



International
JOURNAL OF SOCIAL, HUMANITIES
AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

Open Access Refereed E-Journal & Refereed & Indexed
JOSHASjournal (ISSN:2630-6417)



Architecture, Culture, Economics and Administration, Educational Sciences, Engineering, Fine Arts, History, Language, Literature, Pedagogy, Psychology, Religion, Sociology, Tourism and Tourism Management & Other Disciplines in Social Sciences

Vol:5, Issue:16

2019

pp.406-422

journalofsocial.com

ssssjournal@gmail.com

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK DIŞI UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ¹

DETERMINATION OF SCHOOL PRINCIPALS' UNETHICAL PRACTICE

Doç.Dr. Ertuğ CAN

Kırklareli Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Kırklareli/Türkiye

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0885-9042>.

Öğretmen Canan IŞIK CAN

Kırklareli Anadolu Lisesi, Kırklareli /Türkiye

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3711-084X>



Article Arrival Date : 15.05.2019

Article Published Date : 24.07.2019

Article Type : Research Article

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.130>

Reference : Can, E. & Işık Can, C. (2019). "Okul Yöneticilerinin Etik Dışı Uygulamalarının Belirlenmesi", Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 5(16): 406-422

ÖZET

Literatür incelemeleri ve mevcut uygulamalara bakıldığında, değişik türdeki okullarda okul yöneticilerinden kaynaklanan bazı etik dışı uygulamalarla karşılaşmaktadır. Okullarda daha verimli bir çalışma ortamının sağlanarak okul ikliminin iyileştirilmesi, olumlu okul kültürünün gelişmesine katkı sağlanması ve böylece okulun başarısının artırılmasında, okul yöneticilerinin etik dışı uygulamalarının belirlenmesi ve çözümüne yönelik öneriler geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretmenler, öğrenciler, veliler ve okul personeline yönelik etik dışı uygulamalarının neler olduğunu belirlemek ve etik dışı uygulamalarının önlenmesine yönelik uygulanabilir öneriler geliştirebilmektir. Araştırmanın verileri, altı açık uçlu sorudan oluşan görüşme formu yardımı ile İstanbul'da değişik üniversitelerde "eğitim yönetimi ve denetimi" yüksek lisans programına devam eden 16 öğretmen, 4 okul müdürü ve 10 müdür yardımcısı ile yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilerek nitel araştırma yöntemleri ile incelenmiş ve içerik analizi yardımı ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, okul yöneticileri öğretmenler, öğrenciler, veliler ve okul personeline yönelik olarak değişik türde etik dışı uygulamalarda bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin etik dışı uygulamalarının önlenmesi için yasal ve pedagojik düzenlemelere ihtiyaç bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi ve etik, okulda etik dışı uygulamalar, okul yönetiminde etik, okulda etik.

ABSTRACT

Literature and current practices reveal that there is a number of unethical practice caused by school principals in different types of schools. Improving the work environment in schools, contributing to a positive school culture and enhancing the school success require determination of school principles' unethical practice and developing suggestions for solution.

The aim of this research is to determine school principals' unethical practice towards students, parents and school staff according to the perception of teachers and administrators. This research also aims to develop applicable suggestions in order to prevent school principles' unethical practice. Research data were gathered via a six open-ended questions asked in interviews to 16 teachers, 4 school principals and 10 assistant principals who were in "education management and supervision" graduate program in different universities in Istanbul. The data were analyzed with qualitative research methods and evaluated using content

¹ Bu araştırma, 27-28 Mart 2013 tarihleri arasında TODAİE tarafından Ankara'da gerçekleştirilen II. Kamu Etiği Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuş ve ayrıca geliştirilerek güncellenmiştir.

analysis. Results showed that school principals demonstrated unethical practice towards teachers, students, parents and school staff. Legal and pedagogical regulations are required in order to prevent school principals' unethical practice.

Key Words: School administrator and ethics, unethical practices at school, ethics in school management, ethics at school.

1. GİRİŞ

Eğitim yönetiminin özel bir alanda uygulanışı olan okul yönetiminde okul içi ve dışı bireylerin, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirilebilmesi için yöneticilerin eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de yeterli olması gerekir (Bursalıoğlu, 1994:56). Pehlivan'a (1998:48) göre, klâsik yönetim anlayışında temel amaç üretimin ve verimin artırılması iken, çağdaş yönetim anlayışında çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması temel alınarak kazandıkları hak ve özgürlükleri kullanmaları ve saygınlıkları önemsenmektedir. Çünkü, işgörenler modern toplumun özgür bireyleri olarak çağdaş ve demokratik bir anlayışa dayalı yönetilmeyi istemektedirler. Bursalıoğlu (1994:15), okul yönetiminin başarılı olabilmesi için yöneticilerin meslekî değerler sistemine sahip olmaları gerektiğini, aksi durumda yöneticilerin var olan durum ile olması gereken arasındaki farkı görerek davranış gösteremeyeceğini belirtmektedir.

Güçlüol (1985:16)'a göre, eğitim örgütlerinde insan merkezli ve hizmet ağırlıklı işler olduğu için yöneticilerin sağlıklı kararlar alabilmesi, onların sahip olduğu yönetim ile ilgili bilgi ve beceriler kadar, aynı zamanda inançlar hakkındaki görüş ve beklentileri ile sahip oldukları iyi, doğru ve güzel anlayışları ile de ilişkilidir. Çünkü, yöneticilerin felsefesi, iyi, doğru ve gerçek hakkındaki algıları farklı seçenekler arasından önceliklere uygun seçimler yapmalarını etkilemektedir. Kaya (1986:94) ise, okul yöneticilerinin öğrenci, öğretmen, idari personel, veli, çevre liderleri, merkez örgüt, politikacılar gibi farklı eğitim ve kültüre sahip farklı beklentileri bulunan gruplarla ilişki kurmak, onların farklı beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi devam ettirmek zorunda olduklarını belirtmektedir. Bu noktada eğitim kurumlarında etkili bir yönetim açısından etik kavramı karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, eğitim kurumlarının yönetimi insan ve hizmet üretimini esas aldığı için diğer kurumların yönetiminden farklı özellikler taşımaktadır.

Türkçede "ethic" sözcüğüne karşılık olarak, Arapça "huy", "mizaç", "karakter" anlamına gelen ve "hulk" sözcüğünden türeyen "ahlâk" sözcüğü kullanılmaktadır (Cevizci, 2002:3). Etiğin ilgi alanı, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelini araştırılmasıdır (Aydın, 2002:5). Etik, her şeyden önce istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile, bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması, neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı, neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin, neye sahip olunacağı ya da olunamayacağına bilinmesidir (Aydın, 2003:18). Pieper'a (199:16-17) göre, etik, insanın ahlâkî eylemlerini konu alır. Etik, bir eylemi ahlâkî açıdan iyi bir eylem yapan niteliksel durumu sormaktadır ve bu bağlamda: ahlâk, iyi, ödev, gereklilik, müsaade vb. gibi kavramları ele almaktadır. Ayrıca, etiğin dayandığı temel koşulun, iyi olarak kabul edilen fiilen kendi eylemlerinin ilkesi haline getirmesi anlamına gelen "iyi niyet" olduğu vurgulanmaktadır. Calabrese'a (1989; akt: Aydın, 2003:86-87) göre, okul yöneticilerinin eylemleri, demokratik bir toplumun değerleri ile bütünleşmeli ve evrensel etik ilkeler tarafından yönlendirilmelidir. Çünkü, etik ilkeler, toplumun bütün üyelerine karşı saygılı olmayı, farklı kültürlerle ve düşüncelere hoşgörüyü, kişilerin eşitliğinin kabul edilmesini ve kaynakların adil olarak dağıtılmasını içermektedir.

Etik ile yönetim arasındaki ilişki, haklar ve kaynakların dağılımında ortaya çıkmaktadır. İnsanlar, etik yönetimde adalet, eşitlik, dürüstlük, tarafsızlık, saygı, sorumluluk, sevgi, bağlılık, uygunluk, hoşgörü, tutumluluk, demokrasi ve açıklık gibi birtakım ilkelere uygun davranılmasını beklemektedir (Karlı, 2004: 86). Pehlivan'a (1998:57) göre, yöneticilerin uymaları gereken etik ilkeler; adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, laiklik, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasa dışı emirlere karşı direnme olarak sıralanmaktadır. Buna karşılık, yönetimde görülen etik dışı davranışlar ise; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma-korkutma, ihmal, sömürü (istismar), bencillik, yolsuzluk, işkence (eziyet), şiddet-baskı-saldırganlık, iş

ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, zimmet, dogmatik davranışlar, yobazlık-bağnazlık (Pehlivan, 1998:71) şeklinde belirtilmektedir. Sökmen ve Tarakçıoğlu (2013) ise etik dışı davranışları; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, ihmal, bencillik, yolsuzluk, sahte ve yanıltıcı belge düzenleme, zimmet, hakaret ve küfür, cinsel taciz, dogmatik şekilde davranma, bezdiri, korkutma ve kötü alışkanlıklar olarak sıralamaktadır. Steinberg ve Austern'a (1996:36) göre, etik dışı davranışlar kişilerin psikoloji kökenli davranışlarından başlayarak, toplumsal hastalıklara kadar uzanan bir oluşumun sonucunda görülmektedir.

Son yıllarda, okullarda gerçekleşen uygulamalar, etik ihtiyacının eğitim kurumlarında son derece yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin uymaları gereken etik ilkeler konusunda farklı araştırmalar yapılmıştır. Örneğin, Amerikan Okul Yöneticileri Derneği (AASA), Okul İşletme Görevlileri Derneği (ASBO) ve farklı okul müdürü örgütleri tarafından yönetimde etik değerler konusu çok önemli bir konu olarak kabul edilmiş ve bu konuda bir takım etik davranış ilkeleri geliştirilmiştir (Drake ve Roe, 1994:38; Aktaran: Aydın, 2003: 85). Amerikan Rehberlik Derneğinin belirlediği etik ilkeler olan otonomi, zarar vermeme, yararlılık, adalet ve sadakat ise eğitim kurumlarında karşılaşılan etik dışı uygulamaların önlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Forester ve Davis, 2001).

Pehlivan'a (2001) göre, etik kurallar, yasalara ek olarak, toplumsal değer yargılarına uygun bir şekilde geliştirilmiş kurallar bütünüdür. Etik, doğru veya yanlış davranışın teorisi, ahlâk ise onun pratiğidir. Bu yüzden, etik ilkeler ile ahlâkî davranış biçiminden söz ermenin daha doğru olacağı belirtilmektedir. Türkiye'de okul yöneticilerinin etik ilkelere uygun olmayan tutum ve davranışlar sergilediklerine yönelik olaylar ile zaman zaman karşılaşmaktadır. Bu olayların bir bölümü medyada geniş yer bulmaktadır. Örneğin; okul müdürlerinin öğrenciler, öğretmenler, personel ve velilere cinsel tacizde bulunma, onlar arasında ayırım yapma, şiddet uygulama, yolsuzluk yapma, politik davranışlarda bulunma, şeklinde etik ilkelere uymayan davranışlarda bulduklarına yönelik haberlere (Çetin ve Demirkasımoğlu, 2015) medyada rastlanmaktadır.

Bu yüzden, okullarda karşılaşılan etik dışı uygulamaların önlenmesi ve okullarda daha verimli bir çalışma ortamının sağlanarak okul ikliminin iyileştirilmesi, olumlu okul kültürünün gelişmesine katkı sağlanması ve böylece okulun başarısının artırılmasında, okul yöneticilerinin etik dışı uygulamalarının belirlenmesi ve çözümüne yönelik öneriler geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Literatürde, öğretmen ve yönetici görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin özellikle öğretmenlere yönelik etik dışı uygulamalarını konu alan araştırmalar yer almakla birlikte, bu araştırmanın kapsamında yer alan okul yöneticilerinin öğretmen, öğrenci, veli ve personele yönelik etik dışı uygulamalarını bir bütün olarak ele alan araştırmaya rastlanmamıştır.

2. AMAÇ

Bu araştırmanın amacı, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretmenler, öğrenciler, veliler ve okul personeline yönelik etik dışı uygulamalarının neler olduğunu belirlemek ve etik dışı uygulamaların önlenmesine yönelik öneriler geliştirebilmektir.

Araştırmada bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır: Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre, okul yöneticilerinin;

1. Öğretmenlere yönelik etik dışı uygulamaları nelerdir?
2. Öğrencilere yönelik etik dışı uygulamaları nelerdir?
3. Velilere yönelik etik dışı uygulamaları nelerdir?
4. Okul personeline yönelik etik dışı uygulamaları nelerdir?
5. Öğretmen, öğrenci, veli ve okul personeline yönelik etik dışı uygulamalarının önlenmesi için neler yapılabilir/neler önerilebilir?

3. YÖNTEM

Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretmenler, öğrenciler, veliler ve okul personeline yönelik etik dışı uygulamalarının neler olduğunun belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomology) deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Ayrıca, bize tamamen yabancı olmayan ancak tam olarak anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmada uygun bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:72).

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermesi nedeniyle, amaçlı örnekleme yöntemi kapsamında ölçüt örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Teddlie ve Tashakkori'ye (2015:209) göre, amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme tekniği, belli bir amaç doğrultusunda az sayıdaki durumdan çok sayıda ayrıntı elde etmeye, derinlemesine ve zengin veriler sağlamaya yardımcı olmaktadır.

3.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubu oluşturulurken tabakalı örnekleme yöntemleri kapsamında yer alan küme örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2011:105) göre, tabakalı örnekleme ile evren içindeki alt tabakalardan yararlanılarak evren üzerinde çalışılması hedeflenmektedir. Bu amaç doğrultusunda, araştırmanın çalışma grubu 2013-2014 eğitim öğretim yılında İstanbul'da değişik üniversitelerde "eğitim yönetimi ve denetimi" yüksek lisans programında öğrenim gören ve araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlayan 16 öğretmen, 4 okul müdürü ve 10 müdür yardımcısından oluşmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verilerinin toplanması amacıyla literatür taraması sonucunda, 8 açık uçlu sorudan oluşan taslak görüşme formu yardımıyla 6 öğretmen, 2 okul müdürü ve 2 müdür yardımcısı ile pilot görüşmeler yapılmıştır. Pilot araştırma verileri, nitel araştırma yöntemleri ile incelenmiş olup, ayrıca "eğitim yönetimi ve denetimi" alanında uzman 4 akademisyenin görüşü alınarak veri toplama aracına son şekli verilmiştir. Araştırmanın verileri, 1'i demografik verileri elde etmeye yönelik olmak üzere, yarı yapılandırılmış 6 açık uçlu sorunun yer aldığı görüşme formu yardımıyla elde edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri, yüz yüze görüşmelerden elde edilerek nitel araştırma yöntemi kullanılarak incelenmiş, ana tema ve kategorilere ayrılarak içerik analizi yardımıyla değerlendirilmiştir. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevapların incelenmesi sonucunda, birbirine benzeyen cevaplar gruplandırılmış ve ortak temalar oluşturulmuştur. Katılımcı görüşleri, her temada ön plana çıkan öğretmen ve yönetici görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak sunulmuştur. Böylece, araştırmanın güvenilirliği sağlanmıştır. Yıldırım ve Şimşek'in de (2011:227) belirttiği gibi, içerik analizi ile toplanan verileri açıklayabilecek kavram ve ilişkilere ulaşmaya çalışılmaktadır. Böylece elde edilen veriler tanımlanarak, verilerde yer alan gizli gerçekler belirlenmeye çalışılmaktadır.

Araştırmanın güvenilirliğini belirlemek amacıyla, katılımcı görüşlerinin ilgili temayı temsil düzeyini tespit etmek için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Bu şekilde, katılımcı görüşleri ile araştırmacıların kodladığı temalar ilişkilendirilmiştir. Ayrıca, araştırmada güvenilirliği belirlemek için, Miles ve Huberman'ın (1994) geliştirmiş olduğu; $Uzlaşma\ Yüzdesi(P)=\frac{Görüş\ Birliği\ (Na)}{(Görüş\ Birliği(Na)+Görüş\ Ayrılığı(Nd))\times 100}$ formülü kullanılmış ve araştırmanın güvenilirliği; $P= \%91$ olarak hesaplanmıştır.

Araştırma kapsamında, görüşme formlarına öğretmenler ve okul yöneticileri tarafından verilen cevaplar incelenmiş ve elde edilen 30 görüşme formu değerlendirmeye alınmıştır. Ardından formların

her biri sırayla kodlanarak öğretmen katılımcılar için katılım sırası da belirtilerek (Ö1, Ö2,) şeklinde, okul yöneticisi olarak katılım sağlayanlar için (Y1, Y2...) şeklinde kodlama yapılarak bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Katılımcı görüşlerinin doğrudan sunumunda katılımcıların türü ve sırası Ö1, Y1, şeklinde kodlama yapılarak araştırmanın bulgular bölümünde verilmiştir. Verilerin içerik analizi sırasında, katılımcıların görüşleri benzerliklerine göre gruplandırılmış ve ortak temalar oluşturulmuştur. Katılımcıların görüşleri uygun olan temalara yerleştirilmiş, temalara ilişkin frekans değerleri belirlenmiştir. Her temaya ait önemli görüşler doğrudan alıntılar yapılarak bulgular bölümünde sunulmuştur. Araştırmanın verileri, 5 ana tema ve 44 kategori altında analiz edilmiş ve frekans değerleri ile birlikte tablolar şeklinde bulgular bölümünde kapsamlı olarak sunulmuştur.

4.BULGULAR

Araştırmaya 16 öğretmen, 4 okul müdürü ve 10 müdür yardımcısı katılmıştır. Katılımcıların görüşme formunda yer alan sorulara vermiş oldukları cevapların analizi sonucunda oluşturulan ana temalar ve kategoriler aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

4.1.Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Yönelik Etik Dışı Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri

“Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik etik dışı uygulamaları nelerdir?” sorusu ile ilgili oluşturulan ana temalar ve kategoriler ile frekansları Tablo.1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Yönelik Etik Dışı Uygulamaları

Katılımcı görüşlerine göre kategoriler	Yönetici (f)	Öğretmen(f)	Toplam(f)
Adam Kayırma/görev dağılımında yanlı davranma	10	15	25
Bağırma/Azarlama	7	6	13
Statü yoluyla karşı cinsi etkileme	3	5	8
Kamera ile gözetleme	8	12	20
Selam vermeme	5	11	16
Siyasî, sendikâl ve dinî ayrımcılık	11	15	26
Katı denetim	8	13	21
Öğrenci notlarının değiştirilmesi isteği	4	7	11
Psikolojik baskı	7	7	14
Görev dışı kişisel istekler	9	11	20

Tablo.1 incelendiğinde, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik sergilediği etik dışı davranışlar; adam kayırma, görev dağılımında yanlı davranma, bağırma/azarlama, statü yoluyla karşı cinsi etkileme, kamera ile gözetleme, selam vermeme, siyasî, sendikâl ve dinî ayrımcılık, psikolojik baskı, katı denetim, öğrenci notlarının değiştirilmesi isteği ve görev dışında kişisel istekler olarak sıralanmıştır.

Yöneticilerin öğretmenlere yönelik sergilediği etik dışı uygulamalara yönelik, yönetici ve öğretmen görüşleri arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Tablo.1’e göre, yönetici ve öğretmenler, okul yöneticilerinin adam kayırma/görev dağılımında yanlı davranma (f=25), bağırma/azarlama(f=13), siyasî, sendikal ve dinî ayrımcılık (f=26), psikolojik baskı(f=14) ile görev dışı istekler(f=20), kamera ile gözetleme(f=20), katı denetim(f=21), gibi etik dışı uygulamaları konusunda hem fikirdirler. Ancak, statü yoluyla karşı cinsi etkileme, selam vermeme, öğrenci notlarının değiştirilmesi isteği, gibi etik dışı uygulamalara ilişkin görüşler öğretmenler tarafından daha çok ifade edilmiştir. Ayrıca, yönetici ve öğretmenler bütün ana temalar kapsamında görüş bildirmiş olmakla birlikte, görüşlerin öğretmenler tarafından yöneticilere kıyasla daha çok sayıda ifade edildiği görülmektedir. Bu sonuç da, yöneticilerin öğretmenlere yönelik etik dışı uygulamaları konusunda öğretmenlerin daha çok görüş beyan ettikleri ve yöneticilerin etik dışı uygulamalarına maruz kaldıklarını göstermektedir. Katılımcıların konu ile ilgili örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Okul müdürümüz gerek ders planlamalarında, gerekse bir takım görev ve sorumlulukların dağılımında genellikle yakın ilişki içinde olduğu kişilere pozitif ayrımcılık yaparak hareket

etmektedir. Örneğin ders saatlerinin düzenlenmesinde, nöbet günlerinin planlanmasında, önemli etkinliklere görevlendirmelerde yanlış davranmaktadır” (Ö5).

“Okul müdürü öğretmenlerin haklı nedenlerle ya da mazereti olmasına rağmen derse geç kalması durumunda herkesin duyabileceği şekilde bağırarak, bizi arkadaşlarımız içinde rencide etmektedir. Hatırı sayılır velilerin çocukları ya da tanıdığı öğrencilerin bazı derslerine ilişkin not değiştirme taleplerine bizzat şahit oldum” (Ö11).

“Müdürümüz aynı görüşte olmadığım için, hatta kendisi ile farklı görüşte olan bir sendikaya üye olduğum için resmî toplantılar dışında benimle konuşmuyor ve selamlaşmıyordu. Onun bu davranışı o kadar açıktı ki okulun tüm çalışanları bu durumun farkındaydı. Nerede zor bir görev ve sorumluluk var ise kendisi gibi düşünmeyen öğretmenlere veriyordu” (Ö9).

“Müdür yardımcısı olarak görevli olduğum bir okulda okul müdürü sürekli kamera ile herhangi bir sorun olmadığı halde kafaya taktığı öğretmen, personel kim olursa olsun uzun süre takip ederek açık aramaya çalışırdı. Kendisi ile aynı görüşte olmayan öğretmenlerin okula geliş ve çıkış saatleri, derse giriş ve çıkış saatlerini kamera ile sürekli takip ediyor bir noktada aslında mobbing yapıyordu. Kendisi ile aynı görüşte olan kişilere daha olumlu davranış sergilemesi karşısında bu uygulamalarına itiraz ettim ve zaten kendisi ile uzun süre çalışmadım. Görevimden ayrıldım.” (Y10).

4.2. Okul Yöneticilerinin Öğrencilere Yönelik Etik Dışı Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri

“Okul yöneticilerinin öğrencilere yönelik etik dışı uygulamaları nelerdir?” sorusu ile ilgili oluşturulan ana temalar ve kategoriler ile frekansları Tablo.2’de sunulmuştur.

Tablo.2 Okul yöneticilerinin öğrencilere yönelik etik dışı uygulamaları

Katılımcı görüşlerine göre kategoriler	Yönetici (f)	Öğretmen(f)	Toplam(f)
Uygunsuz konuşmalar	11	14	28
Fiziksel ve psikolojik şiddet	7	11	18
Cinsel taciz	2	4	6
Dersten alıkoyarak iş yaptırma	8	12	20
Kılık kıyafet nedeniyle okula almama	12	15	27
Zorla para toplama	10	16	26
Okuldan atma	9	10	19
Notla tehdit etme	2	5	7
Küçük düşürme	4	9	13
Hakaret etme	6	13	19

Tablo.2 incelendiğinde, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin öğrencilere yönelik sergilediği etik dışı davranışlar; uygunsuz konuşmalar, fiziksel ve psikolojik şiddet, cinsel taciz, dersten alıkoyarak iş yaptırma, kılık-kıyafet nedeniyle okula almama, zorla para toplama, okuldan atma, notla tehdit etme, küçük düşürme, hakaret etme olarak belirtilmiştir. Tablo.2’de görüldüğü gibi, araştırma bulgularına göre, katılımcıların üzerinde görüş birliğine vardıkları etik davranışlar sırasıyla, uygunsuz konuşmalar (f=28), kılık kıyafeti nedeniyle okula almama (f=27), zorla para toplama (f=26), okuldan atma (f=19) ve hakaret etme (f=19), fiziksel ve psikolojik şiddet (f=18) olarak belirtilmiştir. Görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin öğrencilere yönelik etik dışı uygulamalarını öğretmenler yöneticilere göre, daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar.

Katılımcıların konu ile ilgili örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Görev yaptığım okulların genelindeki müdürlerin öğrencilere yönelik uygunsuz konuşmalar yaptığını tanık oldum. Örneğin, teneffüslerde, Pazartesi sabah konuşmaları, Cuma günü kapanış konuşmalarında genellikle bağırma, azarlama, tehdit ağırlıklı konuşmalar yapmaktadırlar. Öğrencileri motive etmek yerine, sürekli onların olumsuzluklarını ön plana çıkaran konuşmalar yapmaları bir eğitimci olarak beni sürekli rahatsız etmektedir. Bu konuda bazı girişimlerim olmasına rağmen olumlu bir sonuç alamadım. Bu yöneticilerin, mutlaka bir eğitime alınması ya da görevde bırakılmaması gerektiğini düşünüyorum” (Ö3).

“Bir yönetici olarak, ister istemez öğrenciler uygun olmayan kıyafetle okula geldiklerinde, okul içinde arkadaşlarına ya da öğretmenlerine karşı istenmeyen davranış sergilediklerinde bağırdığım, kızdığım ya da istenmeyen davranışı bir daha yapmaması için korkutmaya çalıştığım olmuştur. Ancak, unutulmamalıdır ki okulda, hatta sınıfta, meydana gelen öğrenci ile ilgili pek çok olumsuz durum okul yöneticisine geliyor ve biz de o esnada konu ile baş başa kalıyoruz. Sorunu çözmeye çalışıyoruz. Bu esnada bazen sorunu kısa yoldan çözelim diye aşırıya kaçtığımız durumlar olabiliyor” (Y9).

“Okul müdür yardımcımız sınıftaki bir öğrenciyi sürekli dersten alarak özel işlerini yaptırıyor. Örneğin, arabasında unuttuğu bir eşyayı getiriyor. Özel eşyalarını, evraklarını taşıtabiliyor. Öğrenci bilgisayar kullanmayı iyi bildiği için bilgisayar ve internet ile ilgili neredeyse tüm işlemleri bu öğrenciye yaptırıyor. Bu durum, öğrencinin de işine geliyor. Öğrenci de bu durumu kullanabiliyor, neredeyse kendisini dokunulmaz görüyor. Arkadaşlarıyla bir sorunu olduğunda sizi müdür yardımcısı A...B.. 'ye söylerim diyerek diğer arkadaşlarına karşı üstünlük sağlamaya çalışıyor. Derse geç geldiği zamanlarda müdür yardımcısı A...B.. 'nin yanından geliyorum diyor. Bu durumlarda biz öğretmenler de çaresiz kalabiliyoruz. Aynı zamanda bu müdür yardımcımız, bu tür öğrencilerin velileri ile de çok içli dışlı olarak okul kurallarını hiçe saymaktadırlar” (Ö15).

“Aslında eğitim sistemimizde, müdür ve müdür yardımcılarının öğrencilere karşı iyi davranış sergilediklerine çok az tanık olmuştum. Genellikle, öğrencileri bir birey olarak önemsemediklerini, emir kulu olarak algıladıklarını meslekî yaşamım boyunca hep gözlemledim. Geleneksel disiplin sağlama yaklaşımı sergileyip, öğrencileri korkutma, azarlama, tehdit ve baskılama yoluyla kontrol etme davranışını sergilemektedirler. Örneğin, okulun ihtiyacı için zorla para toplama, istenen davranışı yapmadıklarında ya da kurallara uymadıklarında okula almama, okuldan atma, zaman zaman hakarete varan konuşmalar yaptıklarına tanık oldum. Özellikle, öğretmeniyle konuşarak düşük not alabileceği ve sınıfta kalacağını, disipline verileceğini belirten konuşmalar yapmaktadırlar. Bu davranışların öğrenciler üzerinde ciddi anlamda psikolojik baskı oluşturduğunu düşünüyorum. Bu yüzden, bence herkes yönetici olmamalı ve kusuru olanlar cezalandırılmalıdır” (Ö1).

4.3.Okul Yöneticilerinin Velilere Yönelik Etik Dışı Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri

“Okul yöneticilerinin velilere yönelik etik dışı uygulamaları nelerdir?” sorusu ile ilgili oluşturulan ana temalar ve kategoriler ile frekansları Tablo.3'te sunulmuştur.

Tablo.3 Okul Yöneticilerinin Velilere Yönelik Etik Dışı Uygulamaları

Katılımcı görüşlerine göre kategoriler	Yönetici (f)	Öğretmen(f)	Toplam(f)
Siyasi görüş, statü ve maddî duruma göre farklı davranma	9	14	23
Değer vermeme	10	15	25
Para kaynağı olarak görme	6	12	18
Zorla para toplama	5	14	19
Bilgi vermeme	11	10	21
Bağırma azarlama	7	12	19
Kişisel işlerini yaptırma	10	14	24
Hediye alma	11	16	27
Cinsel taciz	2	4	6

Tablo.3 incelendiğinde yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin velilere yönelik uyguladıkları etik dışı davranışlar olarak siyasî görüş, statü ve maddî durumlarına göre farklı davranma, değer vermeme, para kaynağı olarak görme, zorla para toplama, bilgi vermeme, bağırma/azarlama, kişisel işlerini yaptırma, hediye alma, cinsel taciz olarak sıralanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin büyük çoğunluğu, okul yöneticilerinin velilerden hediye aldığını (f=27), velilere siyasî görüş, statü ve maddî durumlarına göre farklı davrandığını (f=23), değer vermediklerini (f=25), kişisel işlerini yaptırdıklarını (f=24), bilgi verme davranışından kaçındıklarını (f=21), zorla para toplamaya çalıştıklarını (f=19) ve velilere bağırma-azarlama

davranışında (f=19) bulduklarını belirtmişlerdir. Tablo.3’de görüldüğü gibi, yönetici ve öğretmen görüşleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Yöneticilerin velilere yönelik etik dışı uygulamalarını, öğretmenler yöneticilere göre daha yüksek oranda algılamaktadırlar.

Katılımcıların konu ile ilgili örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Okul yöneticileri aynı görüş ve düşüncede oldukları ya da önceden tanıdıkları, maddî durumu iyi olan velilere karşı daha olumlu tutum sergiliyorlar. Ancak, kendisi ile aynı görüşte, ideolojide olmayan velilere karşı daha ayrımcı bir yaklaşım sergileyebiliyor, onlara zaman ayırmıyor, hatta görüşmüyorlar. Okula katkı payı verilmesinde dahi tanıdıkları velilerden bu katkı payını almıyorlar. Tanıdıkları ya da aynı siyasi görüşe sahip oldukları velilerin öğrencilerinin başarı durumları ile daha yakından ilgilenip, gerektiğinde öğretmenlerinden not düzeltme talebinde bulunabiliyorlar. Bu etik dışı uygulamalar, maalesef çok yaygın ve diğer velileri de rahatsız etmektedir” (Ö9).

“Netice itibariyle hepimiz insanız. Açık belirtmek gerekirse, aynı görüşte, düşüncede olduğumuz veliler ile diyalogumuz diğer velilere göre daha farklı gerçekleşebiliyor. Bunu tamamen önleyemeyiz. Bazen veli, çocuğunun başarısı karşısında hediye getirebiliyor, almak istemiyoruz ama çok ısrarcı oluyor kırmamak için alıyoruz. Okulların kaynağı olmadığı için okulun ihtiyaçlarını giderebilmek için velilerden maddî destek talebinde bulunuyoruz. Bazı veliler katkı sunmak istemiyor, biz ise katkı sunmasını istiyoruz ve bu esnada istenmeyen durumlarla karşılaşabiliyoruz. Öğrencilerin okuldaki olumsuz davranışları karşısında velileri okula davet ediyoruz durumu anlatmak için ancak veli kabul etmiyor ya da okulu suçluyor. Bu esnada bağırma, belki azarlama o anki heyecanla gerçekleşebiliyor. Aslında üzerinde durulması gereken konu veliler de zaman zaman yöneticileri, öğretmenleri ve okul personelini hatta diğer öğrencileri tehdit edebiliyor, azarlıyor, bağırıyor, şiddete başvuruyor, bizler de çaresiz kalıyoruz, karşılık verebiliyoruz” (Y12).

“Müdür ve müdür yardımcıları veliler ile resmî işlerin dışında özel ilişki içinde oluyorlar. Daha önce görevli olduğum okul müdürünün(erkek) veli ile özel arkadaşlık ilişkisi oldu, öğrencinin üç dersten zayıfı vardı ve öğretmenleri tehdit derecesinde azarlayarak bu öğrencinin notlarının değiştirilmesini talep etti. Konu basına ve üst makamlara yansıdığı için yapılan soruşturma sonucunda görevinden alındı. Ancak, sanırım altı ay sonra bu sefer başka bir okulda yönetici yapıldı. Zaten, giderken tehditler savurarak okuldan ayrıldı ve bana kimse bir şey yapamaz, gerekirse tekrar gelirim diyordu. Gittiği okulda da başka velilerle aynı istenmeyen durumları yaşayabilir” (Ö2).

“Bulduğumuz semtteki velilerin sosyo-ekonomik durumları oldukça iyi. Bayan okul müdür yardımcımız yaklaşık 15-20 kişilik bir veli grubu ile mesai zamanında okulda çay sohbetleri, yemek yemekler vb.. mesai dışında da yine özel geziler, ev ziyaretleri, doğum günü kutlamaları gibi doğru olmayan bir iletişim içinde ve bu durum tüm öğretmenler ile diğer veliler tarafından dikkat çekmektedir. Bu veliler, bu müdür yardımcısının tutumu nedeniyle öğretmenlere, diğer velilere ve öğrencilere karşı küçük düşürücü tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Aynı zamanda, bu velilerin kayıt bölgesi dışından getirilerek müdür yardımcısı tarafından okula kayıtlarının yapıldığı biliniyor. Konudan haberdar olan okul müdürü de bu olaylar karşısında sessiz kalmakla yetiniyor. Örneğin, müdür yardımcısının oto galerisi olan bir veliden daha düşük bir ücretle otomobil aldığını biliyoruz. Bu durumdaki yöneticilerin velilere eşit davranması imkânsız oluyor maalesef...” (Ö7).

4.4. Okul Yöneticilerinin Personele Yönelik Etik Dışı Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri

“Okul yöneticilerinin personele yönelik etik dışı uygulamaları nelerdir?” sorusu ile ilgili oluşturulan ana temalar ve kategoriler ile frekansları Tablo.4’de sunulmuştur.

Tablo.4 Okul Yöneticilerinin Personele Yönelik Etik Dışı Uygulamaları

Katılımcı görüşlerine göre kategoriler	Yönetici (f)	Öğretmen(f)	Toplam(f)
Aşağılama/azarlama	9	16	25
Özel işlerini yaptırma	7	13	20
Sigortasız çalıştırma	4	11	15
Ücret ödemelerinde adaletsizlik/geciktirme	6	14	20
İşten çıkarma tehdidi	9	12	21
Yasal haklarını kısıtlama	3	7	10
Kuralları eşit uygulamama	8	10	18
Ağır iş yükü verme/ görevi dışında iş verme	10	15	25

Tablo.4 incelendiğinde, okul yöneticilerinin personele yönelik olarak, aşağılama/azarlama, özel işlerini yaptırma, sigortasız çalıştırma, ücret ödemelerinde adaletsizlik/geciktirme, işten çıkarma tehdidi, yasal haklarını kısıtlama, kuralları eşit uygulamama ve ağır iş yükü verme gibi etik dışı davranışlar sergiledikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğu, okul yöneticilerinin personele yönelik genellikle aşağılama/azarlama (f=25), ücret ödemelerinde adaletsizlik/geciktirme (f=20), ağır iş yükü verme/görevi dışında iş verme(f=25), özel işlerini yaptırma (f=20), işten çıkarma tehdidi(f=21), kuralları eşit uygulamama (f=18) şeklinde etik dışı uygulamalarda bulduklarını belirtmişlerdir. Tablo.4’de görüldüğü gibi, yönetici ve öğretmen görüşleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Yöneticilerin personele yönelik etik dışı uygulamalarını, öğretmenler daha yüksek oranda algılamaktadırlar.

Katılımcıların konu ile ilgili örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Okulun yöneticisi, güvenlik görevlisini ve temizlikçileri sürekli azarlıyor, bağırıyor. Adamın bağırmadığı zaman yok neredeyse, hiç insan gibi davrandığını görmedim. Memura ise özel işlerini yaptırıyor. Kişisel yazışma vb.. Okulumuzda 5 personel çalışıyor ama 2 kişinin sigortası var diğerleri emekli ve sosyal güvenlik primleri yatmıyor. Bu çalışanlar, ücretlerini düzenli alamadıklarını belirtiyorlar (Ö 8).

“Millî Eğitim Bakanlığı okullara herhangi bir maddî kaynak sağlamadığı için bazı işler için dışarıdan hizmet almak durumunda kalıyoruz. Temizlik işleri için eleman bulmakta zorlanıyoruz ve bulduğumuz elemanlar da istediğimiz gibi çalışmıyor. Okulun kaynağı olmadığı için velilerden destek istiyoruz velilerle karşı karşıya geliyoruz. Aldığımız temizlikçiye mecburen düşük ücret veriyoruz. Bu durumda da personel istediğimiz gibi çalışmıyor ve zaman zaman bağırabiliyoruz. Emekli olan ya da başka işte çalışanları tercih ettiğimiz zaman sigorta yapamıyoruz. Diğer çalışanlarla da işleri yapabilmek adına zaman zaman istenmeyen durumlar yaşayabiliyoruz. Açıkçası yönetici olarak kimseyi memnun edemiyoruz. Herkes bizden, biz de onlardan dertliyiz. Bize karşı da aslında çok fazla etik olmayan uygulamalar gerçekleştiriliyor (Y6).

“Okulun müdürü, arabasını haftada en az bir kez okul temizlikçisine okulun suyu ile bahçede yıkıyor. İş olduğunda çağırdığımızda isim var diyor. Yöneticiler, özellikle temizlikçileri kendi özel işleri için çalıştırabiliyor. Örneğin, mesai olmasını gereken 2 çalışana evini boya badana yaptırarak dönüşümlü olarak 3’er gün izin verdi. Yöneticinin istediği işleri yapmayan bu tür çalışanların işten çıkarılması tehdidi aldıklarını duyduk. Çalışanların bir bölümünün sosyal güvencesi yok. Müdürün istediği özel işleri yapmayan çalışanlara daha ağır işler verdiğini, izinlerini kısıtladığını ya da izin kullanmada zorluk çıkardığını, diğerlerini ise özel kurslarda sınavlarda görevlendirerek ödüllendirdiğini gözlemliyorum. Bu tür etik dışı davranışlar oldukça yaygın ve bu konuda pek yaptırım yok gibi...Çalışanların bunlara tepki göstermemesi, göz yumması da ayrı bir sorun bence...(Ö13).

“Okullarda etik dışı uygulamalara maruz kalanların daha çok temizlikçiler, güvenlikçiler, memurlar olduğunu düşünüyorum. Özellikle memurlara verilen görevler, mesai düzeni, iş yükü gibi uygulamalarda genelde ayrımcılık yapılabilir. Okul müdürünün özellikle temizlik, güvenlik gibi

birimlere eleman alımında da yanlı davrandığını, tanıdıklarını işe aldığını, mesaide de bunlara daha farklı davrandığını söyleyebilirim. Görev dağılımı, ücretin miktarı ve ödenmesi, izinlerin kullanımı, hafta sonu sınav görevlendirmeleri, bazı noktalarda nöbet görevlerinde çalışanlar arasında maalesef siyasî görüş, düşünce, tanıdık olma gibi nedenlerle farklı davranılmaktadır. Hatta bazı okullarda müdür, gittiği okula aynı çalışanları beraber götürüyor. Halbuki, bunlar müdürün değil, okulun çalışanları olmalıdır (Ö11).

4.5. Okul Yöneticilerinin Etik Dışı Uygulamalarının Önlenebilmesine Yönelik Öğretmen Ve Yönetici Önerileri

“Yöneticilerin etik dışı uygulamalarının önlenebilmesi için neler yapılabilir? sorusu ile ilgili oluşturulan ana temalar ve kategoriler ile frekansları Tablo.5’de sunulmuştur.

Tablo.5 Etik Dışı Uygulamaların Önlenebilmesine Yönelik Öneriler

Katılımcı görüşlerine göre kategoriler	Yönetici (f)	Öğretmen(f)	Toplam(f)
Yönetici atama sistemi değişmeli/İyi yöneticiler atanmalı	11	16	27
Yöneticiler eğitilmeli	9	14	23
Toplum etik konusunda bilgilendirilmeli	12	15	27
Yasal düzenlemeler yapılmalı	10	13	23
Ceza verilmeli	7	11	18
Etik kurulu oluşturulmalı	12	12	24
Denetimde etik konulara önem verilmeli	10	15	25

Tablo.5 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenler, yöneticilerin etik dışı uygulamalarının önlenebilmesi için, yönetici atama sisteminin değiştirilerek iyi yöneticilerin atanmasını (f=27), toplumun etik konusunda bilgilendirilmesini (f=27), denetimde etik konulara önem verilmesini (f=25), etik kurulu oluşturulmasını (f=24), yöneticilerin eğitilmesini (f=23), yasal düzenlemeler yapılmasını (f=23) ve etik dışı uygulamalar karşısında ceza verilmesini (f=18) önermektedirler. Görüldüğü gibi, öncelikle yönetici atama sistemini değiştirilerek iyi yöneticilerin atanmasının sağlanması, toplumun etik konularda bilinçlendirilmesi, denetimde etik konulara önem verilmesi ve yasal düzenlemeler yapılarak etik kurulu oluşturulması önerileri ön plana çıkmaktadır.

Katılımcıların konu ile ilgili örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Mevcut yönetici seçme ve atama sistemi olduğu sürece, etik sorunlar başta olmak üzere, okullarda sorun bitmez. Çünkü, liyakâtı esas alan bir yöntemle yönetici seçemiyoruz ve yetiştiremiyoruz. Üst düzey tanıdığı olanların müdür olduğu bir ortamda, zaten yönetici etik olmayan yollarla geldiği için uygulamaları da etik dışı olabiliyor. Gerçekten yönetim alanında iyi yetişmiş, kişilik özellikleri iyi olanları yönetici yapmalıyız. Etik dışı davranışta bulunan yöneticilere de gerekli yasal yaptırımlar uygulanmalı ve bir daha da yönetici yapılmamalıdır” (Ö5).

“Öğretmenliği iyi olmayanın yöneticiliği de iyi olmuyor. Ancak, yöneticilik daha çok, öğretmenliği yapamayan ya da yapmak istemeyenin yaptığı, torpille işbaşına gelindiği bir iş olarak algılanıyor. Oysa, yönetici olacak kişi yöneticilik öncesinde ve sonrasında yönetim ile ilgili yeterli düzeyde eğitimden geçirilmeli, psikolojik testler uygulanmalı, belki de önce staj uygulaması olmalı eğer başarılı ise sonrasında asaleten atanmalıdır. Eğer böyle yapılırsa, okullarda karşılaştığımız pek çok etik olmayan uygulama ile karşılaşmayız. Tüm yöneticiler etik konusunda eğitilmeli, bilinçlendirilmeli, ilçelerde de etik kurulu olmalı ve etik dışı uygulamalara yönelik yaptırımlar olmalıdır”(Ö15).

“Okul yöneticilerinin etik dışı uygulamalarının önlenmesi sadece yasal düzenlemelerle önlenemez, toplumun bu konuda bilinçli olması, öğretmen, veli, öğrenci ve çalışanlara eğitimler verilmesi, yöneticilerin etik dışı uygulamalarında caydırıcı olabilir. Yöneticilerin de maruz kaldığı etik dışı uygulamalar olabiliyor bunlara yönelik de tedbirler, eğitimler olması gerekir” (Y13).

“Okullarda eskisi gibi artık denetim olmadığı için etik dışı uygulamaları tespit etmek ve çözüm bulmak daha zor. Denetim sistemi yeniden geliştirilerek okullarda müfettişler denetimde etik dışı

uygulamalara yönelik de çalışma yapabilirler. Yöneticiler ve öğretmenler mutlaka etik eğitime alınmalı, okullarda yöneticilerin uyması gereken etik ilkeler belirlenmeli ve uygulanmalıdır. Bu ilkelere uygun davranmayan yöneticilere yaptırımlar uygulanmalı.” (Ö4).

Araştırma bulguları genel olarak incelendiğinde, okul yöneticilerinin öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve okul personeline yönelik çok farklı yollarla ve farklı türlerde etik dışı uygulamalarının bulunduğu görülmektedir. Araştırma bulguları ile ortaya çıkan farklı türlerdeki etik dışı uygulamaların önlenmesi için katılımcıların uygulamaya yönelik önemli öneri ve beklentilerinin olduğu görülmektedir.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, okul yöneticileri öğretmenlere yönelik olarak, adam kayırma, görev dağılımında yanlı davranma, bağırma/azarlama, statü yoluyla karşı cinsi etkileme, kamera ile gözetleme, selam vermeme, siyasî, sendikal ve dinî ayrımcılık, psikolojik baskı, katı denetim, öğrenci notlarının değiştirilmesi isteği, görev dışında kişisel istekler şeklinde etik dışı uygulamalar sergilenmektedir.

Özdevecioğlu ve Aksoy'un da (2005: 96) belirttiği gibi, etik olmayan davranışlar örgütlerde yaşam kalitesini olumsuz etkilemektedir. Özellikle çalışanların motivasyonu, performansı, örgüte bağlılıkları ve iş tatmini olumsuz etkilenmektedir. Çetin ve Özcan'ın (2004:33) araştırmasında öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin hoşgörülü olmadıkları, astlarına katı davrandıkları, astlarına baskı yaptıkları, kuralları herkese eşit olarak uygulamadıkları, objektif değerlendirme yapmadıkları, kişilere, dinî, siyasî, ırka dayalı ve politik gerekçelerle ayrıcalıklı davrandıkları ve kişilere eşit davranmadıkları şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar da araştırma bulgularını desteklemektedir. Bu yüzden, araştırma bulgularında ortaya çıkan etik dışı uygulamaların öğretmenlerin performansı, motivasyonu, okula bağlılıkları ile okulun başarısını olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012:146), tarafından yapılan bir araştırmanın bulgularına göre; okul yöneticileri etik liderlik davranışı göstermede çok fazla başarılı olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Toker'in (2006) bulgularına göre, resmî ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenler, zaman zaman yıldırma davranışına maruz kalmaktadır. Çetin ve Demirkasımoğlu'nun (2015) bulgularına göre ise, okul yöneticilerinin basına yansıyan etik dışı davranışları arasında meslektaşlarla ilişkilerde etik dışı davranışlar, yolsuzluk, görevi ihmal ve özensizlik ile diğer etik dışı davranışlar (öğretmenler odasına gizli kamera yerleştirmek) yer almaktadır. Yalçın'ın (2017) araştırmasında, öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin olumsuz davranışları arasında öğretmenler arasında ayırım yapması ve siyasî görüşünü işine karıştırması yer almaktadır. Bu sonuçlar da, araştırmada ortaya çıkan öğretmenlerin yöneticilerin etik dışı uygulamalarına maruz kaldıkları şeklindeki bulguları doğrulamakta ve desteklemektedir. Başaran'a (1989:104) göre, bir makam için elde edilen yetkiler kamu görevlisi tarafından kötüye kullanılamaz. Kurum açısından yetkinin kötüye kullanımı, yetkinin, amacı dışında başka bir amaç için kullanılması demektir. Bu durumda, yetkiyi kötüye kullanan bir görevli, bu yetki ile yapılması gereken işler yerine kendisine ya da başkalarına çıkar sağlıyor, yetkisini kötüye kullanıyor, kuruma zara veriyor demektir. Görüldüğü gibi, araştırma bulgularında yer alan okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik etik dışı uygulamaları aynı zamanda yöneticilerin görevlerini kötüye kullanmalarıdır.

Bazı araştırma (Hoel vd.2004) bulgularına göre, öğretmenlerin okulda görevleri ile ilgili en çok karşılaştıkları yıldırma davranışları, yaptıkları işlerin kontrol edilmesi, karar ve önerilerin eleştirilmesi, işle ilgili sürekli başkaları tarafından hata aranması, işin kontrol edilmesi ve kişinin mesleğinde gösterdiği başarıların önemsenmemesidir. Cemaloğlu ve Ertürk'e (2008:80) göre, öğretmenlerin karşılaştıkları toplam yıldırma davranışlarının % 57,2'si okul müdürleri, % 9,8'i ise müdür yardımcıları tarafından uygulanmaktadır. Yani, öğretmenlerin maruz kaldığı toplam yıldırma eylemlerinin % 67'si üstleri tarafından uygulanmaktadır. Cemaloğlu ve Kılınç'a (2012:146) göre,

öğretmenler okullarda yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler boyutu kapsamındaki davranışlara kısmen maruz kalmaktadır. Bu sonuçlar, araştırmada ortaya çıkan okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik etik dışı uygulamalarının varlığını ve düzeyini doğrulamakta ve desteklemektedir. Ancak, araştırmanın bulgularından farklı olarak, Erdoğan'ın (2012) bulgularına göre, okul müdürleri etik ilkelere uygun davranış sergilediklerini belirtmişlerdir.

Okullarda sosyal adaletin sağlanması bakımından da okul yöneticilerinin etik uygulamaları büyük önem taşımaktadır. Uğurlu ve Üstüner'e (2011:442) göre, yöneticiler etik liderlik davranışını ne kadar iyi gösterirlerse, öğretmenlerin sosyal adalete ilişkin algıları o derece yükselmektedir. Okçu'ya (2014:516) göre, okul yöneticilerinin sergileyeceği etik liderlik davranışları, öğretmenlerin zihinlerinde olumlu algılar oluşturarak, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmakta ve böylece öğrenci başarısına olumlu yönde etki etmektedir. Benzer şekilde, Çetin ve Özcan (2004:33), okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı etik davranış sergilemesinin öğretmenlerin iş doyum düzeylerini arttıracığını belirtmektedir.

Bu sonuçlar, çağdaş eğitim örgütlerinin etik alanda sahip olmaları gereken özelliklerin ülkemizdeki okullarda henüz yeterli düzeyde bulunmadığını ve okul yöneticilerinde öğretmenlere yönelik etik duyarlılığın henüz yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. Bu alanda ortaya konulan yasal düzenlemelerin de henüz yeterli olmadığı belirtilebilir. Günümüzde, pek çok okul müdürü öğretmenlerle ilişkilerinde etik dışı uygulamalarla karşılaşmakta ve bunların üstesinden gelmekte sorun yaşamaktadırlar. Okul yöneticilerinin, okulların kamuya ait, herkesin yararlanabildiği kurumlar olduğunu bilerek, buna uygun davranışları, etik dışı uygulamalarının ortadan kalkmasına yardımcı olabilir.

Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin öğrencilere yönelik sergilediği etik dışı davranışlar; uygunsuz konuşmalar, fiziksel ve psikolojik şiddet, cinsel taciz, dersten alıkoyarak iş yaptırma, kıyafet nedeniyle okula almama, zorla para toplama, okuldan atma, notla tehdit etme, küçük düşürme, hakaret etme olarak belirtilmiştir.

Çetin ve Demirkasımoğlu'nun (2015) bulgularına göre, 2008-2013 yılları arasında basında yer alan etik dışı haberlerin 109'u (%37) okul yöneticilerinin etik dışı davranışlarını konu edinmektedir. Bu kapsamdaki okul yöneticilerinin basına yansıyan etik dışı davranışları arasında öğrenciye karşı cinsel taciz, öğrenciye karşı psikolojik ve fiziksel şiddet, öğrenciye karşı ayrımcılık ile diğer etik dışı davranışlar (usulüne uygun olmayan ya da izinsiz olarak öğrencileri geziye ya da ders dışı etkinliklere götürmek, öğrenciye karşı işlenen suçun örtbas edilmesi ve öğrencinin kopya çekmesine yardım etmek) yer almaktadır. Basına yansıyan etik davranışların %25'i yöneticilere ilişkin cinsel taciz haberlerini konu edinmektedir. Yalçın'ın (2017) araştırmasında, öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin olumsuz davranışları arasında öğrencilerle ilgilenmemesi de yer almaktadır. Bu sonuçlar da, araştırma bulgularını doğrular ve destekler niteliktedir. ABD'de 1973 yılında değişik derneklerin yöneticiler için belirlemiş olduğu etiklere (Duke, 1998) göre, yöneticiler; öğrencilerin iyiliğini esas alarak çalışmalı, meslekî görev ve sorumluluklarını doğruluk ve dürüstlük ile gerçekleştirmelidir.

Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin velilere yönelik uyguladıkları etik dışı davranışlar arasında siyasî görüş, statü ve maddî durumlarına göre farklı davranma, değer vermeme, para kaynağı olarak görme, zorla para toplama, bilgi vermeme, bağırma/azarlama, kişisel işlerini yaptırma, hediye alma, cinsel taciz yer almaktadır.

Çetin ve Demirkasımoğlu'nun (2015) bulgularına göre, 2008-2013 yılları arasında okul yöneticilerinin basına yansıyan etik dışı davranışları arasında veliye tecavüz gibi etik dışı davranışlar yer almaktadır. Gözütok (1993: 102), bedensel ve cinsel tacizin bir şiddet türü olduğunu ve daha çok özel yaşamlarında başarılı olamayan kişilerin kendilerinden daha güçsüz olan kişilerle karşılaştıklarında yansıtma ve bastırma mekanizması olarak kullandıkları etik dışı bir davranış türü olduğunu belirtmektedir. Köknel (1996: 203) ise cinsel tacizi, çocuğa, gence, kadına söz atma, el kol

hareketi yapmakla başlayan ve ırza geçmeye kadar varan bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Yolsuzluk ise bir çıkar elde etmeye yönelik, kamu yetkilerinin yasal olmayan bir şekilde kullanılmasıdır. Böylece, maddî ve maddî olmayan birtakım kazançlar elde edilmeye çalışılmaktadır. Berkman'a (1983:10) göre, yolsuzluk davranışı değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır. Örneğin; yolsuzluk para ya da mal karşılığında kamu görevlilerinin ayrıcalıklı işlem yapmaları, yapılmaması gereken işlemleri yapmaları ve bunun karşılığında çıkar elde etmeleri, yetkilerini yasal olmayan şekilde kötüye kullanmalarıdır. Görüldüğü gibi, araştırma bulgularında ortaya çıkan okul yöneticilerinin velilere yönelik pek çok etik dışı uygulaması aynı zamanda yolsuzluk kapsamında da değerlendirilebilir.

Minnesota Yöneticileri (Okul Müdürleri) için Etik İlkeler (Lee, 2000) incelendiğinde; Yöneticiler ayrımcılığı esas almayan eğitim hizmetleri vermeli, öğrencilerini ve personeli, olumsuz durumlardan korumalı, öğrenci, ana-baba, makam, görevli, iş arkadaşları ile meslekî ilişkilerini, kişisel çıkarları için kullanmamalıdır. Ayrıca, yöneticiler, eğitim kadrosu ve personeli ile ilgili bilgileri değiştirmemeli ve hatalı kullanmamalı, kasıtlı olarak, öğrenciler ve aileleri, personel ve meslektaşları hakkında gereksiz sözler sarf etmemeli, meslekî ilkelerle bağdaşmayan, hediye vb. avantajları kabul etmemelidir. Araştırma bulguları dikkate alındığında, ülkemizde de okul yöneticilerinin Minnesota yöneticileri için belirlenen ilkelere uygun davranışlar sergilemeleri ihtiyacı bulunduğu görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin personele yönelik olarak, aşağılama/azarlama, özel işlerini yaptırma, sigortasız çalıştırma, ücret ödemelerinde adaletsizlik/geciktirme, işten çıkarma tehdidi, yasal haklarını kısıtlama, kuralları eşit uygulamama ve ağır iş yükü verme gibi etik dışı davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Araştırma bulgularını destekler nitelikte, Çetin ve Demirkasımoğlu'nun (2015) bulgularına göre, 2008-2013 yılları arasında basına yansıyan okul yöneticilerinin etik dışı davranışları arasında, çalışanlarla ahlâk dışı ilişkiye girmek, çalışanlara dayak atmak ve çalışanlara taciz gibi davranışlar yer almaktadır. Yalçın'ın (2017) araştırmasında, öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin olumsuz davranışları arasında tarafsız olmaması, personeli rencide edici davranması, yetkilerini tehdit olarak kullanması, emrederek konuşması, katı kuralcı davranması, yeniliklerden personelini haberdar etmemesi ve tutarsız davranışlarının olması sıralanmaktadır. Ayrıca, Cemaloğlu ve Kılınç'a (2012:146) göre, okul yöneticileri eğer davranışları ile verdikleri kararlarda, kurdukları iletişimde etik olmazlar ise çalışanlar, okul yöneticilerine karşı güven duymayabilirler. Haynes, Emons ve Ben-Avie (1997) ise, sağlıklı ve destekleyici bir okul iklimi oluşturulabilmesi için eşitlik, adalet, liderlik, duyarlılık ve bireysel ilişkiler ile karar verme önem taşımaktadır.

Personelin okula bağlılığının sağlanması, motivasyon ve verimin artması bakımından okul yöneticilerinin personele yönelik etik olmayan davranışlardan kaçınması gerekmektedir. Uğurlu ve Üstüner'e (2011:445) göre, yöneticiler etik davranış sergileyerek örgütsel adaleti sağlayabilir ve böylece çalışanların örgütsel bağlılığı artabilir. Araştırma bulguları da dikkate alındığında, okul yöneticilerinin tüm uygulamalarında okul çalışanlarının (personel, öğretmen) daha nitelikli hizmet almaları ve nitelikli eğitim hizmeti vermelerini desteklemek, çıkar çatışmalarına girmemek ve öncelikle öğrencilerin eğitsel anlamda gelişmesine yardımcı olarak, velilerin de her türlü hakkını koruma davranışı içinde olmaları gerektiği görülmektedir. Ancak, Aydın'ın (2003), bulgularına göre, lise müdürleri, başkasının görüşüne değer verme, eleştiriye açık olma, farklılıklara karşı hoşgörülü davranma, başkasını dinlerken kendisini başkasının yerine koyarak anlamaya çalışma bakımından yetersiz bulunmuştur. Şimşek ve Altınkurt'un (2009) yaptığı çalışmada ise okul müdürlerin etik liderlik uygulamaları bakımından başarılı bulunamamıştır. Okul müdürleri sorumluluk, dürüstlük ve demokrasi boyutlarında etik liderlik bakımından genel olarak başarılı iken, hoşgörü ve adalet boyutlarında etik liderlik uygulamalarında ise daha düşük düzeyde başarılı bulunmuştur. Bu sonuçlar da, okul yöneticilerinin etik davranış düzeylerinin düşük olduğunu ve etik davranış sergilemelerinin gerekliliğini doğrulamaktadır.

Araştırma bulgularına göre, yönetici ve öğretmenler, yöneticilerin etik dışı uygulamalarının önlenmesi için, yönetici atama sisteminin değiştirilerek iyi yöneticilerin atanmasını, toplumun etik konusunda bilgilendirilmesini, denetimde etik konulara önem verilmesini, etik kurulu oluşturulmasını, yöneticilerin eğitilmesini, yasal düzenlemeler yapılmasını ve etik dışı uygulamalar karşısında ceza verilmesini önermektedirler.

Okul yöneticilerine yönelik yerine getirmeleri beklenen etik ilkelere yönelik değişik etik kod listesi belirlenmiştir. Calabrese (1989:17-19; Aktaran: Aydın, 2003:87-91) on maddeden oluşan okul yöneticilerinin davranışlarına rehberlik yapabilecek etik değerleri belirlemiştir. Eğitim yöneticileri bu ilkelere uygun davranarak, etik dışı davranışlardan kaçınabilir ve kendisine başkalarının güveninin sarsılmasını önleyebilir. Bu ilkelere (Calabrese, 1989:17-19; Aktaran: Aydın, 2003:87-91) göre, okul yöneticilerinin eğitim felsefesine uygun bir vizyon geliştirmesi, ahlâkî yönden güçlü bir lider olması, ayrımcı davranışları kınaması, etkili öğretim konusunda öğrenci ve toplumun yararını gözetmesi, okul toplumunu tesis etmesi, okulda farklı grupların haklarının gözetmesi gerekir. Ayrıca, okul yöneticileri sorunları bütün yönleri ile alarak etik sorunlara dikkat etmeli, üyelerin ihtiyaçlarını esas almalı, etik ilkelerin ihlali karşısında ahlâkî cesaret sergileyebilmeli, etik davranış ve ahlâkî eylemleri okulun üyeleri ile paylaşabilmelidir.

Araştırma bulguları göstermektedir ki, okullarda yöneticilerden kaynaklı etik dışı uygulamalarla karşılaşmaktadır. Bu etik dışı uygulamaların önlenmesi için farklı araştırma bulgularında da farklı öneriler getirilmektedir. Örneğin, Boydak Özan ve Diğerleri (2017) tarafından yapılan araştırmada, tüm okul yöneticileri okullarda etik davranışlara karşı sırasıyla saygı, dürüstlük, iş ahlakı, sorumluluk, adalet, eşitlik, demokratik tutum, güçlü örgütsel iletişim, hoşgörü, aidiyet, saydamlık, iş birliği, güven, içtenlik, liyakat ve empati gibi etik kodların gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmanın en önemli bulgularından birisi de, okul yöneticilerinin etik dışı davranışlarını değerlendirme düzeyi bakımından, okul yöneticileri etik dışı uygulamaları daha düşük düzeyde algılamakta, öğretmenler ise etik dışı uygulamaları daha yüksek düzeyde algılamaları, hissetmeleridir. Benzer şekilde, Erdoğan'ın (2012) bulgularına göre, okul müdürleri etik ilkelere her zaman uygun davrandıklarını, Turhan'ın (2007) araştırmasında ise, okul müdürleri etik liderlik rollerini başarı ile gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Dağlı ve Hamitoğlu'nun (2014) araştırma bulgularında da, araştırmaya katılan okul müdürleri kendi davranışlarının etik ilkelere uygun olduğunu belirtmişlerdir. Ancak, aynı araştırma bulgularına göre ise, öğretmenler okul müdürlerinin etik ilkelere uygun davranmadığını düşünmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin etik davranışlarına ilişkin algıları düşük düzeyde olup, etik davranışlar konusunda okul müdürlerinden daha fazla bir beklenti içinde oldukları görülmektedir. Bu sonuçlarda, bu araştırmanın bulgularını doğrulamakta ve desteklemektedir. Tierney'in (1997: 73), yöneticiler için önerdiği, ahlâkî değerlere bağlı kalmak, davranış ve düşüncelerle örnek olmak, ahlâka uygun davranışları yerleştirme sorumluluğunu üstlenmek, ahlâka uygun davranışları belirlemek, ahlâkî davranışları açıkça belirtmek, personeli eğitmek, açık iletişimi desteklemek ve tutarlı olmak şeklindeki sekiz adım, okul yöneticilerinin etik dışı uygulamalarının önlenmesinde faydalı olabilir.

Türk kamu yönetiminde 2004 yılında "Kamu Görevlileri Etik Kurulu"nun (KGEK) kurulması (TÜSİAD, 2009), ile kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkelerinin belirlenerek, uygulamanın başlatılması önemli bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Ancak, araştırma bulguları ve literatür incelemeleri dikkate alındığında, özellikle okul yönetimi ve okul yöneticilerinin öğretmen, öğrenci, personel ve velilere yönelik uygulamalarında etik ilkelere uygun davranış sergilemeleri bakımından önemli eğitsel ve yasal düzenlemelere, çabalara ihtiyaç olduğu görülmektedir.

6. ÖNERİLER

Okul yöneticileri bir yandan eğitim hizmeti sunma görevini yerine getirirken diğer yandan kamu görevini de sağlama sorumluluğu bulunan görevlilerdir. Son yıllarda medyada yer alan haberler, okul yöneticilerinin davranışlarının etik açıdan sorgulanmakta olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve okul personeli bakımından etik davranış önemli bir konu olarak gündeme gelmektedir. Okullarda özellikle yöneticilerin etik davranışları devletin sunmuş olduğu eğitimin niteliği ile toplumun kamusal hizmete olan güvenini de önemli derecede etkilemektedir. Bu bağlamda araştırma bulguları da dikkate alınarak etik dışı uygulamaların önlenmesine yönelik bazı önerilerde bulunulabilir.

Okul yöneticilerinin etik dışı davranışlarının önlenmesi için yönetici seçme ve yetiştirme sisteminin yeniden ele alınması, etik kurulu oluşturulması, okul yönetimine özgü etik kodların belirlenmesi, etik dışı uygulamalara yönelik uygulanabilir yasal önlemler alınması, öğretmen, yönetici, personel, öğrenci ve velilerin etik uygulamalar hakkında bilinçlendirilmeleri, yönetimde ve denetimde etik uygulamalara önem verilmesi önerilebilir. Yöneticilerin hizmet öncesi eğitimlerinde etik konusunun ayrıntılı verilmesi faydalı olabilir. Ayrıca, her okulda etik ilkeler ile ilgili rehber oluşturularak, öğretmen, öğrenci, veli ve çalışanlara okulun web sayfasında duyurulabilir. Bu konuda e-bilgilendirme sistemi oluşturulabilir. Hizmet öncesi öğretmen eğitiminde, öğretmenlik meslek etiği zorunlu ders olarak verilebilir.

KAYNAKÇA

- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve öğretimde etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Berkman, Ü. (1983). *Az gelişmiş ülkelerde kamu yönetiminde yolsuzluk ve rüşvet*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayın No: 203.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara. Pegem Yayınları, No:9.
- Boydak Özkan, M., Polat, H., Gündüzalp, S. ve Yaraş, Z. (2017). Etik kodlara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri ve etik kod önerileri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.27(1), 43-52.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2008). Öğretmen ve okul müdürlerinin maruz kaldıkları yıldırmanın yönü. *Bilig*. Yaz/2008, 46, 67-86.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A.Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37 (165).
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe giriş*. İstanbul: Engin Yayıncılık.
- Çetin, S.K. ve Demirkasımoğlu, N. (2015). Öğretmen ve yöneticilerin etik ve etik dışı davranışlarının basına yansımaları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*. Bahar, 2015, 34, 95-110.
- Çetin, M. ve Özcan, K. (2004). Okul yöneticilerinin etik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. Sayı: 20, 21-38.
- Dağlı, A. ve Hamitoğlu, H. (2014). Ortaokul müdür ve öğretmenlerinin algılarına göre ortaokul müdürlerinin meslekî etik davranışları. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*.3(6).1-17.
- Duke, L. (1998). *School leadership and instructional improvement*. London: Random House.
- Erdoğan, Ç. (2012). İlköğretim Okul müdürlerinin davranışlarının etik ilkelere uygunluğu. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Mayıs 2012. 20 (2), 503-518.
- Forester, M. & Davis, T. (2001). *American counseling association moral principles*. Retrieved, January, 2002, Web: <http://www.aca.org/principles/htm>(24.07.2014).

- Gözütok, D. (1993). *Okulda dayak*. Ankara: Dizgi Yayınları, 102-104.
- Güçlüol, K. (1985). *Eğitim yönetiminde karar ve örnek olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbaası
- Haynes, N. M. & Emmons, C., & Ben-Avie, M. (1997). School climate as a factor in student adjustment and achievement. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 8 (3), 321-329.
- Hoel, H., & Faragher, B., & Cooper, C. L. (2004). Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32 (3), 367-387.
- Karslı, M.D. (2004). *Yönetimsel etkililik*. Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- Kaya, Y.K. (1986). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Köknel, Ö. (1996). *Bireysel ve toplumsal şiddet*. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Lee, J. (2000). *Code of ethics for minnessota teachers and administrators*. Retrieved, May, 2002, Web, www.scea.today.com/resources.code.pdf/(21.05.2015).
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. London, UK: Sage.
- Okçu, V. (2014). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 20, (4), 501-524.
- Özdevecioğlu, M. ve Aksoy, M. S. (2005). Organizasyonlarda sabotaj: Türleri, amaçları, hedefleri ve yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.6 (1), 95-109.
- Pehlivan, İ. (2001). *Yönetimsel, meslekî ve örgütsel etik*. Pegem A Yayınevi, Ankara.
- Pehlivan, İ. (1998). *Örgütsel ve yönetimsel etik*. Pegem Yayınları, Ankara.
- Pehlivan Aydın, İ. (2002). Amerika Birleşik Devletleri'nde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yönetici geliştirme akademisi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara, 16-17 Mayıs 2002.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe giriş*. (Çev. Veysel Atayman - Gönül Sezer), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sökmen, A. ve S. Tarakçıoğlu. (2013). *Meslekî etik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Steinberg, S. S. ve Austern, D. T. (1996). *Hükümet ahlâk ve yöneticiler*. (Çev. Tugay Ergun), TODAİE, Ankara.
- Şimşek, Y. ve Altınkurt, Y. (2009). Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri. *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi*. 1-3 Mayıs 2009, Çanakkale /Türkiye.
- Teddle, C. ve Tashakkori, A. (2015). *Karma yöntem araştırmalarının temelleri*. (Çev. Yüksel Dede ve Selçuk Beşir Demir). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tierney, E.P. (1997). *İş ahlâkı*. (Çev. Günhan Günay), İstanbul: Rota Yayınları
- Toker, A. T. (2006). *İşyerinde yıldırma: Özel ve resmî ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TÜSİAD. (2009). *Dünyada ve Türkiye'de iş etiği ve etik yönetimi*. TÜSİAD, İstanbul.

Uğurlu, C.T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.41*, 434-448.

Yalçın, S. (2017). Öğretmenlerin algılarına göre istenmeyen okul yöneticisi davranışları. *EKEV Akademi Dergisi.21* (69).105-116.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.