi çözümlenmeleri yapılmıştır. Varyans analizi sonucu F testi istatistiği sonucu anlamlı ise farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Scheffe post- hoc (çoklu) karşılaştırma testi uygulanmıştır. Verilerin istatistiksel çözümlenmeleri SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Science) paket programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi .05 kabul edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulguların bir kısmı: Nicel araştırma sonucunda örneklem grubunu oluşturan öğretmenler çoğunlukla okul müdürlerinin etik liderlik davranışları sergilediklerini düşünmektedirler. Öğretmenlerden daha önce yöneticilik yapmış olanlar mali işlerde kişisel etik alt boyutunda daha olumlu değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine, kıdemlerine, okuldaki çalışma süresine, medeni durumlarına, okul kademesine, branşlarına, mezuniyetlerine, maaşları değerlendirmelerine, komisyonlarda görev alma durumuna göre etik liderlik algılarında anlamlı farklılık görülmemiştir. Öğretmenlerden etik eğitimi almayanlar daha olumlu değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Öğretmenlerden okul mali imkanını iyi bulanlar zayıf ve orta bulanlara göre okul yöneticilerini daha olumlu değerlendirmektedirler. Nitel araştırma sonucunda okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının yolsuzluk bağlamında değerlendirildiği bu çalışmada yolsuzluğun, rüşvetten, verimli çalışmamaya doğru giden geniş yelpazesi içinde öğretmen algısına göre değerlendirmelerde bulunulmuştur. Öğretmenlerden bir kısmı okul müdürlerinin direkt yolsuzluk olarak niteledikleri davranışlar yanında sadece yasada suç olarak belirtilmemiş ancak yolsuzluk kavramı içinde yer alan etik dışı davranışları da belirtmişlerdir. Bu değerlendirmelerden çıkartılan temalar başlıklar halinde sunulmuştur. Görüşme yapılan öğretmenlerden 17'si okul müdürlerini etik ve yolsuzluk bakımından olumlu değerlendirirken 13'ü olumsuz değerlendirmiştir. Olumsuz düşünen öğretmenler okul yöneticisinin yönetsel yönden etik olmayan davranışlarını açıklamışlar, adam kayırmacılık yapıldığı, okula zamanında gelinmediği, eşit davranılmadığı, şeffaf yönetim sergilenmediği, denetim yapılmadığı, okulla ilgilenilmediği, uzmanlık güçlerinin bulunmadığı, tasarrufa dikkat edilmediği, sigara içmek gibi kişisel zafiyetlerin bulunduğu, toplantılarda motive edici olunmadığı gibi değerlendirmeler öne çıkmıştır. Nicel ve nitel yöntem uygulamaları sonrası ortaya çıkan bulgular doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur.

Bedir (2017), Bu çalışmada, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki

incelenmiştir. Araştırmanın bir diğer amacı ise öğretmenlerin etik liderlik algıları ile motivasyonlarının yaş, cinsiyet, mezuniyet derecesi, öğretmenlik tecrübesi, mevcut kurumdaki çalışma süresi, mezun olunan program türü, formasyon alma durumu değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. İlişkisel tarama modelinde olan araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim-öğretim yılında İstanbul iline bağlı ilçelerdeki özel okullarda çalışan 353 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenlere Yılmaz(2005) tarafından geliştirilen "Etik Liderlik Ölçeği" ile 1998 yılında J. E. Barbuto ve R.Scholl tarafından geliştirilen "Motivasyon Ölçeği" uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar SPSS paket programı ile çözümlenmiştir. Veriler analiz edilirken önceden belirlenmiş olan alt problemlere yönelik olarak; öğretmenlerin etik liderlik algılarının ve motivasyon düzeylerinin ilgili değişkenlere göre incelenmesi aşamasında normal olmayan dağılımların analizlerinde kullanılan Kruskal Wallis H testi ile Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Ayrıca yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Spearman Sıra Farkları analizi ve bunun yanında iki ölçeğin ve alt boyutlarının birbirini ne derece açıkladıklarını ortaya koymak için regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak korelasyon analizi sonucunda yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasında direkt olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak MÖ ölçeği alt boyutlardan AMB ile ELÖ ölçeği alt boyutlarından ÖKVEB, DEB, İEB, İLEB arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca İGMB ile ÖKVEB arasında negatif yönlü, İMB ve HİB ile ÖKVEB, DEB, İEB, İLEB arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Regresyon analizi sonucunda MÖ ölçeği alt boyutlarından AMB ve DMB, ELÖ toplam puanını yordamaktadır. Bununla beraber ELÖ ölçeği DEB alt boyutunun MÖ toplam puanını zayıf düzeyde yordadığı bulunmuştur.

Kalaz (2016), araştırmasının amacı, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç kapsamında okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri sergileme düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ve aralarındaki ilişkinin incelenebilmesi için öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Bu araştırma 2013-2014 eğitim-öğretim yılı İstanbul ili, Bahçelievler ilçesinde bulunan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında yapılmıştır. Araştırmada Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen 44 maddelik "Etik Liderlik Ölçeği" ve Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ve Mehmet Karakuş (2005) tarafından Türk kültürüne uyarlanan 18 maddelik " Örgütsel Adanmışlık Ölçeği" ilgili

okullardaki 223 öğretmene uygulanmıştır. Verilerin analizinde frekans, betimsel istatistik yöntemleri, bağımsız grup t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Man-Whitney-U ve Kruskal Wallis-H testleri ile çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri sergilemelerine ait görüşlerinin "kısmen katılıyorum" seviyesinde olduğu görülmüştür. Alt boyutlar göz önüne alındığında öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin "davranışsal etik" boyutu özelliklerini en çok, "karar vermede etik" boyutuna ait özellikleri ise en az düzeyde sergiledikleri anlaşılmaktadır. 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin 41 yaş ve üstü öğretmenlere oranla, okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini daha az sergiledikleri görüşüne sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin sahip oldukları örgütsel adanmışlık düzeylerine ilişkin görüşleri "kısmen katılıyorum" seviyesindedir. Alt boyutlar bazında bakıldığında öğretmenlerin çalıştıkları okula en yüksek "devam adanmışlığı", en düşük ise "normatif adanmışlık" duydukları görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır. Mesleğin ilk yıllarındaki öğretmenlerin (1-6 yıl) daha kıdemli öğretmenlere oranla daha az adanmışlık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Lisans üstü öğrenim görmüş öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere oranla yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini "daha düşük" düzeyde sergiledikleri görüşünde oldukları ve daha çok örgütsel adanmışlık gösterdikleri görülmüştür. Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasında pozitif yönlü "zayıf" düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak, durum deseni kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme formu oluştururken alan yazında yer alan etik liderlik ile ilgili çalışmalar, anket ve ölçekler taranmış, görüşme soruları bu çalışmalara göre oluşturularak, okul öncesi eğitimindeki yöneticilere uyarlanmıştır. Durum çalışması her aşaması dikkatli bir biçimde desenlemesi gereken, sağlam gerekçelere dayandırılması ve teknik araştırma bilgisi gerektiren bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Durum desenlerine bakıldığında dört durum çalışması kendine ait özelliklere ayrılmıştır. Bunlar; bütüncül tek durum deseni, iç içe geçmiş durum deseni, bütüncül çoklu durum deseni ve iç içe geçmiş çoklu durum deseni olarak belirlenmiştir. Veriler betimsel analiz yapılarak bulgulara ulaşılmıştır.

Nitel araştırma; bir olayı derinlemesine incelemeyi amaçlayan, olayı; anında, yerinde ve bütüncül ele alan, gözlem, görüşme ve döküman analizini gibi tekniklerinde tek başına ya da birlikte yaygın olarak kullanıldığı nitel işlemler sürecini kapsamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Nitel araştırmanın, nicel bir desenin sıklıkla vurguladığı ‘miktar’ kavramından ziyade ‘kalite’ kavramına odaklandığı ve olgubilim, sembolik etkileşimcilik, yorumbilim gibi çeşitli disiplinlerin fikirlerinden etkilenen bir dinamik yapıda olduğu, ancak sadece tek bir yöntembilim veya tek bir disipline indirgenemeyeceği belirlenebilir (Merriam, 1988; Neuman, 2014). Bu özellikleri nedeniyle araştırmada belirlenen soruların cevaplarını ortaya çıkarma bakımından uygun bir yöntem olduğu düşünülmektedir. Görüşme tekniği ilgili bilim insanları tarafından belirli şekillerde yorumlanmıştır (Karasar, 2011; Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Eğitim bilimlerinin içeriğinde görüşme tekniğinin kullanılması, yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak yapılmaktadır (Türnüklü, 2000). Nitel yöntem içinde öğretmenlerin görüşlerini ortaya çıkarmak için yarı

yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu görüşme formu hazırlanırken sorular taslak formatında hazırlanıp, görüşmenin akışına göre soruların sorulma seyri değişiklik göstermektedir. Kullanılan görüşme sırasında araştırmacı esnek bir bakış açısında olmalı ve görüşme yapılan kişi için rahat bir ortam sağlanması önemlidir.

Günümüzde araştırmacıların çoğunlukla tercih ettiği, diğer görüşme tekniklerine göre daha kapsamlı bilgi sağlayan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılması düşünülmüştür. Yapılandırılmış görüşmede olduğu gibi araştırmacı görüşme sorularından oluşan bir form belirler, görüşme esnasında sorular yöneltir fakat görüşmenin akışına göre sorular üzerinde oynama yapabilir. Görüşme esnasında gereksiz sorular çıkartılabilir eksik yerlere soru eklenebilir. Bu şekilde daha ayrıntılı bilgi alınmış olur (Türnüklü, 2000). Bu araştırmada, öğretmenlerin konuyla ilişkili görüşlerini belirlemek için görüşme sırasında elde edilen veriler analiz edilmiştir.

### **3.2. Çalışma Grubu**

Nitel araştırmalarda evren, araştırmacının gerçekte incelediği ve araştırdığı olguları barındıran insan toplulukları, sosyal gruplar veya çok çeşitli olay ve olgulardır. Evren, araştırmacının incelediği durumu iyi yansıtmak için hakkında bilgi almak istediği topluluk olarak değerlendirilebilir. Evren, farklı durumların ve unsurların aynı anda bir arada bulunduğu ve geniş bir veri alanına sahip olan öğelerin bütünüdür (Miles ve Huberman, 2016).

Araştırmada kapsamlı bilgi toplayabilmek için nitel araştırmanın içinde yer alan ve rastgele amaçlı örnekleme yoluna gidilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemede amaç; az sayıdaki bir grupta aranan farklı özellikteki grubu olabildiğince iyi bir şekilde yansıtmaktır (Hatch, 2002; Yıldırım ve Şimşek, 2005, s. 108). Farklılıkları belirlemek için geniş çaplı durumları ve önemli ortak örüntüleri belirlemek gerekmektedir.

Bu araştırmanın çalışma grubunu, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İstanbul'daki devlet ve özel okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul öncesi öğretmenleri oluşturmaktadır. Görüşmeler İstanbul Avrupa yakasındaki anaokullarında çalışan 12 okul

öncesi öğretmeni ile yapılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 3.2.1 de yer almaktadır:

**Tablo 3.2.1 Görüşmeye katılan öğretmenlerin demografik bilgileri**

<b>Katılımcı sayı: 12</b>		
<b>Cinsiyet</b>	Bayan	12
<b>Yaş</b>	18-24	5
	25-30	3
	31-35	4
<b>Devlet anaokulu</b>	7	
<b>Özel anaokulu</b>	5	
<b>İş deneyimi</b>	1 yıldan az	1
	1-3 yıl	4
	4-6 yıl	3
	7-9 yıl	3
	10 yıl ve üzeri	1

### 3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesindeki öncelikli amaç araştırmacının görüşme esnasında eksik kaldığını fark ettiği konu üzerine yeni düzenlemeler yapabilmesi veya daha ayrıntılı bilgi için gerekli gördüğünde sorulara eklemeler yoluyla görüşmeyi yönlendirebilmesidir. Araştırmada kullanılacak yarı yapılandırılmış görüşme formu için okul öncesi dönem, etik liderlik üzerine alan taraması yapılmıştır. Edinilen bilgiler doğrultusunda görüşme soruları hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular eğitim yönetimi alanında 2 uzman tarafından incelenmiş ve uzman görüşleri doğrultusunda gerekli düzenlemeleri yapılmıştır. Görüşme soruları pilot uygulama yapılarak eksik kalan kısımları üzerine çalışılmıştır. Ölçme aracı son halini aldıktan sonra belirlenen kriterlerdeki öğretmenlerle görüşmeler sağlanmıştır. Görüşmeler için önceden randevu alınıp, görüşmeden önce okul müdürü ve öğretmenlerden izin formunu imzalamaları istenmiştir. Öğretmenlere kısaca araştırmanın amacı anlatılarak sorular önceden iletilmiştir. Görüşme esnasında ses kaydının kullanılması için izin alınmıştır. Görüşmede elde edilen bilgilerin başka hiçbir amaç için kullanılmayacağı, isimler yerine kod adı kullanılacağı ve bilgilerin gizliliğine dikkat edileceği teyit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular betimsel analiz kullanılarak oluşturulmuştur. Edinilen bilgileri belli temalara yönelik sınıflandırıp bunları okuyucunun anlayacağı şekilde analiz etmek (Yıldırım ve Şimşek, 2016) araştırma için uygun olmaktadır.

Bu yüzden tümevarım analizi ile orantılı bilgilere ulaşıp ve elde edilen bilgiler kavramsallaştırılarak (Baltacı ve Balcı, 2017) çözümlenmiştir. Bu araştırmada tümevarım analizi; verilerin kodlanması, temaların bulunması, temaların ve kodların düzenlenmesi ve bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım, Şimşek, 2016) aşamalarında düzenlenmiştir. Araştırmada yapılan analizler kapsamında 3 tema ve 6 alt tema elde edilmiştir. Alt problemlere paralel şekilde elde edilen tema ve alt temalar tablollaştırılarak yorumlanmıştır.

#### Görüşme soruları

1. Liderlik ve yöneticilik kavramları sizin için neler ifade etmektedir?



2. Okul yöneticinizde bulunan ve bulunmayan liderlik özellikleri sizce nelerdir?
3. Etik kavramından ne anlıyorsunuz? (Etik kavramı size ne çağrıştırıyor?)
4. Okul yöneticiniz sizinle iletişim kurarken etik kural ve ilkelere göre davranıp davranmadığı konusunda neler söylediniz?
5. Okul yöneticisi size karşı etik dışı davranışta bulunduğuna karar verdiğinizde ne yaparsınız?
6. “Okul yöneticisinin etik dışı davranışı” denince aklınıza neler geliyor?

6.a. Şu ana kadar okul yöneticinizin size veya meslektaşlarınıza karşı etik dışı davranışta bulunduğuna şahit oldunuz mu? Bu durumda ne yaptınız?

6.b. Bu durumla ilgili örnek olay anlatır mısınız?

7. Okul yöneticiniz etik dışı davranışlara karşı resmi ve gayri resmi olarak hangi yaptırımları uygular?
8. Okul yöneticinizin okul çalışanlarının etik konusunda bilgi ve becerilerinin geliştirilebilmesi için yapması gereken şeyler konusunda neler söylersiniz?
9. Okul yöneticinizin etik liderlik davranışlarına göre kendinize rol model olup olmayacağı konularında neler söylersiniz?

### Görüşme Kılavuzu

Görüşmelere başlamadan hemen önce ve randevu alma esnasında katılımcılara gizlilik durumu ve kişisel bilgilerin korunması konusunda bilgilendirmeler yapılmıştır. Bu bilgilendirmeler kılavuz olarak yazılı biçimde de sunulmuştur. Boyce ve Neale (2006) tarafından hazırlanan görüşme kılavuzu ilkeleri kapsamında aşağıda bulunan maddeler kılavuz içeriğinde uygun biçimde yer almalıdır;

- Görüşme başlamadan araştırmacının açıklamaları olmalıdır,
- Görüşme başladığı esnada ayrıntılı bilgilendirme yapılarak, güven ortamı sağlanmalıdır,
- Görüşmenin sonunda araştırmacının söyleyecekleri belirli olmalıdır,

- Araştırmacının neler yapacağı ve süreç ile ilgili bilgi verilmelidir,

Bu amaç doğrultusunda hazırlanan görüşme kılavuzu ve yönerge etik ilkeler çerçevesinde ele alınarak katılımcının hakları bildirilmiştir.

### Görüşme İlkeleri

Gerçekleştirilen görüşmelerin tamamı doğrudan araştırmacı tarafından yapılmıştır. Yapılan ön görüşmeler ve pilot uygulamalar doğrultusunda iki farklı uzman tarafından incelenerek, sorulara son halleri verilmiştir. Araştırmacı uzmanların dönütlerini dikkate almıştır. Ön görüşme verileri analizler sırasında dahil edilmemiştir. Bu süreç çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik aşamaları için önem kazanmıştır. Yapılan görüşmeler sırasında araştırmanın amacı, kaç dakika görüşme yapılacağı, araştırma sonuçlarının kullanım amacı, kişisel bilgilerin gizliliği durumlarıyla ilgili katılımcılara ayrıntılı bilgi verilmiştir. Görüşme soruların sorulma sırasında değişiklik yapılmamasına dikkat edilmiştir. Görüşmenin gidişatına uygun olarak bu durum şekillendirilmiştir. Konu bütünlüğünün sağlanabilmesi için sorulan soruların dışında verilen cevaplar o soru için dikkate alınmamıştır. Bu süreç ek sorularla desteklenerek konudan ayrılmaması sağlanmıştır. Görüşmeler kapsamında araştırmacı, katılımcılara yönelik kod isimleri kullanma konusunda özen göstermiştir. Görüşmelere başlanmadan önce kişilerin sözlü ve yazılı onayı alınmıştır.

### Görüşme Formunun Hazırlanması

Araştırmada verileri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu yüzden araştırmacı tarafından görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu katılımcıların cinsiyetini, mezun oldukları programı, çalıştıkları okulun bulunduğu sosyo ekonomik düzeyi ve meslekte hizmet sürelerini öğrenmeyi kapsayan kişisel bilgi formu ve görüşme sorularından oluşmaktadır.

Görüşme soruları konu ile ilgili literatür ve ilgili araştırmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Sorular hazırlanırken Yıldırım ve Şimşek'in (2016) belirlediği kolay anlaşılabilir sorular yazma, odaklı sorular yazma, açık uçlu sorular sorma, yönlendirmekten

kaçınma, çok boyutlu sorular sormaktan kaçınma, alternatif sorular ve sondalar hazırlama, farklı türden sorular yazma, soruları mantıklı bir biçimde düzenleme, soruları geliştirme ilkeleri benimsenmiştir.

### **3.4. İnandırıcılık ve Tutarlık**

Araştırmanın inandırıcılığını artırmak için soru formu oluşturulurken ilgili alan yazın incelemesi yapıldıktan sonra açık uçlu soru formu, bu alanda uzman bir akademisyen tarafından kontrol edilecektir. Araştırmanın inandırıcılığını artırmak amacıyla çalışma grubundaki bireylere müdahale edilmeyecektir. Yapılan görüşmeler ses kaydına alınarak, daha sonradan analiz edilmek üzere yazıya aktarılacaktır. Görüşmelerin ses kaydına alınması için gerekli izinler alınacaktır. Konuşma metinleri düz yazıya aktarıldıktan sonra katılımcılara teyit amaçlı olarak gönderilecek ve görüşme sonrası teyit toplantıları gerçekleştirilecektir. Araştırmacı, mülakatlar sırasında yansıtıcı dinleme tekniği kullanılarak hem sohbetleri teşvik edici hem de tarafsız olmaya çalışılacaktır. Görüşme açık uçlu olarak hazırlanacaktır. Böylece öğretmenler herhangi bir etki altında kalmadan kendi hikâyelerini rahatlıkla aktarma fırsatı elde edeceklerdir.

Araştırmaların değeri, insanların ve toplumun sorunlarına duyarlı olmasına ve insan yaşamında oluşturduğu etkiye göre şekillenmektedir. Araştırmaların değerinin bilim alanına katkısı da oldukça önemlidir. Araştırma sürecinde soruların ve sonuçların açık ve tutarlı olması beklenirken, her kesimden araştırmacının okuduğunda anlayabilmesi ve teyit edilebilir olması da istenir. Lincoln ve Guba (1985) inandırıcılığın başarılabilmesi için uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi ve katılımcı teyidini önermektedir (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 265).

Araştırmacı yapılan görüşmelerde yansıtıcı dinleme tekniğini kullanarak sohbeti teşvik edici ve tarafsız şekilde ilerletmeye özen göstermiştir. Görüşme sırasında açık uçlu sorular katılımcıların araştırmacının etkisi altında kalmadan kendi hikâyelerinden yola çıkarak cevaplandırılması için gerekli ortam koşulları sağlanmıştır.

### **3.5. Teyit Edilebilirlik ve Aktarılabirlik**

Veri toplama sırasında nitel araştırmalarda farklı sonuçlar çıkmasını ölçmek amacıyla teyit edilebilirliğe önem verilecek ve bu amaçla veri toplamanın hemen sonunda, toplanılan veriler özetlenerek bunların doğruluğuna ilişkin katılımcı görüşü alınacaktır. Sonrasında teyit edilebilirliği güçlendirmek adına toplanan veriler yazıya aktarıldıktan ve ilk analizler yapıldıktan sonra katılımcıyla görüşmeler sağlanarak geri dönüşler alınacaktır. Verilerin analizinde katılımcıların durumlarından faydalanılarak araştırmanın aktarılabirliğini güçlendirmek hedeflenmiştir.

### **3.6. Verilerin Analizi**

Yapılan araştırmada betimsel analiz kullanılmıştır. Nitel araştırma için alınan ses kayıtları, görüşme formlarında ilgili yerlere doldurularak, nitel araştırmanın gereği olan tematik kodlama yöntemiyle analiz edilmiştir. Görüşmeler sırasında dikkat çeken ve tekrarlanan konuyu özetleyecek anahtar betimlemeler ortak başlıklar altında toplanarak yorumlanmıştır. Soru-cevap şeklinde yapılan görüşmeler dışında yapılan gözlemler de çeşitli eğitimsel bakış açılarıyla analiz edilerek yorumlara eklenmiştir.

Verilerin kodlanması, içerik analizinin ilk aşamasıdır. Bu aşamada araştırmacı elde ettiği bilgileri inceleyerek, anlamlı blumlere ayırmaya ve her bölümün kavramsal olarak ne anlam ifade ettiğini bulmaya çalışır. Bu bölümler bazen bir sözcük bazen bir cümle ya da paragraf, bazen de bir sayfalık veri olabilir. Kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturan bu bölümler, araştırmacı tarafından isimlendirilir başka bir deyişle kodlanır (Yıldırım ve şimşek, 2016).

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Araştırma verileri metne döküldükten sonra yapılan içerik analizinde çalışmanın alt problemleri doğrultusunda 3 tema ve 6 alt tema ortaya çıkmıştır. Alt problemler, temalar ve alt temalar Tablo 4.1.'de sunulmuştur. Tabloda alt probleme uygun olarak belirlenen tema ve alt temalar yer almaktadır. İçerik analizinde bu tabloya ek olarak çıkartılan kodlar da eklenmiştir ve tezin ek bölümünde sunulmuştur. Bu bölümde yapılan içerik analizi sonucu ortaya çıkan bulgular yorumlayıcı bir yaklaşımla ayrı ayrı tartışılmıştır.

**Tablo 4.1. Alt Problemler, Temalar ve Alt Temalar, Kodlar**

ALT PROBLEM	TEMA ve ALT TEMALAR	KODLAR
Öğretmenler etik kavramını nasıl tanımlamaktadırlar?	<b>Tema 1: Etik Liderlik Süreci</b> 1.1. Etik liderliğe karşı tutum ve farkındalık	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etik</li><li>• Lider olmak</li><li>• Sevilen yönetici</li><li>• Yöneticilik</li><li>• Etik yaklaşım</li><li>• Etkili öğrenme</li><li>• Kabullenme</li></ul>
	1.2. Etik liderlikte kullanılan yöntemler ve uygulamalar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ahlak</li><li>• Ahlaksızlık</li><li>• Görüş ayrılığı</li><li>• Surat asma</li><li>• Motivasyon</li><li>• Hatalı yaklaşım</li><li>• Mobbing</li></ul>

Okul yöneticisinin öğretmenlere karşı etik dışı davranışları nelerdir?	<b>Tema 2: Yöneticilerin Etik Dışı Davranışları</b>  2.1. Öğretmene Karşı Etik Dışı Davranış	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobbing</li> <li>• Uzmanlık alanı</li> <li>• İşe karışmak</li> <li>• Haksızlık</li> <li>• Aşağılamak</li> <li>• Yolsuzluk</li> </ul>
	2.2. Öğrenciye Karşı Etik Dışı Davranış	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenci uyumu</li> <li>• İletişim</li> <li>• Problemlerli davranışlar</li> <li>• Etik dışı</li> <li>• Sözlü müdahale</li> </ul>
Öğretmenlerin etik dışı davranışlara karşı uyguladıkları baş etme yolları nelerdir?	<b>Tema 3: Etik Dışı Davranışlarla Baş Etme</b>  3.1. Etik dışı davranışların örnek olayları	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Söz birliği</li> <li>• Lider davranışı</li> <li>• Okul ortamı</li> <li>• Önemsememek</li> <li>• Gereksiz müdahale</li> <li>• Aşırı yakınlık</li> </ul>
	3.2. Etik dışı davranışlarla baş etme yöntemleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İletişim</li> <li>• Lider davranışı</li> <li>• Okul ortamı</li> <li>• Örnek davranış</li> </ul>

## Tema 1: Etik Liderlik Süreci

Etik Liderlik Süreci teması kapsamında kişilerin kavrama ilişkin yaklaşımları, diğer kavramlarla ilişkilendirilmesi, okul içerisinde etik değerlere olan farkındalık durumları ele alınmaktadır.

ALT PROBLEM	TEMA ve ALT TEMALAR	KODLAR
Öğretmenler etik kavramını nasıl tanımlamaktadırlar?	<b>Tema 1: Etik Liderlik Süreci</b> 1.1. Etik liderliğe karşı tutum ve farkındalık 1.2. Etik liderlikte kullanılan yöntemler ve uygulamalar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etik</li><li>• Lider olmak</li><li>• Sevilen yönetici</li><li>• Yöneticilik</li><li>• Etik yaklaşım</li><li>• Etkili öğrenme</li><li>• Kabullenme</li><li>• Ahlak</li><li>• Ahlaksızlık</li><li>• Görüş ayrılığı</li><li>• Surat asma</li><li>• Motivasyon</li><li>• Hatalı yaklaşım</li><li>• Mobbing</li></ul>

### 4.1.1. Etik liderliğe karşı tutum ve farkındalık

Araştırma kapsamında yapılan içerik analizinde okul öncesi öğretmenlerinin etik liderliğe dair düşünceleri ile ilgili çeşitli bulgular elde edilmiştir. Her öğretmenin etik liderlik anlayışı ve bu konudaki tanımlamaları birbirinden farklı olmakla birlikte, okul müdürlerinin davranışlarının değerlendirilmesi de bu çerçevede oluşmaktadır.

Burcu öğretmen etik kavramını tanımlarken kuralların uygulandığı bir ortamın oluşturulması olarak tanımlamaktadır. Buna ek olarak okul müdürlerinin etik davranışlarının öğretmenler açısından nasıl algılandığına dikkat etmesi gerektiğini de görüşlerine eklemiştir.

Burcu öğretmen etik durumunun okul içerisinde oluşturulmasını sağlayan kişinin okul müdürü olduğunu vurgulamıştır.

*Etik bir okul içerisinde, müdürlerin herkese eşit davranarak, kuralları uygulayarak oluşmasını sağlar (Burcu Öğretmen ile görüşme, 2018).*

Öğretmenler etik kavramını tanımlarken disiplin olgusuna vurgu yapmaktadırlar. Öğretmen Deniz görüşmelerde yaptığı tanımda müdürün disiplinli bir ortamda etik süreci yürütmesi gerektiğine dair görüş bildirmiştir.

*Etik genel anlamda birbirlerine karşı saygı çerçevesindeki tutum ve durumlar olarak değerlendirilebilir. Okul özelinde bakıldığında da müdürün etik konusunda disiplin çerçevesinde özel hayata saygı duyması olarak tanımlanabilir (Deniz Öğretmen ile görüşme, 2018).*

Nesrin öğretmen etik kavramını ahlak ile bağdaştırarak kavramlar üzerinde bir sonuca varmıştır. Aynı ortamda bulunan kişilerin yaşamlarında etik çerçeve ve başkalarına karşı ahlak kuralları öne çıkmaktadır. Etik kurallar çerçevesinde aynı ortamda yaşayan insanların toplumun ahlak kurallarına da uyması gerekmektedir.

*Etik bence kişilerin başkalarına karşı ahlaklı olmalarını sağlayan bir süreçtir. Bu süreçte hal ve hareketlerine dikkat etmeleri gerekir (Nesrin Öğretmen ile görüşme, 2019).*

Etik kurallar kişilerin içinde buldukları çevreye göre farklılık göstermektedir. Ortam, koşullar ve konum o bölgenin özelindeki etik değerleri etkilerken, evrensel etik değerler de söz konusudur. Bu durumla ilgili olarak Gizem öğretmen aşağıdaki anekdotu vermiştir.

*Etik kavramı denilince aklıma ahlaklı olmak geliyor. Ahlak kuralları da her insan için genel bir durumdur. Etik incelenmek istendiğinde kişilerin ortamlarına karşı olan kurallara uyup-uymadığı da kontrol edilmelidir (Gizem Öğretmen ile görüşme, 2019).*

Katılımcılar, liderlik ve yöneticilik ile ilgili tanımlamalarını bildirerek arasındaki farklılıklardan söz etmektedir. Öncelikli olarak liderlik tanımının yapılması, sonrasında da etik liderlik ile ilgili görüşlerin bildirilmesi durumu söz konusu olmuştur. Katılımcılardan



Tuğçe öğretmen ve Duygu öğretmen liderlik ile ilgili görüşlerini belirtirken yöneticilik tanımlarını da yaparak karşılaştırmalı bir biçimde aktarmışlardır.

*Lider kişi bir grup insanı bazı amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileyen, harekete geçiren yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir (Tuğçe Öğretmen ile görüşme, 2019)*

*Liderlik kavramı- bir gruba bir kurumda çalışanlara ya da bulunduğunuz etkinlikteki insanlara yol göstere bilmek, neler yapacağımızı hangi aşamaları takip edeceğimizi, bunları ne şekilde uygulayacağımızı belirtmesi yönlendirmesini ifade etmektedir. Yönetici ise lidere göre daha kuralcı daha katı, daha yapıcı olduğunu düşünüyorum (Duygu Öğretmen ile görüşme, 2019).*

Yöneticilerin liderlik yapma süreçlerinde katılımcıların en fazla önem verdiği konulardan birisi olarak empati kurabilme durumu vurgulanmaktadır. Katılımcıların yaptıkları işlerin zorluklarının yöneticiler tarafından anlaşılmasını ve bu durum gözetilerek liderlik yapılmasını istedikleri belirtilmiştir. Görevlendirme aşamalarında her bir örgüt elemanını aynı düzeyde görev verildiği bilinmektedir. Katılımcılardan Esra öğretmen bu durumu şu şekilde belirtmiştir;

*Okul müdürümüz ve müdür yardımcımız empati kura bilen insanlar, her birimizle iletişim kura bilen insanlar. Bir program yapıldığında ya da bir proje olduğunda hepimizle ortak karar ala bilen insanlar (Esra Öğretmen ile görüşme, 2019).*

Etik liderlik özelliklerinde olabilecek bir kişinin özellikleri olarak şeffaf bir yapıda ve eşitlikçi yaklaşımda olması gerektiği vurgulanmıştır. Yöneticilerin grup içerisinde davranış biçimleri ve görev dağıtım durumları etik liderliğin önemli bir parçası olarak belirtilmektedir. Bu yönde katılımcılardan Duygu öğretmen görüş bildirmektedir.

*Yöneticimiz yönlendirme yapabiliyor. Yol gösterebilen bir lider. Sorduğumuz şeylere olumlu veya olumsuz fark etmeksizin cevap vere bilen bir lider. Bulunmayan özelliklere gelince, belki bazen biraz şeffaf olamayabiliyor. Mesela, her kese aynı şekilde davranılmaması gerektiğini düşünüyorum. Herkese net şekilde, bazı*

*karakterlere farklı şekilde yanıtlar verilmeli diye düşünüyorum (Duygu Öğretmen ile görüşme, 2019).*

Etik liderlik tanımı ile ilgili görüşler bildirilirken en fazla dikkat çeken durum eşitlikçi davranış yaklaşımıdır. Katılımcılardan Gamze öğretmen liderlerin dürüst ve ahlaklı kişilik özelliklerine sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır.

*Lider vasfında olan ya da yönetici olan insan eşit davranmalı, herkesin çalışanların hakkını doğru şekilde gözetmeli. Çalışanlarına karşı ilkelere dayalı, dürüst ahlaki değerleri yıkmadan iletişim kurmalıdır (Gamze Öğretmen ile görüşme, 2019).*

#### **4.1.2.Etik Liderlikte Kullanılan Yöntemler ve Uygulamalar**

Etik kurallar incelendiğinde okul müdürlerinin uygulamaları onların etik lider olup olmadıklarına dair ipuçları vermektedir. Gizem öğretmen okul müdürünün grup elemanlarına karşı tavır ve davranışlarında özellikle dikkat ettiğini anlatmıştır. Grup elemanlarının konumu veya kıdemini ayırım yapmadan anlayışlı bir tavır sergilediğinden söz etmektedir. Eşitlikçi bir yaklaşım içerisinde olması bu açıdan bakıldığında etik lider özelliklerinden önemli birisini gerçekleştirdiğini göstermektedir.

*Etik liderlik denilince okul müdürümüzün bize karşı uyguladığı saygılı tutum ve davranışlar geliyor. Öğrenciler ve hizmetliler de dahil olmak üzere herkese karşı eşit bir anlayış sergiler (Gizem Öğretmen ile Görüşme, 2019).*

Toplumlar birbirlerinden farklı kültürlere ve inanışlara sahip insanların bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu bakış açısıyla bağlı bulunulan toplumların değerlerini olumlu bir biçimde yansıtan insanlar kültürlerine bağlı yaşamaktadır. Kendi gelenek ve göreneklerine saygı duyulmasını bekleyen bir kişi karşısındakine de saygı duymaya eğilimlidir. Bu süreçte öğretmenlerin farklı dini inanışta olması sebebiyle kendi bayramlarında izin verilmesi etik bir davranış biçimine örnek verilmiştir.

*Okul müdürümüzün Paskalya Bayramı sebebiyle, Hristiyanlık dinine mensup öğretmenlere karşı etik bir davranış örneğidir (Nesrin Öğretmen ile görüşme, 2019).*

Okul müdürleri ve yöneticiler örgütler içerisinde kendilerine daha yakın duran ve aynı görüşleri paylaştığı, aynı tepkileri verdiği arkadaşlarına karşı daha korumacı bir tavır

sergilemektedir. Bu yöneticilerin durumları toplumda pek çok kesimde gözlemlenmektedir. Eda öğretmenin anlattığı durum kapsamında okul müdürünün kendisine yakın olan kişiyi savunmak yerine haklı olanın yanında olması önemli bir davranıştır.

*Okul içerisinde bazı problemler ve öğrencilerle ilgili sorunlar yaşadık. Bir öğrencim başka bir öğretmenin anlattığı konuyu benden daha iyi anlattığını aktardı. Sonradan biz bunu kendi içimizde tartışırken durum büyüdü ve konu yöneticiye kadar gitti. Okul müdürünün diğer tarafla samimi olması sebebiyle ona hak vereceğini düşünürken, durumu benim açımdan değerlendirerek beni haklı buldu (Eda Öğretmen ile görüşme, 2019)*

Öğretmenler çoğu zaman çeşitli kurumlar tarafından desteklenen projeler yapmaktadır. Bu projeler kapsamında okula kalan malzemelerin eşit bir biçimde dağıtılmasının etik kurallar çerçevesinde bir davranış olduğu Deniz öğretmen tarafından vurgulanmaktadır.

*Yaptığımız destekli proje kapsamında okul müdürü okula kalan malzemeleri, bütün sınıflara eşit bir biçimde dağıtmaktadır (Deniz Öğretmen ile görüşme, 2019).*

## **Tema 2: Yöneticilerin Etik Dışı Davranışları**

Yöneticilerin Etik Dışı Davranışları teması kapsamında okul ortamında yaşanan durumların irdelenmesi söz konusudur. Yapılan bazı davranışlar toplumun her kesimi tarafından yapıldığından dolayı etik dışı olarak görülemeyip, normalleştirilmiştir.

<b>ALT PROBLEM</b>	<b>TEMA ve ALT TEMALAR</b>	<b>KODLAR</b>
Okul yöneticisinin öğretmenlere karşı etik dışı davranışları nelerdir?	<b>Tema 2: Yöneticilerin Etik Dışı Davranışları</b> 2.1. Öğretmene Karşı Etik Dışı Davranış 2.2. Öğrenciye Karşı Etik Dışı Davranış	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mobbing</li><li>• Uzmanlık alanı</li><li>• İşe karışmak</li><li>• Haksızlık</li><li>• Öğrenci uyumu</li><li>• İletişim</li><li>• Problemlerli davranışlar</li><li>• Etik dışı</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Sözlü müdehale</li></ul>
--	--	--

#### 4.2.1. Öğretmene Karşı Etik Dışı Davranış

Okul müdürleri içinde buldukları tavır ve davranışlarıyla öğretmenlerin işe motivasyonlarını da belirlemektedir. Öğretmenler çalışma ortamlarında huzurlu olmak istemektedir. Başka bir kuruma geçmek isteyen Eda Öğretmen verdiği anekdot kapsamında okul müdürüne karşı yalan söylemesi sebebiyle güveninin sarsıldığına dair bilgi vermektedir. Bu durum yalancılık olması sebebiyle etik dışı bir durumdur.

*Okul müdürümüz benimle ilgili önemli bir evrağı defalarca takipçisi olmama rağmen gönderdim diyerek, bir üst makama ulaştırmamış. Bunun nedeni de okulda daha uzun süre görev yapmamı istemesiymiş (Eda Öğretmen ile görüşme, 2019).*

Öğretmen Deniz, etik dışı davranış olarak ‘adam kayırmacılık’ yapan okul müdürü ile ilgili bir anekdot vermektedir. Okul içerisinde başka bir öğretmenle özel ilişkisi olan müdür, ilişkisi olan öğretmenin dersleri başkasına vermektedir. Bu durum etik değildir. Yakınlığı olan öğretmenin görev ve sorumlulukları başkasına devretmesi okul ortamında etik ve ahlak kuralları çerçevesinde değildir.

*Okul müdürümüzün kurum içerisinde beden eğitimi öğretmeni ile özel bir ilişkisi olması sebebiyle, onun keyfine göre girmediği derslere ben girmekteyim. Bu durumu etik bulmuyorum. (Deniz Öğretmen ile görüşme, 2019).*

Nesrin öğretmen, okulda karşılaştığı bir vaka ile ilgili çıkarım yapmaktadır. Okul müdürü toplanan ödeneğin ihtiyaç sahiplerine aktarılması yerine etkinlikler yapılmasını desteklemektedir. Etik kuralları gereğince okul içerisinde yapılan düzenlemelerden toplanan paraların harcanması konusunda ilgili kurullar ortak karara varmalıdır ve müdür tek başına karar mercii olmamalıdır.

*Okul müdürü, okul aile birliği tarafından toplanan ödeneklerin ihtiyaç sahiplerine verilmesi yerine etkinlikler yapılmasını öngörmüştür (Nesrin Öğretmen ile görüşme, 2019).*

Öğretmenler yöneticilerinin etik dışı davranışlarda bulunmadığı ve etik kurallar çerçevesinde iletişim kurduklarını belirtmektedir. Okul yönetiminin kişiler arasında birleştirici güç olarak ortak sonuçlardan söz ettikleri belirtilmiştir. Kalabalık gruplar arasında etik kurallar çerçevesinde iletişim sağlamak kolay olmasa da katılımcılardan Esra öğretmen yöneticilerinin etik kurallar çerçevesinde davrandığını vurgulamaktadır.

*Okul yöneticilerimiz benimle iletişim kurarken etik kurallara uymaya özen gösteriyor. Biz kalabalık bir grubuz. Tabi ki, herkesten farklı yorum olabiliyor, sana doğru gelen başka öğretmen arkadaşına yanlış gelebilir. Okul yönetimiz bu konuda her kesle ortak noktayı bulmaya çalışıyor (Esra Öğretmen ile görüşme, 2019).*

Katılımcılardan Duygu Öğretmenin belirtmiş olduğu görüş de yöneticisinin bu anlamda destekler nitelikte etik kurallara bağlı olduğu yönündedir. Yöneticisinin iletişim kurarken iş ahlakı çerçevesinde davrandığını belirtmektedir. Mesai dışında yöneticisiyle samimi iletişim kurduğunu fakat bu arkadaşlık boyutunu iş ortamına taşımadıklarını belirtmektedir.

*Etik kurallara uyarak davrandığını düşünüyorum. Etik olmayan şekilde benimle kesinlikle iletişime geçmedi 3 yıllık sürecimizde. Etik olarak davrandığını düşünüyorum iş ahlakı konusunda benimle iletişime geçerken. Bir şey isterken, istemesi gerektiği gibi istediğini düşünüyorum. Bunun dışında bazı zamanlarda samimi boyutlarda da iletişim kurabiliyoruz, ama iş yerinde olduğumuz süre içinde etik şekilde iletişim kuruyoruz (Duygu Öğretmen ile görüşme, 2019).*

Katılımcılardan Gamze öğretmen diğer katılımcılardan farklı olarak kendisine yapılan etik dışı davranış olmasa da ekip arkadaşlarına karşı olan tutumları da gözlemleyerek cevabını aktarmıştır. Bu süreç içerisinde yöneticisinden etik dışı sayılabilecek mobbing, aşağılama, dışlama gibi bir davranış gözlemlemediğini belirtmektedir.

*Benim yöneticimin hem bana hem arkadaşlarıma karşı davranışlarını gözlemlediğimde etik davrandığını görüyorum. Herhangi bir aksaklık, eksiklik veya herhangi bir şey söyleyeceğinde bunu daha uygun ve kibarca söylüyor. Bizi ezerek*

*veya başkalarının yanında hakaret ederek uyarıyor (Gamze Öğretmen ile görüşme, 2019).*

#### **4.2.2. Öğrenciye Karşı Etik Dışı Davranış**

Etik kurallar çerçevesinde öne çıkan özelliklerden birisi olan hediye alma ve menfaat sağlama yasağı okul müdürleri tarafından görmezden gelinmiştir. Verilen örnek kapsamında bakıldığında okul müdürünün öğrencilerden gelen hediyeleri almayı yasaklayan tavrına karşılık kendisinin hediyeyi maddi değeri olmasına rağmen kabul etmesi etik dışı bir davranıştır.

*Okulda müdürüm bize öğrencilerden gelen hediyeleri almamızı yasaklamıştı ama babası kıyumcu olan öğrencimin kendisine hediye ettiği bilekliği taktığına şahit oldum (Deniz Öğretmen ile görüşme, 2019).*

Okul içerisinde disiplini sağlama konusunda öne çıkan yöneticiler özellikle söz konusu öğrencilerin okul ortamını bozan suçları olunca ceza verme yetkisine sahip karar merciidir. Gizem öğretmen vermiş olduğu anekdot kapsamında öğrencilerin ceza almaları ve tartışmaların son bulması konusunda okul müdürlerine etik anlamda çok iş düşmesine rağmen olayın ayrıntılarına inmeden haklı ile haksızı ayırmadan ceza vermenin etik kurallar dışına çıktığına örnek vermiştir.

*Okulda iki öğrenci arasında çıkan tartışma müdür odasında devam etmiştir. Müdür öğrenciler arasında haklı ve haksızı ayırmadan her ikisine de ceza vererek evlerine göndermişti (Gizem Öğretmen ile görüşme, 2019)*

### **Tema 3: Etik Dışı Davranışlarla Baş Etme**

Etik Dışı Davranışlarla Baş Etme teması kapsamında öğretmenlerin okul içerisinde gözlemlediği etik dışı davranışlara karşı aldıkları önemlerden söz etmektedir.

ALT PROBLEM	TEMA ve ALT TEMALAR	KODLAR
Öğretmenlerin etik dışı davranışlara karşı uyguladıkları baş etme yolları nelerdir?	<p><b>Tema 3: Etik Dışı Davranışlarla Baş Etme</b></p> <p>3.1. Etik dışı davranışların örnek olayları</p> <p>3.2. Etik dışı davranışlarla baş etme yöntemleri</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İletişim</li> <li>• Söz birliği</li> <li>• Lider davranışı</li> <li>• Okul ortamı</li> <li>• Örnek davranış</li> <li>• Önemsememek</li> <li>• Gereksiz müdahale</li> <li>• Aşırı yakınlık</li> </ul>

#### 4.3.1. Etik dışı davranışların örnek olayları

Okul müdürlerinin etik dışı davranışları yapılan çalışma kapsamında örnek olaylarla ele alınmıştır. Öğretmenler verdikleri örnekleri genellikle yaşanmış durumlar üzerinden vermektedir. Bu süreçte okul müdürlerinin düşünceleri ve tavırları etik liderlik anlayışını değiştiren bir unsur olmaktadır.

Deniz öğretmeni yaşadığı problem kapsamında okul müdürünün etik liderlik anlayışının olmadığını öne sürmüştür. Bu görüş kapsamında ayrımcılık durumunun temel bilimler ve sayısal branşlar üzerinde olduğu konusundaki sorununu dile getirmektedir. Ayrımcılık yapan bir kişinin etik lider olabilmesi beklenmemektedir.

*Okul müdürümüz kurum içerisinde zümreler arasında ayrımcılık yapmaktadır. Sayısal zümreleri ve öğretmenleri farklı koşullarda işlerine başlarken, ana sanat branşları bu konuda daha geri planda kalmaktadır. Bu durumun etik olduğunu düşünmüyorum. Bu okul müdürünün özelinde olmayabilir ama genel anlamda sistemin problemidir (Deniz Öğretmen ile görüşme, 2019).*

Okul müdürleri görev süreleri dolduğu dönemlerde kurum kültürüne karşı tavır alan bir yaklaşımda bulunmaktadır. Bu durum insan psikolojisinde genel anlamda yer edinmiş

olsa bile emeklilik dönemi gelen bir okul müdürünün aktif bir şekilde görevine devam etmesi gibi bir durum beklenmemektedir.

*Emekliliği gelmiş biri bize müdürlük görevini üstlenmişti. Adamın çok kısa bir zamanı var ve okul normalde o gelmeden önce oldukça aktif bir kurum kültürüne sahipti ve sürekli aktiviteler ve etkinlikler yapılmaktaydı. Benim ısrarım üzerine yapılacak olan okul önceki öğrenciler etkinliklerine nasıl olsa emekli olacağım mantığıyla hiç destek olmadı (Nesrin Öğretmen ile görüşme, 2019).*

#### **4.3.2. Etik dışı davranışlarla baş etme yöntemleri**

Etik dışı davranışlar ele alındığında kişiler durumu çözüme kavuşturabilmek için özellikle iletişim ve karşılıklı konuşma kanalını tercih etmektedirler. Bu süreçte karşılıklı iletişim kurabilmek okul ikliminin daha iyi olması konusunda önem kazanmaktadır. Etik dışı davranışların en önemli çözüm yolu öğretmenlerin ve müdürlerin ortak bir paydada kurdukları etkili iletişim yoludur.

Gizem ve Nesrin öğretmenlerle yapılan anekdot kapsamında etkili iletişimin önemi bir kez daha vurgulanmaktadır.

*Etik dışı davranışlarla baş edebilmek için iletişim yolunu kullanmaya özen göstermekteyim (Gizem Öğretmen ile görüşme, 2019).*

*Etik dışı davranışların en önemli çözüm yolunun karşılıklı görüşme ve iletişimi olduğunu düşünüyorum (Nesrin Öğretmen ile görüşme, 2019).*

Etik dışı davranışlarla mücadele edebilme konusunda en fazla kullanılan yöntem iletişim kurabilmek ve iletişim kanallarının iyileştirilmesi süreci iken bu görüşmeler sırasında öğretmen Deniz yapılan etik dışı davranışın boyutuna göre alınan önemlerin değişme durumlarından ve bu süreçte eğer ciddi bir durum varsa hukuki sürecin başlanması gerektiğinden söz etmektedir.

*Bu tip davranışların bulunduğu duruma göre değişir, ahlaksızlık boyutunda bir etik dışı davranış yasal sürece aktarılmalıdır (Deniz Öğretmen ile görüşme, 2019).*



## BÖLÜM V

### TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

#### 5.1. Tartışma

Gelecek nesilleri yetiştiren okulların öğrencileri donanımlı dünya vatandaşı olabilecek bilgileri edinmiş, ülkenin ve dünyanın gerçeklerini görebilme yeteneğine sahip bireyler olarak hazırlaması gereklidir. Okulların yüklendiği bu görev okul ortamında en büyük unsurlardan olan öğretmenlerin bilgilerini artıran motivasyonu yüksek, işbirliği yapan ve kendini geliştiren meslek elemanı olmaları ile gerçekleşebilir. Bir okulun güvenli olarak algılanması o okulun yöneticisi konumunda olan okul müdürlerinin yönetim ve liderlik tutumları ile doğrudan ilişkilidir. Okulun güvenli olarak algılanmasında pek çok faktör bulunmakla beraber okul müdürlerinin yöneticilik becerileri, liderlik tutumları diğer tüm faktörlerden daha önemlidir.

Araştırmanın 1.alt problem olan “Öğretmenler etik kavramını nasıl tanımlamaktadırlar?” sorusuna yönelik elde edilen bulgular ışığında şu sonuçlara ulaşılmıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin çoğu, okul yöneticilerinin eşit davranmaları üzerinde durmuştur. *Çalışanlarına karşı ilkelere dayalı, dürüst ahlaki değerleri yıkmadan iletişim kurmalıdır (Gamze Öğretmen)*. Bu çalışmada, okul öncesi öğretmenleri okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını tanımlarken adaletli, dürüst, yapıcı gibi ifadeleri kullanmışlardır.

Harmanlı (2019) etik liderlik üzerine okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerini inceleyen çalışmasında öğretmen ve okul müdürleri kurumda etik liderlik davranışı sergilediğinde adaletli, eşit, fedakar, objektif, kararlı, şeffaf, sorumluluk veren, rehberlik eden, rol model olan, çalışanlarına değer ve destek veren, inisiyatif alan, çözüm odaklı olan, aidiyet duygusu benimseyen, sevgi ve saygıya önem veren, iş birliğine önem veren bir liderin özelliklerini yansıttığı vurgularken, katılımcılardan Cansel Öğretmen okul yöneticisinin öğretmenlere aşırı resmi davrandığını doğru bulmayarak onu kendisine rol model olarak görmemektedir.

Araştırmanın Tema 1: olan etik liderlik sürecini anlatırken yöneticinin kendisini de geliştirmesi gerektiği üzerinde duruluyor. *Yöneticilerin etik konusunda bilgi ve becerilerini geliştire bilmeleri için, denetim veya eğitimler olursa iyi olur. Böylelikle insanlar kendilerini*

*bir yenileyip, bilgilerini tazeleyip kendilerini de denetlemiş olurlar. Zaman geçtikçe okul müdürünün kendini geliştirerek karşısındakilere daha etik davranacağı düşüncesine katılıyorum, ama sadece bu bence yeterli değil. Kendini geliştire bilmek için tek başına deneyim lazım ama, yine de bunun için deneyim yeterli değil. Bence eğitimler olmalı. Bir liderlik nasıl olmalı, yönetici nasıl olmalı, etik davranışlar nasıl olmalı bunların hep eğitimi olmalı (Gamze Öğretmen). Harmanlı (2019) araştırmasında Etik liderlik engellerinin aşılması için yapılması gerekenler sistemin düzelmesi, objektif seçim, liyakate önem verme, doğru eğitim, denetleme, maddi ve manevi destek, kişisel gelişim, geçmişten ders alma, mesleğe değer, yaptırım uygulama, lider yetiştiren kurumlar açma, güvenli ortam oluşturma, yöneticilerin ortak karar alması, düzgün rol model olma ve öğretmenlerin yorumlarını alması gerektiğini vurguluyor.*

Lider ve yönetici olmak arasında ciddi bir fark bulunmaktadır. Liderlik sıfatını taşıyan insanlar yöneticilerden ayrılan özelliklere sahiptir. Yöneticiler bu süreçte sadece bağlı oldukları ortamda iş yaptırırken, liderler insan ilişkilerini yönetmektedirler. Okul ortamında yapılan araştırma kapsamında öğretmenlerin etik liderlik anlayışları tespit edilmeye çalışılmıştır.

En önemli sonuç ise öğretmenler etik olmayan çoğu duruma normal şeyler gibi davranmalarıdır. Etik olmayan davranışlar günlük hayatımıza en fazla girerek kişilerin yaşamlarında zorlu bir sürece yol açarken bizim normalleştirmeye çalıştığımız bir durum olmaktadır. Etik dışı davranışlar insanlar tarafından normal karşılanmaktadır.

Araştırma kapsamında yöneticilerin göstermiş oldukları davranışların etik liderlik çerçevesinde ele alınmasıyla birlikte eğitim kurumlarında öğretmenlerin adalet algılarında da farklılıklar oluşturmaktadır. Öğretmenler eğitim sektörünün doğal işleyişinde karşılaştıkları etik dışı davranışlarla çalışma hayatlarının olumsuz yönde etkilendiğinin bilincindedir.

Öğretmenler okul ortamında kendilerine haksızlık yapılması durumunda tepki göstermektedirler. Gösterilen tepkiler hukuki veya iletişim boyutta olsa dahi birçoğu bu konuda hakkını arama eğilimindedir. Öğretmenlerin yaşamış oldukları etik dışı durumlara karşı aldıkları kararlar öğrencilerin eğitim ortamlarını da doğrudan etkilemesi sebebiyle bu konuda daha temkinli hareket etikleri bilinmektedir.

Eğitim kurumlarında etik liderlik dışında örgütsel güveni olumsuz etkileyebilecek politik davranış kavramının da dikkate alınması gerekmektedir. Çalışanların çıkar amaçlı sergilediği etkileme taktiği olarak tanımlanan politik davranış, eğitim kurumları açısından yeterince incelenmemiş bir kavramdır. Politik davranışın sergilenme sıklığı, çalışan tutumlarına, çalışanların örgüte bağlılıklarına ve güven düzeylerine etkisi son derece önemlidir. Vigoda (2000: 326) tarafından 2000 yılında yapılan araştırmada, iş görenlerin örgütsel politika algısı arttıça iş tatminlerinin ve örgüte bağlılıklarının azaldığı, içten ayrılma niyetinin ise arttığı bulgulanmıştır. Çalışma kamu kurumlarında gerçekleştirildiğinden, çalışanların içten ayrılma yerine ihmalkâr davranışlar sergilemektedirler. Ayrıca, iş görenlerin örgütsel politika algıları arttıça performanslarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Okullar gibi misyon olarak olumlu davranış değişikliklerini hedefleyen kurumlarda politik davranışların teşvik edilmemesi aksine önlenmesi ve bu konuda yöneticilerin bilinçli olması gerekmektedir.

Eğitim kurumlarında etik liderlik, politik davranış algısı ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmada önemli bulgular elde edilmiştir. Özellikle etik liderliğin örgütsel güvene olumlu katkısı ile politik davranışın olumsuz etkisine dikkat çekmesi bakımından araştırma sonuçlarının dikkate alınması okullar açısından yararlı olacaktır.

## **5.2. Sonuç**

Bu alışmada İstanbul ilinde bulunan okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışları öğretmenler tarafından değerlendirilmiştir. Okullarında etik bir kurum kültürü meydana getirmek isteyen okul yöneticileri, etik değerler noktasında bilinçli olmalı, aldığı kararlarda ve bu kararları uygulamaya geçirirken doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık ve adalet gibi etik değerlere bağlı kalmalıdır. Böyle davranışların olduğu kurumlarda hem okul müdürünün okuldaki saygınlığı artar hem de etik bir örgüt iklimi oluşur (Kurşun, 2011). İlgili araştırmalar incelendiğinde, etik liderlik konusunda çeşitli araştırmalara rastlamak mümkün olsa da, okul öncesi ve ana okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı etik liderlik davranışlarını inceleyen çalışmalara az rastlanmıştır. Bu araştırma yapılırken ilk

olarak, ana okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı etik liderlik davranışları, öğretmenlerin etik dışı davranışlarla baş etme yolları, etik liderlik algıları incelenmiştir. Görüşmelerde katılımcılar etik kavramını ahlak olarak tanımlamış, bazıları yöneticinin ve ya liderin etik davranışını doğru olanın yapılması olarak ifade etmişler. Katılımcı öğretmenlerden bir kısmı okul yöneticilerinin yaş ve iş deneyimi arttıkça daha adil davranışlar sergilediklerini belirtmişler. Bunun yanı sıra öğretmenlerden bazıları mesleki bilgilerini geliştirmek amacıyla okul yöneticileri tarafından zorunlu olarak psikoloji, çocuk gelişimi ve b. çeşitli seminerlere yönlendirildiklerini, fakat bu seminer ve söyleşiler arasında etik, mesleki etik, liderlik seminerlerinin de olması gerektiğinin önemini vurgulamışlar. Öğretmenler etik dışı davranışlara karşı ilk olarak iletişim yolunu tercih etmekte. Etik dışı davranışın ileri boyuta ulaştığında bir üst mercilere baş vurmaları gerektiğinin farkındalar.

### **5.3. Öneriler**

Aşağıda yer alan öneriler, bu araştırmadan çıkan sonuçlar ve incelenen literatür sonucunda öneri olarak araştırmacılara sunulmuştur.

- Okul yönetiminin iletişimsel ve davranışsal etik özelliklerinin, okul ortamını iklimsel etik boyutunda olumlu etkilediği, bunun sonucunda öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısında olumlu sonuçlar oluşmaktadır. Bu nedenle okul yönetimi iletişimsel, davranışsal, iklimsel etik konularında bilgilendirilebilir.
- Okul öncesi eğitim kurumları için etik liderlik ve örgütsel adalet, örgütsel bağlılık değişkeni de katılarak araştırılabilir.
- Okul öncesi eğitimi öğretmenlerinin yaptıkları işin gereği olarak okul yönetimi ile iletişim içinde olmaları, iş yüklerinin fazla olması gibi nedenlerden dolayı, okul öncesi eğitimi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerdeki örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki, nitel bir araştırma ile incelenebilir.
- Mesleki kıdemi, sadece 0-5 yıl arası olan öğretmenler değerlendirmeye alınmadan yeni bir nicel değerlendirme yapılabilir.
- Cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi ile örgütsel adalet arasındaki ilişki farklı evren ve örneklem gurupları ile incelenerek farklılığın oluşup oluşmayacağı incelenebilir.

- Çalışma gurubu genişletilerek yaş ve kıdem durumu fazla olan öğretmenlerle örgütsel adalet algısı ayrıca bir çalışma ile değerlendirilebilir.



## KAYNAKÇA

- Açıkgoz, A. (2009). “Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki” (Onaylanmış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Akarsu, B. (1998). *Felsefe terimleri sözlüğü*. İstanbul: İnkılap kitapevi.
- Atlıoğlu, Y. ve Şahin, A. (2002). *Liderlik Anlayışımız, Milli Eğitim Dergisi* (sayı155-156).
- Aydın, İ. (2016). *Eğitim ve öğretimde etik*, Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, İ. (2010). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Aydın, İ. P. (2001). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Aydın, M. (2017). *Ortaöğretim Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Baltacı, A. ve Balcı, A. (2017), “Okul Müdürlerinin Öz-Yeterlik Algıları ve Mesleğe Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki”. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi* (Cilt 3, s. 2).
- Baltaş, A. (2000), *Ekib çalışması ve liderlik. Değişimin içinden geleceğe doğru*. Remzi kitapevi. İstanbul.
- Bedir, G. (2017), “Özel okullardaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarının kurum öğretmenlerinin motivasyon düzeyi ile ilişkisi” (Onaylanmış Yüksek Lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bolman, L., Deal, T, (2008). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak*. (Eds.) Aypay, A. & Tanrıoğen A., Çev. (ss.165-193) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bostan, D. (2018). “Ortaöğretim kurumlarında öğretmen ve öğrencilerin eğitim yöneticileri hakkında etik görüşleri” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Bush, T. (2018). *Eğitim Liderliği ve Yönetimi Kuramları*. (Sarpkaya, R. Çev.)
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*, Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2015). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çengelci, E. (2014). “*Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları*” (Onaylanmış Yüksek Lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Çoban, G. (2018). “*İstanbul'da Bilim ve Sanat Eğitim Merkezleri'ndeki (BİLSEM) Yöneticilerin Liderlik Özyeterlilikleri*” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul.
- Emirbey, A.R. (2017), “Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki” (Onaylanmış Yüksek Lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Pegem A Yayıncılık, Ankara, ss.49.
- Erdoğan, H.Ş. (2018). “*Öğretmenlere göre ortaokul müdürlerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*” (Onaylanmış Yüksek Lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertürk, H. (2012). “*Okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeylerinin incelenmesi (Uşak İli Örneği)*”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Girard, D. (1999). *Etik nerede işin içine giriyor*. Executive Excellence, Ağustos.
- Gözübüyük, Ş. (1996). *Yönetsel Yargı*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Güçlü, N. (2016). *Eğitim yönetiminde liderlik*, Ankara: Pegem Akademi.
- Harmanlı, M.T. (2019). “*Etik liderlik üzerine okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi*” (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Irak, D. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. Türk Psikoloji Yazıları.
- Kalaz, M. (2016), “Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi” (Yüksek Lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kandemir, A. Ü. (2012). Etiğin kurumsallaşmasının iş tatminine ve örgütsel adalete olan etkisi. Yönetim, 71, 34-55.
- Kaya, Y.K. (1993), *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Karakuş, M. (2005). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri – Elazığ İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kurşun, A. T. (2011). “Okulların kurumsal imajının okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Miller, D.T. (2001). Disrespect and the experience of injustice. Annual Review of Psychology Annual. 52 (1) 527-553
- Miles, M, B., Huberman, A. M. (2016). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Minaz, M.B. (2017), “Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının yolsuzluk bağlamında incelenmesi” (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özsalmanlı, A.Y. (2005), “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Lider Yöneticilik”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:13 ss. 144, Manas.



- Pipkin, C. H. (2000). *A call for ethical leadership*. GSU Educational Forum, 5(1), 1–3.
- Schweper, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal Of Business Research*, 54(1), 39–52
- Şahin, A. ve Temizel, H. (2007). “Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması”. *Maliye Dergisi*. Sayı:153, 159-179.
- Şahhüseynova, S. (2009). “Etik” (Yükseköğretim kurumları için ders kitabı) Azerbaycan, Bakü.
- Töremen, F. & Tan, Ç. (2010). *Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme*. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 62.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Tutkun, B. (2017), “Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen öz yeterliği arasındaki ilişki” (Onaylanmış Yüksek Lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 6(4), 543-559.
- Uğurlu, C. T. & Üstüner, M. (2011). “Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 434-448.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1).
- Yıldırım, A & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, E. (2005). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik çalışması. Denizli XIV.

Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders; Are they different? Harward Business Review.

267.



## EK 1: Görüşme Formu

Sayın Öğretmen,

Bu davet mektubu okulöncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından değerlendirilmesi amacıyla yaptığımız araştırmaya katılımınız için yazılmıştır.

Bu çalışmada, okulöncesi eğitim kurumunda çalışan bir öğretmen olarak okul yöneticinizin etik liderlik davranışları, size ve diğer öğretmenlere karşı etik dışı davranışlarını ve sizlerin etik dışı davranışla baş etme yollarınız örnek olaylar anlatarak, geleceğin yönetici adayları olarak öğretmenlerin bakış açılarına göre çalıştıkları okullardaki süreçlerinde gözlemledikleri etik veya etik dışı yönetici davranışlarının öğrenilmesi esas alınmıştır. Bu nedenle sizin görüşlerinizi ve deneyimlerinizi paylaşmanız araştırmaya zenginlik katacaktır.

Sizinle yapacağımız sohbet aşağıdaki açık uçlu sorular çerçevesinde olacaktır. Sohbetimiz yaklaşık 30 dakika sürecektir.

1. Liderlik ve yöneticilik kavramları sizin için neler ifade etmektedir?
2. Okul yöneticinizde bulunan ve bulunmayan liderlik özellikleri sizce nelerdir?
3. Etik kavramından ne anlıyorsunuz? (Etik kavramı size ne çağrıştırıyor?)
4. Okul yöneticiniz sizinle iletişim kurarken etik kural ve ilkelere göre davranıp davranmadığı konusunda neler söylediniz?
5. Okul yöneticisi size karşı etik dışı davranışta bulunduğuna karar verdiğinizde ne yaparsınız?
6. “Okul yöneticisinin etik dışı davranışı” denince aklınıza neler geliyor?
  - 6.a. Şu ana kadar okul yöneticinizin size veya meslektaşlarınıza karşı etik dışı davranışta bulunduğuna şahit oldunuz mu? Bu durumda ne yaptınız?
  - 6.b. Bu durumla ilgili örnek olay anlatır mısınız?
7. Okul yöneticiniz etik dışı davranışlara karşı resmi ve gayri resmi olarak hangi yaptırımları uygular?
8. Okul yöneticinizin okul çalışanlarının etik konusunda bilgi ve becerilerinin geliştirilebilmesi için yapması gereken şeyler konusunda neler söylersiniz?

9. Okul yöneticinizin etik liderlik davranışlarına göre kendinize rol model olup olamayacağı konularında neler söylersiniz?

Görüşme esnasında ses kaydının kullanılması için izin alınmıştır. Görüşmede elde edilen bilgiler başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır, isimler yerine kod adı kullanılacak ve bilgilerin gizliliğine dikkat edilecektir. Yanıtlarınız tamamen gizli tutulacak ve yalnızca araştırma için değerlendirilecektir; elde edilecek bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Soruların doğru veya yanlış yanıtı yoktur. Önemli olan sizin ne düşündüğünüzdür. Katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Katılmayı reddedebilir, sizi rahatsız eden herhangi bir soru ile karşılaşılırsanız ya da devam etmek istemezseniz bu durumda yarım bırakabilirsiniz.

Bu çalışmaya olan katkınız ve verdiğiniz yanıtlardaki samimiyetinizden dolayı ve en önemlisi zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim. Lütfen başlamadan önce aşağıdaki kutucukta uygun olanı işaretleyiniz.

**Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda kesip çıkabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.**

**Tarih**

..... / ..... / .....

<b>Kabul ediyorum</b>	
<b>Kabul etmiyorum</b>	

## **Ek 2: GÖRÜŞME KAYIT ÖRNEĞİ**

### **Katılımcı Esra Öğretmen:**

1. Liderlik ve yöneticilik kavramları sizin için neler ifade etmektedir?

Liderlik benim için rol model demek. Bize örnek olaabilecek davranışlar sergileyen, bize öncü olaabilecek kişi demek liderlik. Yönetici her kes için aynı şeyi çağrıştırıyor, bir okulun kurumun genel iş ve işleyişini yöneten kişi olarak bir çağrışımı bulunuyor.

1.a. Sizce bir okulda lider mi önde gidendir yoksa yöneticimi?

Bana göre lider.

1.b. neden böyle düşünüyorsunuz?

Yönetim kısmı genelde iş ve işleyiştir, ama lider okulun genelini kapsar. Bir çok konuda, her şeyde okulun her köşesinde, ya da kurumun her köşesinde lider daha ön plandadır bana göre. Ve daha önde olması gereken kişidir.

2. Okul yöneticinizde bulunan ve bulunmayan liderlik özellikleri sizce nelerdir?

Okul müdürümüz ve müdür yardımcımız Empati kura bilen insanlar, her birimizle iletişim kura bilen insanlar. Bir program yapıldığında ya da bir proje olduğunda hepimizle ortak karar ala bilen insanlar

Bulunmayan bir özellik olduğunu düşünmüyorum, tam bir lider vasfını taşıyorlar.

3. Etik kavramından ne anlıyorsunuz? (Etik kavramı size ne çağrıştırıyor?)

Her kes için geçerli olan kurallar diye düşünüyorum ben daha çok etiği. Etik hepimiz için eşit olan bir kavramdır bence.

a. Sizce etik mi ahlak ı tanımlıyor yoksa ahlak mı etik i? Bazen çalışmalarda tartışıldığını görüyoruz bu konunun. Sizin düşünceniz nedir?

Etik ahlakı tanımlıyor gibi düşünüyorum. Ahlak kuralları her kese göre değişe bilen olduğu için, etik ahlakı tanımlıyor.

4. Okul yöneticiniz sizinle iletişim kurarken etik kural ve ilkelere göre davranıp davranmadığı konusunda neler söylediniz?

Okul yöneticilerimiz benimle iletişim kurarken etik kurallara uymaya özen gösteriyor. Biz kalabalık bir grubuz. Tabi ki, her kesten farklı yorum ola biliyor, dana doğru gelen başka

öğretmen arkadaşına yanlış gelebilir. Okul yönetimi bu konuda her kesle ortak noktayı bulmaya çalışıyor.

5. Okul yöneticisi size karşı etik dışı davranışta bulunduğuna karar verdiğinizde ne yaparsınız?

İlk önce bunu onunla yüz yüze konuşmayı tercih ederim. Beni rahatsız eden bir durum varsa, etik dışı bir davranış, önce bunu idarecimle oturup konuşurum. Sonrasında beni dikkate almıyorsa gerekli mercilerde uyarılarda bulunmaya çalışırım.

6. “Okul yöneticisinin etik dışı davranışı” denince aklınıza neler geliyor?

Söylediğim gibi etik benim göre her kes için eşit olan değerler demek. Örneğin okul yöneticisi hepimiz bir aradayken, bir şeye ortak karar verip, bir şey için ortak uygulama kararı aldıysa ve sonradan onu bizimle aldığı karardaki gibi değil de kendi bildiği gibi yaparsa bu etik dışı davranış oluyor. Ve bu durumda bizi rahatsız ediyor. Ama böyle bir durumla hiç karşılaşmadık.

6.a. Şu ana kadar okul yöneticinizin size veya meslektaşlarınıza karşı etik dışı davranışta bulunduğuna şahit oldunuz mu? Bu durumda ne yaptınız?

Hiç şahit olmadım. Etik davranışlar karşılıklıdır, iletişim gerektiren durumlar. Bizim idarecimiz hiçbir zaman bize karşı etik dışı davranışta bulunmadı. Tabi ki, karşı taraftan olan durumlar ola biliyor bazen. Bu durumlarda da orta yolu bulmaya çalışıyoruz genelde iki taraf açısından da. Ama ben kendi adıma hiç böyle bir durumla karşılaşmadım.

6.b. Bu durumla ilgili örnek olay anlatır mısınız?

Anlatacağım bir olay yoktur.

7. Okul yöneticiniz etik dışı davranışlara karşı resmi ve gayri resmi olarak hangi yaptırımları uygular?

Önce sözlü uyarıda bulunur karşı tarafa. Olması gereken davranış hakkında bilgilendirme yapar. Ama karşı taraf bu kısmı almıyorsa, okul yönetimi bu konuda tebliğ uyarı hazırlar, daha sonrasında da tutanak tutulur.

8. Okul yöneticinizin okul çalışanlarının etik konusunda bilgi ve becerilerinin geliştirilebilmesi için yapması gereken şeyler konusunda neler söylersiniz?

Genel anlamda liderle etik kısmını karşılaştıracak olursak iyi bir lider etik davranışa önem gösteren bir liderdir. Bizim kurumumuzda lider olan müdürümüz hepimizi personel, öğretmen ve ya idari kısım olsun her kesle sürekli iletişim halinde olduğu için bu konuda bize yapmamız gerekenleri bire bir anlatıyor ve bize çok yardımcı oluyor bu konuda.

9. Okul yöneticinizin etik liderlik davranışlarına göre kendinize rol model olup olamayacağı konularında neler söylersiniz?

Evet, titizliği, çalışkanlığı konusunda, insanlarla iletişimi konusunda özellikle kendime rol model olarak görüyorum.

10. İleride geleceğin bir okul müdürü yolunda ilerliyorsunuz. 8 senelik öğretmenlik mesleğiniz boyunca gördüklerinizden yola çıkarak, ileride yaparım yada yapmam dediğiniz bir etik veya etik dışı davranış şekli varmıdır?

Genel anlamda, iletişimde de iş ortamında da genel hayatımızda da bence yapmamız gereken empati kura bilmektir. Empati kurarak yola çıktığımızda iyi bir lider de ola bilirsiniz, etik değerlere de önem verirsiniz. Bence bunun kilit kısmı iyi bir iletişim kura bilmektir. Empati kura bilmektir.

**EK 3: T.C Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Başvuru Dilekçesi**

24.05.2019

T.C

İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

“Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi” konu başlıklı Yüksek Lisans Tez araştırması (Nitel) yapmaktayım. Araştırmada ihtiyaç duyulan verilerin toplanması için İstanbul iline bağlı okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle görüşmeler yapabilmem için gerekli izinlerin verilmesinin gereğini bilgilerinize arz ederim.

Saygılarımla,

Shakar Aliyeva

T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi

Eğitim Fakültesi

Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

(1700005174)

0539 402 32 03

s\_aliyeva@mail.ru

Adres: Yeşilkent mah. Nazım Hikmet bul.  
İnnovia -2 sitesi, B1 blok, No:53D, iç kapı  
No:65 Esenyurt/İstanbul

Ekler:

- 1- Araştırma Önerisi
- 2- Görüşme soruları
- 3-Öğrenci Kimlik Kartı Fotokopisi



**EK 4: T.C Milli Eğitim Müdürlüğü Onay Yazısı**



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.10522285  
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

28/05/2019

**VALİLİK MAKAMINA**

- İlgi: a) 24.05.2019 tarihli ve 10281172 Gelen Evrak No'lu dilekçe.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu Gen.  
c) Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonunun 28.05.2019 tarihli tutanağı.

İstanbul Kültür Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Sharkar ALİVEYA' nın "Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi" konulu tezi kapsamında, ilimiz genelinde bulunan okul öncesi eğitim kurumlarında; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI  
İl Milli Eğitim Müdürü

- Ek:  
1- Genelge.  
2- Komisyon Tutanağı.

OLUR  
28/05/2019

Ahmet Hamdi USTA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

İl Milli Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.  
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden e2e4-7327-3b91-b2bc-5c10 kodu ile teyit edilebilir.

## EK 5: T.C Milli Eğitim Müdürlüğü Tarafından Onaylanmış Görüşme soruları

### GÖRÜŞME SORULARI

1. Liderlik ve yöneticilik kavramları sizin için neler ifade etmektedir?
2. Okul yöneticinizde bulunan ve bulunmayan liderlik özellikleri size nelerdir?
3. Etik kavramından ne anlıyorsunuz? (Etik kavramı size ne çağırıyor?)
4. Okul yöneticiniz sizinle iletişim kurarken etik kural ve ilkelere göre davranıp davranmadığı konusunda neler söylediniz?
5. Okul yöneticisi size karşı etik dışı davranışta bulunduğu karar verdiğinizde ne yaparsınız?
6. "Okul yöneticisinin etik dışı davranışı" denince aklınıza neler geliyor?
  - 6.a. Şu ana kadar okul yöneticinizin size veya meslektaşlarınıza karşı etik dışı davranışta bulunduğu şahit oldunuz mu? Bu durumda ne yaptınız?
  - 6.b. Bu durumla ilgili örnek olay anlatır mısınız?
7. Okul yöneticiniz etik dışı davranışlara karşı resmi ve gayri resmi olarak hangi yaptırımları uygular?
8. Okul yöneticinizin okul çalışanlarının etik konusunda bilgi ve becerilerinin geliştirilebilmesi için yapması gereken şeyler konusunda neler söylersiniz?
9. Okul yöneticinizin etik liderlik davranışlarına göre kendinize rol model olup olmayacağı konularında neler söylersiniz?

