



Özel Okul Müdürlerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma

Burcu Çimen, Engin Karadağ

Öz: Bu çalışmada, özel okul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni kullanıldığı çalışma, kartopu örnekleme yöntemiyle belirlenen özel okullarda çalışan 16 öğretmenle yürütülmüştür. Yarı yapılandırılmış görüşme formuyla elde edilen veriler, betimsel analizle çözümlenmiştir. Özel okulda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin etik davranışları üzerine görüşleri; (a) etik okul müdürlerinin kişilik özellikleri, (b) etik okul müdürünün çalışanlarına davranış biçimleri, (c) okul müdürlerinin ve öğretmenlerin etik olmayan davranışları, (d) etik olmayan davranışlara okul müdürlerinin yaptırımları ve (e) etik okulun özellikleri şeklinde temalara ayrılmıştır. Bulgular, özel okul müdürlerinin öğretmenlere eşitlik ilkesine göre davranmadıklarını, öğretmenler arasında diğer öğretmenlerin açığını yakalama ve ön plana çıkmaya çalışma çabaları şeklinde etik dışı davranışlar olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin çoğunlukla etik dışı davranışları görmezden gelme eğiliminde oldukları saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik, iş etiği, okul müdürü, özel okul

Abstract: This study aims to investigate school principals' ethical behaviors according to the opinions of private school teachers. The study uses the phenomenological design from among the qualitative research designs and has been conducted with 16 private school teachers who have been determined using the snowball sampling method. The data obtained from a semi-structured interview form have been analyzed using descriptive analysis. The private school teachers' opinions on their principal's ethical behaviors have been divided into the following themes: (a) the personality characteristics of ethical school principals, (b) the behavior of ethical school principals towards employees, (c) the unethical behaviors of school principals and teachers, (d) school principals' sanctions against unethical behaviors, and (e) the characteristics of an ethical school. The findings indicate that private school principals do not treat teachers according to the principle of equality, and unethical behaviors exist among teachers in the form of efforts to reveal other teachers as frauds and to try and get ahead. In addition, school principals have been found to tend to ignore unethical behaviors.

Keywords: Ethics, business ethics, school principal, private school

@ Prof. Dr., Akdeniz Üniversitesi, engin.karadag@hotmail.com

Giriş

Toplumlar için gerçekleştirilmek istenen hedeflerin tümüne okullar aracılığıyla ulaşılmaktadır. Bireysellikle toplumsallığı birleştiren okullar, toplumun geleceğine yön vermektedir. Okulların işlevini gerçekleştirmesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin önemli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır (Dewey, 2010). Modern toplumlarda yaşanan sorunların başında insanların hayatlarına anlam yükleyen değerlerden uzaklaşmaları gelmektedir. Okulların ahlaki bir topluluk, öğretmenlerin ahlaki bir rol model ve okul yöneticilerinin ise ahlaki bir lider olması beklenmektedir. Okulların ve eğitimin nihai amacı, erdemli ve ahlaklı bireyler yetiştirerek ahlaki değerlere dayalı bir toplum inşa etmektir (Açıkalın, Şişman ve Turan, 2011).

Ahlak kavramı Arapça hulk kelimesinin çoğulu olarak huy, mizaç anlamlarına karşılık gelmektedir. Bir toplumun belirli bir dönemde kabul ettiği bireysel ve toplumsal davranış ilkelerini belirleyen ve araştıran bir bilim olarak tanımlanmaktadır (Hançerlioğlu, 2012). Davranış kurallarının bütünü olarak ifade edilen ahlaki sorgulayan ise toplumun ve kişilerin vicdanıdır. Kişiler benimsediği düşüncelerini, hissettiği duygularını ve sergilediği davranışlarını şekillendiren tutumunu, vicdanını temele alarak oluştururlar. Bu sayede kişiler arası ilişkiler, vicdana bağlı olarak düzenlenen ahlak temeline dayandırılır (Köknel, 1996; Güngör, 2010). Etik kavramı ise ethos kelimesine karşılık olarak Yunanca karakter, âdet veya gelenek anlamlarına gelmektedir. Toplumda kabul gören ahlak kurallarına göre daha özel ve felsefi olduğu kabul edilmektedir (Aydın, 2003). Ahlak ve etik kavramları eş anlamlı değildir ama birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Ahlak, toplumun kültürüne uygun olarak belirlenmiş doğru ve yanlış durumları ve bu durumlara göre nasıl hareket edilmesi gerektiğini bildirir. Etik ise felsefi bir terim olarak insan davranışlarının temelini sorgular (Altinkurt ve Yılmaz, 2011). Etik, insan davranışlarının hangi amaçlar üzerine kurulu olduğuna, ahlak ise bu amaçların günlük hayata yansımalarına dayanmaktadır (Koçyiğit, Tekel ve Karadağ, 2018). Bülbül'e (2000) göre etik, insan davranışlarının nasıl olması gerektiğini sorgularken kişilere ve toplumlara göre farklılık gösterebildiğini savunmaktadır. Ancak insan ilişkilerinin ön planda olduğu meslek gruplarında doğru ve yanlış davranışların neler olduğunu belirleyen meslek etiği ise dünyanın her yerinde aynı mesleğe sahip kişilerin sergilemesi gerekli olan davranışların da aynı olduğunu vurgulamaktadır (Aydın, 2003). Meslek etiği, bir meslekte çalışanların davranışlarını şekillendiren, çalışanlara nasıl davranmalarını gerektiğini emreden ilkeleri ifade etmektedir (Pehlivan, 1998). Meslek grubu çalışanlarının meslek etiğine bağlılığı, mesleğin saygınlığının bir ölçütü olmaktadır (Öztürk-Başpınar ve Çalıkoglu, 2014).

Eğitim kurumları, toplumu yetiştirdiği ve topluma yön verdiği için işlevsel açıdan toplumsal değerlerle ilişki içindedir. Okul yöneticilerinin meslek etiğine bağlılığı, öğretmenleri ve öğrencileri etkilediği gibi işlevsel olarak tüm toplum üzerinde etki sahibidir. Okul yöneticilerinden toplumun etik temsilcisi olmaları beklenmektedir. Öğrencilerin eğitimden en üst düzeyde yararlanabilmeleri için ortam koşullarını düzenleyen, önemli kararlar veren, verdiği kararların sorumluluğunu alan okul yöneticileri, etik olma ilkesine sürekli bağlı kalmalıdır (Greenfield, 1991). Okul yöneticilerinin bilimsel yöntemlere uygun şekilde hareket etmesi ve eğitim kurumlarının yapısı ve işleyişi ile ilgili konularda yetkin olması önemlidir. İyi bir yönetime sahip olmayan eğitim kurumlarının başarılı olmaları söz konusu değildir (Çağlar, Yakut ve Karadağ, 2005). Çelik'e (1999) göre başarılı eğitim kurumlarının, etik ilkelere bağlı olarak yönetilmesinde okul yöneticilerinin önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumlulukların başında, okulun etik ilkelerine ve kurallarına öncülük edip herkesten önce kendisinin uymasıdır. Böylelikle okul yöneticisinin okulun etik ilkelerinin okul çalışanları tarafından içselleştirilmesini sağlaması gerekmektedir. Ayrıca okul çalışanları tarafından benimsenen etik ilkelerin topluma yansıtılması, okul yöneticilerinin sorumluluğundadır. Toplumsal yaşamın gerektirdiği etik kurallar ile okulun etik ilkeleri bütünlük içerisinde olmalıdır.

Günümüz okul yöneticileri, toplumun kozmopolitik yapısını ön planda tutarak okul personeliyle olan ilişkilerinde sergilediği tutuma özen göstermelidir. Çoğulcu, demokratik anlayışa sahip yaklaşımı benimsemeli, üyeler arasındaki farklılıkları her zaman göz önünde bulundurmalıdır. Her birey için özgür ortam oluşturma, düşünsel farklılıkları gözetmede son derece dikkatli olmalıdır. Okul yöneticisi, hoşgörü sahibi kişiliğiyle yeri geldiğinde çalışanların özgür fikirlerini ifade etmeleri konusunda teşvik edici özelliğiyle dikkat çekmelidir. Etkili bir eğitim-öğretim ortamının oluşmasında okul yöneticilerinin çalışanlarına etik kurallar çerçevesinde yaklaşımları son derece önemlidir. Etkili öğretimin yapı taşı öğretmenlerdir. Okulda yöneticiler ve öğretmenler arasında etik değerlerin gözetilmemesi, okulun işlevlerini yerine getirmesine engel olur. Bu nedenle eğitim seviyesinin yükseltilmesi için okul yöneticilerinin öğrenci ve öğretmene teşvik edici yaklaşımları, imkânların her öğretmen ve öğrenci tarafından eşit derecede kullanımı sağlanmalıdır (Moorhouse, 2002; Peterson, 2002).

Bir eğitim kurumunun gerçekleştirilmesi beklenen hedeflerine ulaşabilmesi için okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arası iletişim ve uyum oldukça önem arz etmektedir. Aldığı kararlar ve gösterdiği davranışlar açısından sürekli ön planda olan okul yöneticilerinin, etik ilkelere bağlılığı ve bu bağlılığın ne

ölçüde olduğunun okulda okul yöneticileri ile iş birliği içinde olan, okulda başarının sağlanmasında etkin rol oynayan öğretmenler tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir (Aktoy, 2010; Aydın, 2010; Clark, 2005; Erdoğan, 2007; Ertürk, 2012; High, 2005; İskele, 2009; Kılınç, 2010; Kınay, 2005; Kıranlı, 2002, Klinker, 2000, Küçükkaraduman, 2006; Şimşek ve Altınkurt, 2009; Toksoy, 2011, Yıldırım, 2010). Okul yöneticiliğinin sahip olması gereken özellikler geniş bir çerçevede değerlendirilebilir. Ancak bu özellikler arasında yapılması en zor olarak algılanan, okul müdürlerinin eğitim kurumlarında ahlaki sorumluluk çatısı altında eşitlik, özgürlük ve adalet değerlerine bağlı bir çalışma ortamı oluşturabilmesidir (Stout, 1986). Eğitim liderliğinde etik değerler üzerine çalışmaların artmasıyla (Bown, Besseste ve Chan, 2006; Cooper, 1998; Cranston, 2002; Grenfield, 2004; Walker ve Shakotko, 1999) eğitim kurumlarının yapı taşları olan öğretmenler de eşitlik ve adalet değerlerini temel alan, kendilerine içsel motivasyonu sağlamayı başaran, ruhsal boyutta destekleyici ve yol gösterici olan eğitim liderlerine ihtiyaç duymaktadır (Baloğlu, Karadağ ve Doğan, 2008). Öğretmenlerin bu ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi, çalıştıkları okulun özel okul veya kamu okulu olması durumuna göre de değişiklik göstermektedir. Özel okullar; personel seçimi, ücretlendirme ve çalışma politikaları konularında özerk oldukları için etik değerlere bağlılık durumunda farklılık göstermektedir (Yılmaz, 2006). Andersen (2009) çalışmasında kamu ve özel sektör yöneticileri arasında davranışsal farklılıklar konusunda kamu ve özel okul müdürlerinin davranışlarını liderlik tarzı, karar alma ve motivasyon profilleri açısından incelemiştir. Kamu okulları arasında davranışsal farklılıklar olmamasına karşın özel okullarda özellikle etik değerler konusunda okul müdürlerinin davranışlarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Özel okullarda okul müdürlerinin çalışanlara karşı gösterdiği davranışsal farklılıklarının altında yatan temel faktörlerin araştırılması ve etik değerlerin sorgulanması çalışmaları oldukça sınırlıdır (Ballou, 2001; Ballou ve Podgursky, 1999; Boardman, Bozaman ve Ponomariov, 2009; Waqar ve Siddiqui, 2008). Sayılarının artırılması konusunda teşvik politikalarının ön planda olduğu özel okulların, yönetsel işleyişte kamu okullarından farklılık göstermesinin bilinen bir gerçek olmasına karşın (Scott ve Meyer, 1984; Podgursky, 2006) özel okulların işleyişinde okul yöneticilerinin sahip oldukları etik değerlerin irdelenmemesi, sosyolojik bir eksiklik olarak düşünülmektedir (Andersen, 2009). Özel okullarda yönetim sorunları üzerine yapılan çalışmalar (Akyol, 2008; Aslan, 2016; Cent, 2007; Saylan, 2013) ışığında meslek etiğine sahip okul yöneticilerinin, yönetim sorunlarının çözümünde önemli rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle özel okullarda çalışan öğretmenler ve diğer paydaşlar için okul müdürlerinin etik davranışlarının sorgulanması gerekmektedir. Çalışmanın insan kaynakları

politikalarında özerklik gösteren özel okullarda çalışan eğitimcilerin etik haklarının gözetilmesi konusunda alana farklı açılımlar getireceği düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı; özel okul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin sahip olması gereken etik davranışlarının neler olduğunu ortaya çıkarmaktır. Amaç kapsamında çalışmada “Etik okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve davranış biçimleri, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin etik olmayan davranışları, etik okulun özellikleri nelerdir?” sorusunun cevabı aranmıştır. Okul müdürlerinin etik davranışları konusunda ulaşılan nesnel veriler yerine öğretmenlerin bu konuda anlam dünyalarına dayalı detaylı verilere ulaşılması açısından araştırma önem taşımaktadır.

Yöntem

Araştırma Deseni

Çalışma olgubilim deseninde gerçekleştirilmiştir. Olgubilim çalışmalarında belirli bir zaman dilimi içerisinde kişilerin belirli konulardaki deneyimlerini incelemektedir. Kişilerin hayatı nasıl deneyimledikleri üzerinde durulmaktadır. Kişiler, hayatta yaşadıkları karşısında bilinçlerinde oluşan olguların yorumlanmasını hedeflemektedir (Bloor ve Wood, 2006; Çepni, 2010; Willig, 2008). Bu doğrultuda özel okul öğretmenlerinin, okul müdürlerinin etik davranışları üzerine görüşleri ortaya çıkarılarak yorumlanmıştır.

Katılımcılar

Çalışmada, nitel araştırmalarda kullanılan amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kartopu örnekleme yönteminde çalışma konusu ile ilgili az sayıda bireye ulaştıktan sonra ulaşılan bu kişilerin araştırmacıyı diğer katılımcılara ulaşılması konusunda yönlendirmesine dayanmaktadır (Cohen, Marion ve Morrison, 2011; Kümbetoğlu, 2008). Özel okul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin etik davranışları üzerine görüşlerinin sorgulandığı çalışmada, katılımcıların bu okullarda çalışırken yaşadıkları güven sorunu (Şahin, 1998; Uğraş, 2009; Yılmaz ve Altinkurt, 2011) neticesinde okul müdürlerinin etik davranışları ile ilgili görüşlerini belirtirken zorluk yaşayacağı, sorulara içtenlikle cevap veremeyeceği düşüncesiyle kartopu örnekleme yöntemi kullanılması uygun görülmüştür. Kartopu örnekleme yöntemi, çalışmanın konusu bağlamında katılımcıların gizli tutulması gerekli ve ulaşılması güç olduğu durumlarda tercih edilen bir yöntemdir (Atkinson ve Flint, 2001). Kartopu örnekleme yönteminin ilk seçilen örneklem grubundaki kişilerin diğer katılımcıları belirlemesi (Cohen vd., 2011) özelliğinden

dolayı katılımcıların sosyal çevrelerinden etkilenme durumu göz önünde bulundurulurken ilk seçilen grubun farklı özel okul öğretmenlerinden oluşmasına dikkat edilmiştir. Çalışma grubu, özel okul öğretmenleriyle ön görüşmeler yapılarak tespit edilmiştir. Ön görüşmeler sonucunda çalışma grubu yedi farklı okul müdürüyle görev yapmış 16 öğretmenden oluşturulmuştur. Tablo 1’de katılımcılara ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Tablo 1

Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Kod İsim	Cinsiyet	Kıdem	Branş
Betül	Kadın	11	Fen bilimleri
Cengiz	Erkek	4	Sosyal bilgiler
Emre	Erkek	3	Fen bilimleri
Elif	Kadın	12	Matematik
Filiz	Kadın	13	Fen bilimleri
Görkem	Erkek	15	Sosyal bilgiler
Gonca	Kadın	2	Fen bilimleri
Hale	Kadın	8	Sosyal bilgiler
Sibel	Kadın	19	Edebiyat
Önder	Erkek	10	Edebiyat
Nazlı	Kadın	18	İngilizce
Şebnem	Kadın	4	Fen bilimleri
Zeynep	Kadın	12	Türkçe
İrem	Kadın	15	Türkçe
Can	Erkek	20	Matematik
Ayşe	Kadın	17	Türkçe

Veri Toplama Aracı

Özel okul öğretmenlerinin okul müdürlerinin etik davranışlarına ilişkin görüşlerinin derinlerinde bulunan düşüncelerin sorgulanmasına ihtiyaç duyulmuştur. Çalışmanın verileri, görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Olgubilim araştırmalarında kullanılan görüşme tekniği, katılımcıların görüşleri konusunda derinlemesine bilgiye ulaşmak için önemli bir araç olarak görülmektedir (Creswell, 2013). Çünkü katı-

lımcıların dünyayı nasıl anlamlandırdıkları, istekleri, arzuları, duyguları gibi soyut kavramlara gözlem yapılarak ulaşamaz (Patton, 2014). Çalışmanın verilerine açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanarak ulaşılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, sohbet havasında yapıldığı (Yin, 2011) için araştırmacıya esneklik sağlamak ve konunun detaylı olarak incelenmesine fırsat sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Yarı yapılandırılmış görüşme formu, literatür taramasının ardından anlaşılması kolay, tek boyutlu sorulardan oluşturulmuştur. Soruların düzenlenmesinde genelden özele olması, katılımcıyı güdülemesi gibi koşullar göz önünde bulundurulmuştur (Bogdan ve Biklen, 1992; Karasar, 2012). Görüşme formunun oluşturulması için sekiz sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme taslağı hazırlanmıştır. Taslağın hazırlanmasının ardından nitel araştırma yöntemleri ve etik liderlik alanında çalışmalar yapan iki uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzmanların görüşleri doğrultusunda iki soru birleştirilmiş ve iki soru da çıkarılmıştır. Görüşme sorularının anlaşılabilirliğini test etmek için iki özel okul öğretmeniyle ön görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin ardından görüşme formu tekrar düzenlenerek görüşme formuna son şekli verilmiştir. Görüşme formu beş açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Katılımcıların cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu ve medeni durum şeklinde kişisel bilgileri formlara eklenmiştir. Ayrıca katılımcılara çalışmanın amacı hakkında bilgi verilerek görüşmenin gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirildiği açıklanmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmelerin her biri yaklaşık 30 dakika sürmüştür. Görüşmelerin sağlıklı şekilde analiz edilebilmesi için katılımcılardan alınan izinle ses kayıt cihazı kullanılmıştır.

Verilerin Analizi

Veri analizi sürecinde öncelikle görüşmelerin yazıya geçirilmesi gerçekleştirilmiştir. Yazıya geçirilme sırasında her bir görüşme araştırmacılar tarafından hiçbir değişiklik yapılmadan kaydedilmiştir. Görüşmelerin yazıya geçirilmesinin ardından elde edilen verilerin betimsel analiz ile çözümlenmesi yapılmıştır. Betimsel analiz, katılımcıların görüşlerini neden-sonuç ilişkisi içerisinde, düzenli şekilde okuyucuya sunmak için görüşmelerden doğrudan alıntılar yapılarak gerçekleştirilir. Verilerin belirli temalara göre düzenlenmesi ve sonuçların yorumlanması süreci betimsel analizdir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Betimsel analizde gerçekleştirilen işlemler aşağıdaki şekildedir. Analiz edilen verilerin kodlanmasıyla temalar oluşturulmuştur. Veriler, uygun temalara göre sınıflandırılmış ve bulgular, doğrudan alıntılarla sunulmuştur. Son aşamada ise bulguların temalara göre yorumlanması gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

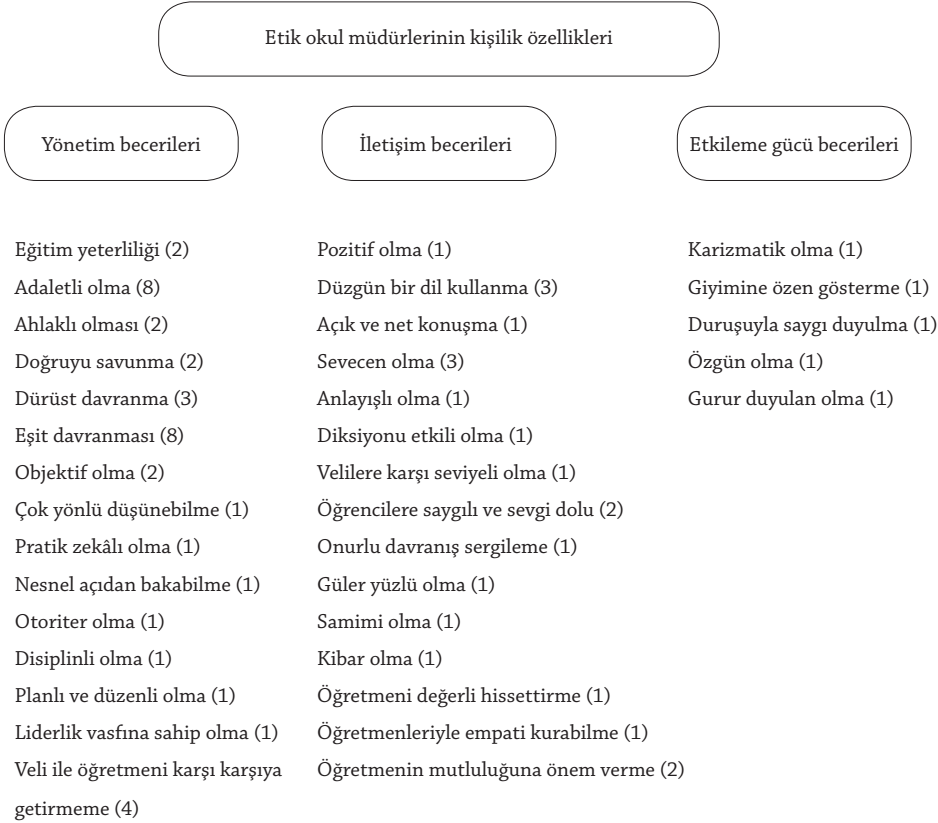
Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik kavramlarının araştırmacılar tarafından ifade durumlarında farklılıklar görülmektedir (Creswell, 2013). Roberts ve Priest'e (2006) göre geçerlik ve güvenilirlik yerine nitel araştırmalarda inandırıcılık, tutarlılık ve aktarılabilirlik ifadeleri kullanılması daha uygundur. Guba ve Lincoln (1982) ise geçerlik ve güvenilirlikten çok nitel araştırmalarda inandırıcılık kavramına vurgu yapmışlardır. Çalışmanın iç geçerliğini sağlamak için yürütülen çalışmalar şunlardır: (i) Görüşme formu hazırlanırken ilgili literatür kontrol edilmiş ve teorik yapı oluşturulmuştur. Sonuçların inandırıcılığına önem verilmiş, verilerin elde edilmesi sürecinde araştırmacının tarafsızlığı sağlanmıştır. Ses kayıt cihazıyla kayda alınan verilerin katılımcı teyidi ile kontrol edilmesi gerçekleştirilmiştir (Creswell, 2013; Merriam, 2009). (ii) Katılımcıları ve onların görüşlerini anlamak için oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu betimsel analiz için belirlenen temalar dikkate alınarak hazırlanmıştır. (iii) Bulguların tutarlılığının sağlanması amacıyla betimsel analiz için oluşturulan temaların iç geçerliği, içsel homojenlik ve dışsal heterojenlik kriterleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın dış geçerliğini sağlamak için sonuçların benzer araştırmalara aktarılabilirliği gereğiyle çalışmanın yöntemi, örneklem seçimi, veri toplama aracının oluşturulması ve işlem süreci ayrıntılı şekilde açıklanmıştır (Sharts-Hopko, 2002). Çalışmanın güvenilirliği benzer koşullarda benzer katılımcılarla tekrarlandığında aynı sonuçları vermesi gerektiği için tutarlılık olduğu ifade eder (Creswell, 2013). Çalışmanın iç güvenirliliğini sağlamak için yürütülen çalışmalar şunlardır: (a) Veri analizinde elde edilen bulguların tümü herhangi bir yorum yapılmadan doğrudan sunulmuştur. (b) Veri analizinin temaları için teorik yapı temel alınarak grupların oluşturulması sağlanmıştır. (c) Veri analizi sürecinde oluşturulan kodlamalar, araştırmacılar tarafından ayrı ayrı yapıp karşılaştırılmıştır. Çalışmanın dış güvenirliliğini sağlamak için yürütülen çalışmalar şunlardır: (a) Benzer çalışma yapacak olan araştırmacılara yardımcı olabilmek için çalışmada kullanılan yöntemler ilgili bölümlerde detaylı olarak açıklanmıştır. (b) Gelecekte diğer araştırmacılar tarafından onaylanmasına imkân sağlamak için inceleyebilecek ham veri ve analizler kaydedilmiştir.

Bulgular

Özel okulda, öğretmenlerin okul müdürlerinin etik davranışları üzerine görüşleri, (a) etik okul müdürlerinin kişilik özellikleri, (b) etik okul müdürünün çalışanlarına davranış biçimleri, (c) okul müdürlerinin ve öğretmenlerin etik olmayan davranışları, (d) etik olmayan davranışlara okul müdürlerinin yaptırımları ve (e) etik bir okul özellikleri şeklinde temalara ayrılmıştır.

Öğretmen Görüşlerine Göre Etik Okul Müdürünün Kişilik Özellikleri

Katılımcılara özel okullarda çalışan etik okul müdürlerinin sahip olması gereken kişilik özelliklerinin neler olduğu sorulmuştur. Görüşmelerde elde edilen bulgulara göre etik okul müdürlerinin; kişilik özellikleri, yönetim becerileri, iletişim becerileri ve etkileme gücü becerileri olmak üzere temalara ayrılarak Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Etik Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri

Öğretmen görüşlerine göre etik bir okul müdürünün kişilik özellikleri; yönetim becerileri, iletişim becerileri ve etkileme gücü becerileri temaları ile sınıflandırılmıştır. Yönetim becerilerinden okul müdürlerinin öğretmenlere eşit davranması ve adaletli olması görüşleri ön plana çıkmıştır:

Etik bir okul müdürünün bütün öğretmenlerine eşit mesafede davrandığı, çok çalışan az çalışan, öğretmen ayrımı yapmadığı ya da branşlara göre ayrımcılık yapmadığı yani öğretmen çatısı altında hepsine eşit davrandığı bir çalışma şekli olmalıdır (Filiz).

... Bütün çalışanların eşit mesafede olmalıdır ve belirli bir zümreye daha yakın diğer zümreye daha uzak davranmamalıdır. Aynı zamanda adaletli olmalıdır (Zeynep).

... Diğer öğretmenler arasında ayrımcılık yapmamalı. Öğretmenlerin hepsine eşit koşullarda davranmalı (Hale).

Öncelikle adaletli olması gerekiyor. Tüm personele aynı şekilde davranması gerekiyor (İrem).

İdarecilerde bulunması gereken bazı vasıflar var. Bunlardan en önemlisi bence adaletli davranmaları. Adaletli davranmak derken daha açacak olursak, işte öğretmenler arasında eşit uzaklıkta bulunmalı, idareci ve adı üzerinde idareci. Onları iyi bir şekilde idare etmeli bu da işte eşittir adaletli yönetim oluyor yani birisine fazla yakın bulunup diğerine çok uzakta bulunduğunuzda bu adaletsizlik oluyor. Özel okullarda da bizim sıkça rastladığımız olaylardan birisi de bu zaten (Nazlı).

Katılımcıların verdiği cevaplara göre özel okullarda çalışan öğretmenlerin etik bir okul müdüründe aradığı kişilik özellikleri arasında okul müdürünün veli ile öğretmeni karşı karşıya getirmeden sorunları çözebilme yeteneğine sahip olması gelmektedir.

...Özel okullarda özellikle veli ile öğretmenin karşı karşıya gelmesi şeklinde ortaya çıkabiliyor. O yüzden veliye karşı nasıl bir söylemde bulunuyorsa öğretmene de aynı şekilde bunları iletmeli ve böylelikle veli ile öğretmeni karşı karşıya getirmemeli (Betül).

Veliyle bir sıkıntı olduğunda en azından personelin arkasında durması, onu savunması gerekiyor. En önemli olması gereken en iyi özellik bu (İrem).

Gerektiği neyse onu yapmalı. Öğretmen hatalı ise öğretmene ceza kesilmeli. Ama veli de eğer suçluysa veli de hatalıysa düzgün bir dille veliye hatası anlatılmalı. Öğretmeni bir kalemde silip atmamalı hiçbir şekilde. Ayrıca öğretmeni veliyle karşı karşıya getirmemeli. Böyle olması gerektiğini düşünüyorum (Cengiz).

Veliler ya da öğrencilerle ilgili bir problem olduğunda öğretmenin yanında olması gerekir. Sorması gerekir, öğretmenin de fikrini aldıktan sonra bir sonuca ulaşmaya çalışır. Sadece veliye göre tavır almamak gerekir diye düşünüyorum (Ayşe).

Etik bir okul müdürünün kişilik özelliklerinden iletişim becerileri temasında ise düzgün bir dil kullanma, öğretmenlere ve öğrencilere saygı ve sevgi çerçevesinde iletişim kurma özellikleri ön plandadır:

Okul müdüründen anlayış saygı beklerim, iletişim dilimin güzel olmasını beklerim, kibarlık beklerim. Kibar bir şekilde konuşuyorsa mutlu olurum... Yapmadığımız zaman yargılayıcı bir dille değil de sevecen bir dille bizi uyarmasını isterim (Sibel).

...Öğrencilerle iletişimde yaklaşımı da yumuşak olmalıdır ama yine de bir okul müdürü olduğunu hissettirmelidir. Öğrenciler ondan korkmalıdır, saygı durduğu kadar da korkmalı, sevmelidir aynı zamanda. Aynı şekilde öğretmenler de saygı duyduğu kadar korkmalıdır (Zeynep).

Okul müdürü sevecen, adil, babacan, insanlara karşı iyi niyetli biri olmalıdır (Can).

Öğretmenlerin görüşlerine göre etik bir okul müdüründe olması gereken kişilik özellikleri arasında çalışanları etkileme gücü de yer almaktadır. Liderlerin özellikleri arasında bulunan üyeleri etkileme becerisinin, etik yöneticilerde de bulunması gerektiği görüşleri ön plana çıkmaktadır:

Karizmatik olmalıdır. Özgün olmalı, kimseye benzememeli ve giyimine kuşamına özen gösteren, diksiyonu ile kendisine saygı duyulmasını sağlayan özellikle duruşuyla kendisine saygı duyulan bir kişilik olmalıdır (Önder).

Öğretmen Görüşlerine Göre Etik Okul Müdürünün Çalışanlarına Davranış Biçimleri

Katılımcılara özel okullarda çalışan etik okul müdürlerinin çalışanlarına davranışlarının nasıl olması gerektiği sorulmuştur. Özel okullarda çalışan öğretmenler, yaşadıkları sorunlardan yola çıkarak etik bir okul müdürünün öğretmenlere davranışlarını yorumlamışlardır. Görüşmelerde elde edilen bulgularla etik bir okul müdürünün davranışları; çalışanlara verdiği değere ilişkin davranışları, etik bir yönetim anlayışına ilişkin davranışları ve eşitlik ilkesine ilişkin davranışları olmak üzere temalara ayrılmıştır. Öğretmenlerin etik bir okul müdürünün davranışlarıyla çalışanlarına değer vermesini bekledikleri ile ilgili görüşler ön plana çıkmaktadır:

Bizim okul yönetimine duygu ve düşüncelerimizi ifade edebilecek düzeyde olmamız lazım. Yine sevgi, saygı, kibarlık, anlayış bekliyorum. Nazik bir okul müdürü beklerim (Sibel).

Öğretmenler önce bir motive etmelidir bence. Yaptığı çalışmaları değerlendirip onu moral verici şekilde övmelidir. Takdir etmelidir, öğretmeni gerekirse ödüllendirilmelidir ki bir sonraki çalışma için öncülük etsin. Başka öğretmenler örnek olarak gösterilmelidir. Başka okullar örnek olarak gösterilmelidir (Zeynep).

Başta pozitif olmalı yani bulunduğun ortamda mutluyusan mutlu ediliyorsan çalıştığın kuruma sen de huzur ve mutluluk veririsin. Daha verimli çalışabilirsin. Eğer çalıştığın ortamda özellikle senin amirin pozisyonunda kişiler sana suratsız yaklaşıyorsa dengesiz, tutarsız davranıyorsa o kuruma sen de kendine ait hissedemeyebilirsin ki benim zaman zaman çalıştığım kurumda yaşadığım budur (Şebnem).

Her öğretmenin bir olduğunu, tüm öğretmenlerin birer fikre sahip olduklarını özellikle öğretmenlik mesleğini icra eden insanlara ayrı bir saygı duyulması gerektiğini yani öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine saygı duyulması gerektiğini onların saygıdeğer bir insan olduklarını onlara hissettirmeli ve bunları göz önünde bulundurarak öğretmenlere yaklaşması gerekir (Önder).

Bir kere bence okul müdürü patrondur. Patron dediğinde işçisini (yani kendimizi burada işçi olarak görüyoruz) işçisine güler yüzlü olmalı ne yaparsa yapsın güler yüzlü olmalı (Cengiz).

...Kendisi de bir meslektaşımız. Ben okul müdürüyüm diye öğretmen olduğumu unutmamalı ve buna göre davranmalı (Gonca).

Müdürümüzün güler yüzlü olması, haklı olduğum konularda arkamda durması, onun dışında yapmam gereken sorumlulukları yerine getirdiğim zaman beni takdir etmesi gibi davranışları olsun isterim (Hale).

Katılımcıların verdiği cevaplara göre, okul müdürlerinin çalışanlarına etik bir yönetim anlayışına ilişkin davranış beklentileri bulunmaktadır. Öğretmenler, etik bir okul müdürünün öğretmenlerle iş birliği içinde olmaları, karar alma becerileri ve dürüstlük anlayışı ile ilişkili davranışları ön plana çıkmaktadır:

Etik bir okul müdürü iş birliği içinde personeline arada, tek tek ya da toplu şekilde toplanırlar, görüşmeler yapabilir (İrem).

Okul müdürü karar aşamasında veli tarafında değil de iki tarafı da baz alınarak müdürün karar vermesi gerekiyor ayrıyeten işte çalışanlarına karşı açık net olması gerekiyor artı işte çözüm yolu ararken pozitif olması gerekiyor, öznel değil daha çok nesnel davranması gerekiyor (Emre).

Okul müdürü idarecidir, iyi kararlar almalıdır. Her şeyi idare etmeli. İnsanız bir hata da yapabiliriz ama bunu idare etmesi gerekiyor gerek veli arasında gerekse öğretmen ve öğrenci arasında gerek öğretmenlerin arasında idare etmesi, bir şekilde yolunu bulması gerektiğini düşünüyorum ben (Cengiz).

Okul müdürü karar almada tutarlı olması lazım, sana burada evet bu şekilde yapılacak denden sonra hep arkandan başkasına başka türlü davranırsa ya da sana koyduğu kuralları başkası için geçerli kılmıyorsa benim gözümde o bir idareci değildir (Şebnem).

...Bir sorun ya da problem yaşandığında karar alırken bir öğretmeni veya bir idareci ile veya iki öğretmen arasında, her iki tarafı da dinlemesi gerektiğini düşünüyorum. Yani bunun objektif olarak değerlendirecek şekilde dinlenmesi gerektiğini düşünüyorum. Yoksa hani kafasında olayı bitirdiyse ya da bir tarafı yanlış şekilde dinliyorsa bu olayda çözüme kesinlikle ulaşılamıyor (Nazlı).

...O yüzden etik bir okul müdürü bence özel okullarda öğretmenine karşı dürüst olacak, samimi olacak ve güler yüzlülüğünü her zaman koruyacak. Normalde nasılsa anlaşma dönemlerinde de öyle olmasını bekliyoruz (Betül).

...Mesela veliler ya da öğrencilerle ilgili bir problem olduğunda öğretmenin yanında olması gerekir. Sorması gerekir, öğretmenin de fikrini aldıktan sonra bir sonuca ulaşmaya çalışır. Sadece veliye göre tavır almamak gerekir diye düşünüyorum (Ayşe).

Katılımcıların verdiği cevaplardan öğretmenlerin etik bir okul müdüründen eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmesini bekledikleri anlaşılmaktadır. Her öğretmene eşit davranan okul müdürünün etik olduğu düşünülmektedir.

Bir öğretmeni kayırmaktansa herkese eşit davranması ya da işte atıyorum yeni mezun bir öğretmenle yıllarca öğretmenlik yapmış bir öğretmen tabii ki birbirinden farkı vardır fakat yine de ikisine de aynı öğretmen gözüyle her ikisinin de yaptığı iş aynı olduğu için aynı şekilde değerlendirmesi gerektiğini düşünüyorum (Filiz).

Çalışanlarına aynı mesafede olan okul müdürleri genellikle adil olurlar, samimi olurlar, duygularını, düşüncelerini ifade ederken dürüst davranırlar (Görkem).

Öğretmenlerine davranışlarında adaletli olması gerektiğini düşünüyorum. Maaş olarak değil herkesin branşı farklı olabilir ama statüsel olarak herkes öğretmen olduğu için herkese kıymetli olduğunu düşündürecek şekilde davranılması gerektiğini düşünüyorum. Gerek ders saatleri gerek etütler olarak daha dikkat edilmesi gerektiğini düşünüyorum (Elif).

Her çalışanına yaklaşım biçimi aynı olmalı, eşit davranmalı, adil bir ders programı dağıtılmalı, her çalışanın özel sorunlarıyla ilgilenmeli diye düşünüyorum (Can).

...Öğretmenlere kendi de söylediği sözlerin arkasında durmalıdır ve kendi de aynı davranışlarda bulunmalıdır. İdareci gibi değil bir büyüğümüz gibi davranmalıdır yine dediğim gibi öğretmenlerin arasında her şeyden önce ayırım yapılmamalıdır. Bence en önemli şeylerden biri bu (Zeynep).

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Etik Olmayan Davranışları

Özel okullarda çalışan okul müdürlerinin ve öğretmenlerin, etik olmayan davranışları sorgulanmıştır. Öğretmenler, okul müdürlerinin velilere ve öğrencilere verdiği değer kadar öğretmenlere de değer vermelerini beklemektedirler. Ayrıca öğretmenler arasında eşitsizlik, ayrımcılık gibi davranışları da okul müdürlerinin sergilediği etik dışı davranışlar olarak nitelendirmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplara göre okul müdürlerinin etik dışı davranışları yönetim becerileri, öğretmenlerle iletişimi ve adaleti sağlama becerileri olmak üzere üç tema altında toplanmıştır. Katılımcılara çalışma arkadaşları olan öğretmenlerin etik dışı davranış sergileyip sergilemediğine ilişkin soru yöneltilmiştir. Tüm katılımcılar, öğretmenlerin de bazı konularda etik dışı davranış sergilediklerini ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, mesleki alanda ve iletişim konularında etik dışı davranışlar olarak iki temaya ayrılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin ve öğretmenlerin etik dışı davranışları Şekil 2'de gösterilmiştir.

Riyakârlık (3)

Çalışanların açığını yakalama (7)

Dedikodu yapma (1)

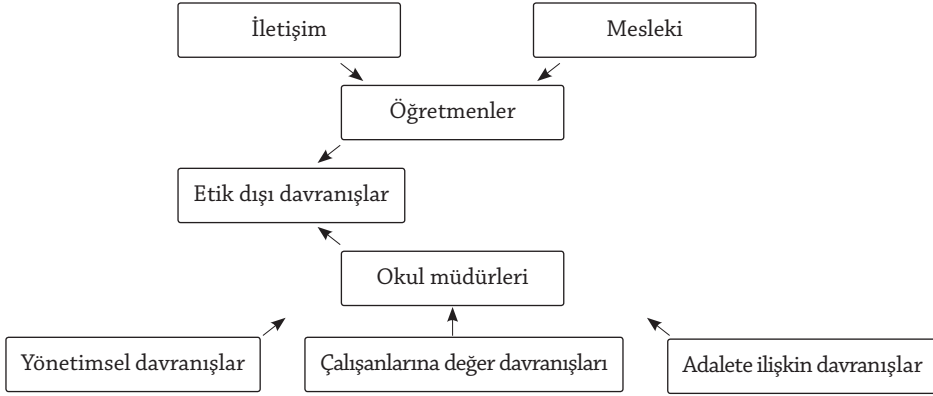
Veli karşısında öğretmeni suçlama (2)

13

Öğrenciyi suçlama (1)

Sorumsuz davranma (3)

4



İşletmeci bakış açısıyla
yönetim yapma (2)

Öğretmenin kusurlarını
yakalamaya çalışma (1)

Öğretmene işsizlik korkusu
yavaşatma (1)

4

Öğrencinin yanında öğretmeni
küçük düşürmesi (3)

Öğrencinin öğretmenden
üstün görülmesi (2)

Öğrenci velisinin
öğretmenden üstün
görülmesi (4)

Öğretmenin özel hayatına
müdahale etme (1)

9

Öğretmenlere eşitlik ilkesine
göre davranmama (7)

Öğrenci sınav kâğıtlarında
puan yükseltme (1)

8

Şekil 2. Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Etik Dışı Davranışları

Katılımcıların verdiği cevaplara göre özel okullarda çalışan okul müdürlerinin yönetim alanında sergilediği etik dışı davranışlarından okulu bir eğitim kurumu yerine ticarethane olarak görme anlayışı ön plana çıkmıştır:

Şimdi biz özel okulda olduğumuz için veli sizden birçok şey bekliyor, verdiği paranın karşılığını mutlaka almak istiyor. Okul yönetimi ise sana şu şekilde davranıyor. Evet bizim okulumuzun amacı budur kesinlikle burası bir eğitimhanedir. Ticarethane değildir. Ama yapılanlar tam tersini gösteriyor. Okul bir ticarethane (Şebnem).

Okul müdürlerinin sergilediği etik dışı yönetsel davranışlar arasında öğretmene işten çıkarılma korkusu yaşatması ve öğretmeni gizlice takip edip onların kusurlarını yakalaması davranışları da katılımcılar tarafından ifade edilmiştir:

Özel okullarda öğretmenler sürekli okul yöneticileri tarafından, müdür yardımcıları ve müdürler tarafından izleniyorlar. Mesela; ders anlatımı sırasında gizlice izlendiğimizi fark edebiliyoruz sınıflarımızdaki kapılardan. Hiç etik değil bence (Betül).

Öğretmenlerin her an özel kurumdan ayrılacaklarını onlara hissettirmeleri, söylemeler bile hâl ve tavırları ile bunu öğretmenlere hissettirmeleri, özel okul müdürlerinin galiba eksik yanları olsa gerek (Önder).

Öğretmenlerin verdiği cevaplara göre özel okullarda çalışan okul müdürlerinin öğretmenlere değer vermesi beklenmektedir. Ancak öğretmenleri öğrencinin karşısında küçük düşürme, öğrenciye öğretmenden daha çok değer verme, veli-öğretmen sorunlarında velinin yanında olma, öğretmenlerin özel hayatlarına müdahale etme gibi okul müdürlerinin etik dışı davranışlarına dikkat çekilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürleri tarafından öğrencilerinin karşısında küçük düşürülme davranışlarını katılımcılar yaşadıkları olaylarla açıklamışlardır:

Okul müdürümüz sınıfa geç kalacağımızı düşünüp bizi sınıfta bekliyor. Benim başıma böyle bir olay gelmişti. Sınıfın saatinde bir bozukluk vardı ve sınıfın saatine göre ben derse 5 dakika geç kalmıştım. Sınıfa girdiğimde bana öğrencilere karşısında “Hocam 5 dakika geciktiniz” şeklinde bir ifade kullandı. Ancak o sırada kendi saatimi baktığımda bir 2 dakika erken bile geldiğimi fark ettim ve müdürümüz de kendi saatine baktığında aynı şeyi fark edince oldukça mahcup oldu. Bu etik olmayan bir davranış bana göre (Betül).

Eski okulumda hiç unutmuyorum ilk çalıştığım seneydi. Ders esnasında artık sorularımız bitti, çocuklarda kitaplarını kaldırdılar. Zilin çalmasına da birkaç dakika var. Müdür çaldı kapıyı ve içeri girdi ve “Siz boş boş niye duruyorsunuz” dedi. Biraz da tabii sesi yüksek tondaydı. Ben açıklama yaptım. “Öyle olmayacak dedi” ve beni çocukların yanında yani öğrencilerimin yanında azarladı ve gitti (Gonca).

Özel okullarda okul müdürleri tarafından veliye ve öğrenciye verildiği değer kadar öğretmenlere değer verilmediğini ifade eden katılımcılar, kendilerini değersiz gördüklerinde motivasyonlarının da düştüğünü belirtmişlerdir:

...Eğitimhane diyorsan öğretmenin de arkasında durman lazım. Veliye karşı öğretmeni savunabilmen lazım. Ama benim gördüğüm kadarıyla özellikle okulda gördüğüm kadarıyla veli daha ön planda, veli her zaman haklıdır. Ama biz burada onlara müşteri gözüyle bakmamamız lazım. Her zaman veliyi ön planda tutmayacak. Veli para veriyor diye biz de velinin affedersiniz yalakası olmamız lazım ama idare de bu yalakalığı görüyorum (Şebnem).

Okul müdürleri bazen etik olmayan davranışlar sergileyebiliyorlar. Bunlar genel itibarıyla velilerle öğretmenlerin özel okul öğretmenlerinin arasında yaşamış oldukları sıkıntılar

da velilerin tarafını tutmaları ve velilere müşteri gözüyle bakmaları ve velilerin özellikle sözlerine çok fazla tamah etmeleri (Önder).

Bir velinin sözüyle hareket edip öğretmene sert çıkmaları yanlış bir davranış. Öğretmen açısından da dinleyip öğretmeni bir robot gibi görmemeleri, öğretmeni her şeyi yapacak bir nesne olarak görmemeliler. Onun da bir insan olduğunun farkına varmaları lazım (Sibel).

Bir öğrenci bir öğretmenin bir yıllık maaşını çok rahat karşılayabilecek durumda olduğu için çok daha kıymetli. Yani okulda öğrenci ile öğretmen karşı karşıya geldiğinde okul müdürleri genellikle her okul için söylüyorum bunu: Özel sektörde öğrenciyi tutuyorlar (İrem).

Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu özel okullarda çalışan okul müdürlerinin öğretmenlere eşit davranmadığını, belirli kişilere karşı ayrımcılık yaptığını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin adalet konusunda etik olmayan davranışları arasında eşitlik ilkesine göre hareket etmeme davranışları ön plana çıkmıştır:

Özel okullarda adaletsizlikten tabii ki şikâyetlerimiz var. Mesela; idareye yakın ya da müdüre yakın olan arkadaşlarımızın bazı davranışları görmezden gelinebiliyor. Diğer öğretmenlerin karşısında tepki gösterilebiliyor. Yani adaletsiz davranılabiliyor (Ayşe).

Etik olmayan davranış genellikle okul müdürüne yakın olan kişilerin daha farklı görevler almasıdır. Daha kolay görevler almasıdır. Bu kişilerin gelecekle ilgili çok kaygılarının olmadadan daha fazla para almaları olabilir ya da parasal durumlar eğer okul müdürü ile alakalı değilse genellikle çalışma ortamlarının daha kolay olduğunu görebiliyoruz (Görkem).

Bir okul müdürü birkaç tane öğretmeni daha önceden taniyordur ya da onunla akşamları atıyorum bir arada bulunuyordur ve gün içerisinde de tabii ki de onlara karşı bakış açısı onların hatalarını ya da işte onların yanlışlarını tolere etme anlamında daha yumuşak tavırlı olabiliyordur. Bu tarz müdürlerle karşılaştığım oldu (Filiz).

Özel okullarda okul müdürlerinin öğrencilerin sınavlarda aldığı notlar üzerinde değişiklik yapılmasını öğretmenden istemesi de katılımcı tarafından etik dışı davranış olarak ifade edilmiştir:

Benim öğrencinin sınav kâğıdını değiştirmemi istediler. Öğrencinin aldığı not kâğıdında 77 puandı. Beni tehdit edip bu puanı benim yüze çıkartmamı istediler. Bu da demek oluyor ki sınav kâğıdında öğrencinin ne yaptığı çok önemli değil idarecinin istediği önemli. Ben buna karşı çıktım, onun yani öğrencinin sınav kâğıdında sahtecilik yapmam istendi benden. Ben bunu asla kabul etmedim (Nazlı).

Katılımcıların verdiği cevaplara göre öğretmenlerin etik dışı davranışları, iletişim ve mesleki olmak üzere temalara ayrılmıştır. İletişim teması altında öğretmenlerin diğer öğretmenlerin açığını yakalama ve ön plana çıkmaya çalışma çabaları dikkat çekmektedir. Öğretmenlerin sadece kendilerini düşünme ve çalışma arka-

daşlarına karşı samimiyetsiz bir tutum sergileme davranışları da öğretmenlerin verdiği cevaplardan ön plana çıkanlar arasındadır:

Öğretmenlerin birbirine güven duymasını isterdim. Yaptıkları hataları birbirlerinden saklamaları yerine özgürce birbirlerine anlatıp, bu hataları beraber ortadan kaldırmalarını isterdim. Oysaki özel okullarda maalesef herkesin en ufak bir yanlış diğer tarafı sevindirir hâlde şu anda (Filiz).

Belki biraz ağır olacak ama arkadaşımı ispiyonlamak, öğretmenler tarafından çok be-nimsenen bir karakter özelliği. Özellikle özel okullarda yani birbirinin üstüne basıp da yükselme anlayışı var. Bunun olmaması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü okulda sonuçta hepimiz eğitimciyiz (Nazlı).

Bir arkadaşımız servisle alakalı konuşma olduğunda, kendisi biraz hassas bir arkadaşımız olabilir aramızda çok küçük bir konuşma geçti, tüm servisteki arkadaşlar ve kendisinin arasında. Bu olay müdüre kadar gitmiş. Bu ispiyonculuk bence (Elif).

...Kendinin farklı çabaları da olabilir veya hani karşıdakini böyle ekarte edip kendini ön plana çıkarma gibi şeylerle de çok karşılaştım. Çünkü hani hepimiz aynı ekmeği yediğimiz için alan da kısıtlı. Bunda tabii çıkar ilişkileri ön planda olunca öğretmenler bunu ön planda tutunca maalesef sıkıntılar olabiliyor kesinlikle (İrem).

Özel okullarda iletişim teması altında özellikle anlaşma dönemlerinde öğretmenler arası ilişkilerde öğretmenlerin riyakârlık davranışları ön plana çıktığı ifade edilmiştir:

Genellikle sözleşme zamanlarında etik olmayan davranışlar o kadar çok fazla ki. Farklı bilgiler aslı olmayan bilgileri ortaya çıkartan öğretmenler oluyor. Başka öğretmenin ayağını kaydırmak için elinden geleni yapan öğretmenler oluyor. Basamakları çıkmak için öğretmenleri basamak yerine kullananlar oluyor (Görkem).

...Öğretmenlikte özellikle özel okullarda tam olarak etiğin olacağını zannetmiyorum her zaman birilerinin arkasından iş çevirecekler ve müdürün gözüne iyi görünmeye çalışacaklar. Anlaşma dönemlerinde bu ikiyüzlülük olayları çok oluyor (Cengiz).

Öğretmenler odasında dedikodu çok döner. Yani dedikodu olaylarını etik bulmuyorum. Yüzüne karşı gülüp arkasından onun kuyusunu kazıcı hareketler hoş değil o şöyle yapmış o böyle yapmış gibi davranışlar ve sözler güzel değil (Sibel).

Anlaşma dönemlerinde kendini düşünme sadece kendi başarılarını öne çıkarma ya da idareye iyi görünmek için daha yakın olabilmek için tamamen kendi görüşü dışında olsa bile idarenin görüşünü desteklemek şeklinde etik olmayan davranışlar da bulunan arkadaşlarım olmuştur (Filiz).

Öğretmen Görüşlerine Göre Etik Olmayan Davranışlara Okul Müdürlerinin Yaptırımları

Katılımcıların öğretmenlerin etik dışı davranışlar sergilediklerini ifade etmeleri üzerine öğretmenlerin yapmış olduğu etik dışı davranışlara karşı okul müdürlerinin yaptırımlarının olup olmadığı sorgulanmıştır. Elde edilen bulgular Şekil 3'te açıklanmıştır.

Etik dışı davranışlara yaptırım	
Oldu	Olmadı
Öğretmen işten çıkarıldı (3)	Davranışı görmemezlikten geldi (5)
Öğretmenlere genel uyarılar yapıldı (2)	Davranıştan okul müdürünün haberi olmadı (2)
Farklı öğretmene aynı davranış için farklı tepkiler verildi (2)	Okul müdürü etik dışı davranışa zemin hazırladı (2)
7	9

Şekil 3. Etik Dışı Davranış Sergileyen Öğretmenlere Okul Müdürünün Uyguladığı Yaptırımlar

Katılımcıların verdiği cevaplara göre öğretmenlerin sergilediği etik dışı davranışlara okul müdürünün genellikle yaptırımı olmadığı dikkat çekmektedir. Okul müdürlerinin etik dışı davranış sergileyen öğretmenlerin davranışlarını görmezden gelecek herhangi bir yaptırımda bulunmadığı ön plana çıkmaktadır:

Okul müdürümüzün bu etik dışı davranışa tepkisi görmezlikten gelmekti (Nazlı).

Vallahi hep söyledim, okul müdürü dediğim kişinin bana kalırsa iki yıl idarecilik yapmış birisi olarak söylüyorum, her yerde gözü olması gerekiyor. Bizim okul müdürümüz görmezden gelmeyi tercih ediyor (Görkem).

Okul müdürümüzün bunlara karşı bir tepkisi olmuyor. Genelde görmemezlikten geliyor (Betül).

Katılımcılar özel okullarda öğretmenlerle yıllık yapılan sözleşmeler neticesinde öğretmenin gelecek yıl okulda çalışmaya devam edip edemeyeceğinin belli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sebeple öğretmenlerin sergilediği etik dışı davranışlara okul müdürünün yaptırımının öğretmeni işten çıkarma şeklinde olabildiği anlaşılmaktadır.

...Mesela dedikodu ve işte bu tarz gruplaşmalar sebebiyle işten çıkarıldığımı bildiğim arkadaşlarım var (Filiz).

Davranışlarında herhangi bir sıkıntısı olan öğretmenler gördükleri zaman bunları gerektiği şekilde okuldan uzaklaştırıyorlar (Emre).

Bir kenara çekip uyarılma var mıdır? Ben bunun olup olmadığını bilmiyorum. Bir sonraki dönem anlaşma dönemi o öğretmenle anlaşmadılar (Sibel).

Öğretmen Görüşlerine Göre Etik Okul Özellikleri

Katılımcılar, etik bir okul için özellikle okul müdürlerinin etkili olduğunu belirterek dürüst, adil, eşit imkânlar sunan, samimi, uyumlu, ortak hedeflerin olduğu, iş birliği içinde çalışılan, güvenilir, öğretmenin değerli olduğu, ihtiyaçlarına önem verildiği ve kanuni haklarının korunduğu okul ortamlarının etik olacağını ifade etmişlerdir. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin okullarından ve okul müdürlerinden en çok eşitlik beklediği anlaşılmaktadır.

İdarenin samimi bir ortam oluşturması, doğru dürüst olmayı İlke edinen bir yönetim oluşturulması gayet etik bir ortam oluşturur zaten öğretmenler arasında da olumlu bir hava oluşmuş olur böylece. Balık baştan kokar yani (Zeynep).

Müdürün etkili olduğunu düşünüyorum. Öğretmenleri de etik davranışlara yönlendirebileceğini ve herkese tek bir doğrunun olduğunu gösterebileceğini düşünüyorum (Ayşe).

İlk başta zaten müdürün yani yönetici kişinin herkese eşit bir şekilde davranması lazım bu bir. İkincisine baktığımız zaman işte herkese nesnel olarak yaklaşmalı işte çok taraflı yani herkesin görüşü alınarak bence bir çözüm yolu bulması gerekir (Emre).

Herkesin aynı öneme sahip olması gerektiğini düşünüyorum. Bence özel okullar bunları yaparak daha mutlu insanlar yetiştirmeli diye düşünüyorum (Elif).

Etik değerler okul, kurum, müdür veya bunun personele davranışı olarak adalet diyebilirim. Etik olan onun dışında doğruluk, dürüstlük çok önemli yani kanuni haklarımızın korunması vs. Bunlar çok önemli. Bunlara dikkat etmeleri lazım (İrem).

Katılımcılar, görüşmelerde, kendilerini okul müdürlerinin davranışları ile velilerin ve öğrencilerin karşısında değersiz hissettiklerini dile getirip etik bir okulda öğretmenlerin ihtiyaçlarına önem verilmesinin ve öğretmenlere değer verilmesinin gerektiğini ifade etmişlerdir.

Eğer sen bir idareciysen öğretmeni ve veliye ayrı ayrı değerlendirmen lazım. Evet velinin istekleri ve beklentileri olacaktır. Öğrencinin ulaşması gereken bazı değerler vardır. Fakat bu ikisi arasındaki ilişkiyi kuran öğretmen olduğu için sen ilk başta öğretmenin düşüncelerini ve mutluluğunu düşüneceksin. Öğretmeni ön plana almak zorundasın (Şebnem).

Hayalimdeki etik okul aslında öğretmene, insana kıymet verilen yani mesela daha az ders saatleri, öğretmeni kendisini daha kıymetli hissedebileceği etkinlikler olabilir (Elif).

Tartışma

Özel okul öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi amacıyla yapılan çalışmada, etik okul müdürünün kişilik özellikleri, öğretmenlere karşı davranış biçimleri ve etik olmayan davranışları sorgulanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin etik dışı davranışları ve bu davranışları okul müdürlerinin tepkisi incelenmiştir. Öğretmenlerin etik bir okulun nasıl olması gerektiği ile ilgili düşünceleri araştırılmıştır. Katılımcıların görüşlerine göre etik bir okul müdürünün kişilik özellikleri yönetim becerileri, iletişim becerileri ve etkileme gücü becerileri olmak üzere temalara ayrılmıştır. Yönetim becerilerinden etik okul müdürlerinin öğretmenlere eşit davranması ve adaletli olması görüşleri ön plana çıkmıştır. Morhouse (2002) yaptığı çalışmada, okul müdürlerinde bulunması gereken etik davranışlardan birinin, okul müdürlerinin adaletli olması sonucuna ulaşmıştır. Aydın (2002) eğitim yöneticiliği mesleğine ilişkin etik ilkeleri belirlediği çalışmasında eğitim yöneticilerin adaletli olmasına değinmiştir. Çalışmamızda Börü (2015), Turhan (2007), Gültekin (2008), Küçükkaraduman (2006), Yıldırım (2010), Brown, Trevino ve Harrison (2005), Aykanat ve Yıldırım (2012), Büyükgökçe (2015), Şimşek ve Altinkurt (2009) çalışmaları ile okul müdürlerinin adaletli ve eşitlik özellikleri bağlamında benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Özel okul yöneticilerinin birlikte çalıştığı öğretmenlere yönelik davranışlarında eşitlik ilkesini ön plana alması gerekmektedir. Özel okullarda öğretmenlerin öğretmenlik deneyimleri, ücretlendirme kriterleri gibi farklılık teşkil eden durumların olması, yöneticilerin öğretmenlere eşit ve adaletli davranması yönünde engelleyici unsurlar olduğu düşünülebilir (Yılmaz ve Altinkurt, 2011). Bu bağlamda çalışmanın sonucu, eğitim politikalarının düzenlenmesinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin eşitlik ilkesine göre çalışma ortamlarının oluşturulmasının gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır.

Görüşmelerde elde edilen bulgularla etik bir okul müdürünün davranışları; çalışanlara verdiği değere ilişkin davranışları, etik bir yönetim anlayışına ilişkin davranışları ve eşitlik ilkesine ilişkin davranışları olmak üzere temalara ayrılmış ve öğretmenlerin etik bir okul müdürünün davranışlarıyla çalışanlarına değer vermesini bekledikleri ile ilgili görüşler ön plana çıkmıştır. Özel okul öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin öğretmene verdiği değer beklentiyi karşılamamaktadır. Ancak Erdoğan (2007), kamu okullarında çalışan öğretmenlerle okul müdürlerinin etik davranışları ile ilgili yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin öğretmene verdiği önemin yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Bu iki araştırma sonucunun tam olarak örtüşmemesinden hareketle gelecekte yapılacak olan mesleki etik çalışmalarında özel okullarda öğretmene verilen değer konusunda çelişkili nok-

taların aydınlatılması sağlanabilir. Ayrıca öğretmenler, etik bir okul müdürünün öğretmenlerle iş birliği içinde olmaları, karar alma becerilerine ve dürüstlük anlayışına sahip olmalarını öğretmenlere davranış biçiminin de bu öğeler çerçevesinde olması gerektiğini belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalarda öğretmenlerin etik okul müdürlerinden okulda iş birliği içinde ortak kararlar alabilme davranışı göstermesi gerektiği görüşünün ön plana çıkması, çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir (Aktoy, 2010; Ertürk, 2012; İskele, 2009; Kılınç, 2010; Şimşek ve Altinkurt, 2009; Yıldırım, 2010). Okullarda liderliğe geleneksel bakış açısıyla okul örgütünün tepesinde süper kahraman olarak kabul edilen okul yöneticilerinin bulunması gerektiği görüşünün aksine (Baloğlu, 2011) öğretmenlerin istekleri, okul yöneticileriyle iş birliği içinde çalışmaktır. Bu bulgudan hareketle okullarda alınacak kararlarda öğretmenlerin görüşlerinin de dikkate alınması, okul yöneticilerinin iş birliğine dayalı liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir.

Özel okullarda çalışan okul müdürlerinin ve öğretmenlerin etik olmayan davranışları sorgulanmıştır. Okul müdürlerinin etik dışı davranışlarından adalete ilişkin davranışlar teması altında öğretmenlere eşitlik ilkesine göre davranmama davranışı ön plana çıkmıştır. Katılımcılar, okul müdürlerinin öğretmenlere eşit davranmadığını belirtmişlerdir. Büyükgökçe'nin (2015) yaptığı çalışmada öğretmenlerin, okul müdürlerinin adaletsizlik ve ayrımcılık gibi etik dışı davranışları olduğunu ifade etmesi sonucuyla aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca çalışana verilen değer davranışları teması altında okul müdürlerinin velileri öğretmenlerden üstün görmesi de etik dışı bir davranış olarak sunulmuştur. Özel okul öğretmenlerinin fabrikalarda mekanik işlerle uğraşan işçiler olarak görülmesi anlayışı ile velilerin ve öğrencilerin öğretmenlerden değerli görülmesi şaşırtıcı değildir (Alıç, 1996). Etik değerlere sahip okul yöneticilerinin okul ve toplum arasında iyi bir etkileşim içerisinde olması beklenmektedir. Bu durum özel okul yöneticileri açısından bir derece daha önemlidir. Özel okul müdürlerinin veli odaklı yaklaşım sergilemeleri, eğitim sürecini sekteye uğratabilmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplardan öğretmenlerin öğrenci karşısında küçük düşürülmesi de okul müdürlerinin sergilediği etik dışı davranışlar arasında olması, araştırmanın çarpıcı sonuçlarından biridir. Mesleki etik davranışları kapsamında öğretmenlerin saygınlığı boyutu, eğitim politikalarında önem verilmesi gereken bir konudur. Öğretmenlerin eğitimine, kişisel gelişimine ve en önemlisi saygınlığına ne kadar önem verilirse eğitimin niteliği o kadar artırılır (Temiz, 2001). Okullarda sistemi harekete geçiren öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından öğrencilerin karşısında onur kırıcı davranışlara maruz kalması, sistemin çökmesine neden olabilir. Okul müdürlerinden öğretmenleri "liderlerin lideri", öğrencileri de "baş öğrenen" olarak görmesi ve bu yaklaşımla davranışlar sergilemesi beklenmektedir (Rezach, 2002). Bu sonuçlar işi-

ğında tespit edilen okul yöneticileri-öğretmenler arasındaki iletişimde yaşanan etik sorunların, Türk eğitim sistemindeki gerekli birimler tarafından dikkate alınması ve ivedilikle gereğinin yapılması önem taşımaktadır.

Çalışmada, öğretmenlerin sergilemiş oldukları etik dışı davranışların sorgulanmasında katılımcıların çoğunlukla öğretmenlerin birbirlerinin açığını yakalama ve bu durumdan faydalanma eğiliminde oldukları görülmüştür. Yılmaz ve Altinkurt (2011), özel okullarda birbirlerini suçlayan, sürekli kendilerine savunma mekanizması geliştiren, güven duygusundan uzak çalışanların arasındaki rekabetin, etkili okul ikliminin oluşmasında önemli bir engel olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların birbirine bağlılığı azalınca beraberinde iş doyumlarının ve performansların düşüşü gerçekleşmektedir. Mutsuz öğretmenler, mutlu bir gelecek yetiştiremezler (Büyükdere ve Solmuş, 2006). Ayrıca öğretmenlerin mesleki etik dışı davranışlar teması altında yaptığı işin sorumluluğunu almama, gereken önemi vermeme şeklinde etik dışı davranış sergiledikleri anlaşılmaktadır. Aydın'a (2003) göre eğitim kurumlarında çalışanların yapması gereken işleri geciktirmesi ya da gerekli önemi vermemesi, eğitimcinin sorumluluğunu ihmal etmesi demektir. Çalışanın görevini ihmal etmesi hem kanuni bir suç hem de etik ilkelere aykırı bir davranıştır.

Katılımcıların verdiği cevaplara göre, öğretmenlerin etik dışı davranışlarına yönelik olarak özel okul müdürlerinin çoğunlukla davranışı görmezden gelme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin etik dışı davranışlarını görmezden gelmesi, davranışları onaylaması veya ilgilenmek istememesi anlamlarına gelebilir. Ancak böyle durumlarda öğretmenlerin etik dışı davranışlarının artışı gibi istenmeyen durumlar ortaya çıkabilir. Elde edilen bu bulgu, Büyükgökçe'nin (2015) öğretmenlerin etik dışı davranışlarına okul müdürlerinin çoğunlukla herhangi bir yaptırım uygulamadıkları bulgusu ile örtüşmektedir. Ayrıca Büyükgökçe'nin (2015) kamu okullarında çalışan öğretmenlerle yaptığı çalışmasında okul müdürlerinin öğretmenlerin etik dışı davranışlarına karşı uyguladıkları yaptırımların uyarı cezası şeklinde olduğunu sonucuna karşılık çalışmamızda, özel okul öğretmenlerinin etik dışı davranışları için uyarı cezası yerine işten çıkarılma şeklinde yaptırımla karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Özel okullarda öğretmenlerin uyarı cezası almadan işten çıkarılma cezasına maruz kalmalarının ne derece etik olduğu konusu üzerine düşünülmelidir. Bu nedenle müteakip çalışmalarda özel okul öğretmenlerinin iş güvencesizliği konusunun dikkate alınması ve derinlemesine incelenmesi yararlı olacaktır.

Özel okul öğretmenlerinin etik bir okul anlayışının altında eşitlik ilkesi olduğu anlaşılmaktadır. Etik bir okul müdürünün etik bir okul iklimi üzerinde büyük

bir etkisi olduğunu düşünen katılımcılar, ortak hedef doğrultusunda çalışanların iş birliği içinde olduğu kurumları, etik kurumlar olarak ifade etmişlerdir. Börü (2015) ve Karaköse (2008), okullarda etik kültürün etik bir okul müdürünün örnek davranışlarıyla mümkün olacağını vurgulamıştır. Bu bağlamda okul müdürlerinin en önemli görevleri arasında hiç şüphesiz çalışanları arasında ayırım yapmamaları, tüm personele eşit seviyede yaklaşımlarını sayabiliriz. Her çalışanın değerli olduğunu, fikirlerinin kendisi için önemli olduğunu ve saygıdeğer bir görevi icra ettiklerini çalışanlarına hissettirmelidir. Tüm okul çalışanları, okulun sunduğu eğitim olanaklarından eşit derecede yararlanmalı, başarılı olmak için eşit fırsatlara sahip olmaları, kendilerine eşit davranışlar gösterilmelidir. Kamu okullarının yanı sıra etik ilkelerinin göz ardı edilemediği özel okullarda da meslek etiği hakkında yapılan çalışmaların artırılması, özel okullarda çalışan öğretmenlerin ve okul müdürlerinin meslek etiği üzerine düzenlenen kanunların uygulanmasına yönelik teftişlerin sıklaştırılması önerilebilir.

The Ethical Behaviors of Principals in Private Schools

Burcu Çimen, Engin Karadağ

In light of studies on management problems in private schools (Akyol, 2008; Aslan, 2016; Cent, 2007; Saylan, 2013), having school administrators who possess professional ethics is thought able to play an important role in solving management problems. Therefore, questioning the ethical behavior of school principals is necessary for teachers and other stakeholders working in private schools. This study is thought to bring different expansions to the field in terms of protecting the ethical rights of educators working in private schools that show autonomy in human resource policies. In this regard, the aim of this study is to reveal the ethical behaviors of school principals according to the opinions of private school teachers. The following question has been addressed within the scope of the study: *“What are the personality characteristics and behavioral styles of ethical school principals, the unethical behaviors of school principals and teachers, and the characteristics of an ethical school?”* The research is important in terms of arriving at detailed data based on teachers’ semantic world instead of objective data about the ethical behaviors of school principals.

The study, designed according to the phenomenological design, has been conducted with 16 private school teachers who were determined using the snowball sampling method. By considering that the participants will have difficulty express-

@ Prof. Dr., Akdeniz University, engin.karadag@hotmail.com

ing their opinions about the ethical behavior of school principals due to trust problems experienced while working in these schools or being unable to answer questions sincerely, this study has used the snowball sampling method in asking private school teachers their opinions on the ethical behaviors of school administrators. The study's data have been obtained using a semi-structured interview form and have been analyzed using descriptive analysis.

According to the participants' opinions, the personality characteristics of an ethical school principal have been divided into the themes of management skills, communication skills, and efficacy skills. Ethical school principals' treating teachers equally and fairly have come to the forefront among management skills. Moorhouse's (2002) study concluded that one ethical behavior school principals should have is fairness. Similar results have been reached in terms of school principals being fair and having the characteristics of equality in other studies (e.g., Börü, 2015; Turhan, 2007; Gültekin, 2008; Küçükkaraduman, 2006; Yıldırım, 2010; Brown, Trevino, & Harrison, 2005; Aykanat & Yıldırım, 2012; Büyükgökçe, 2015; Şimşek & Altinkurt, 2009). Private school administrators should prioritize the principle of equality in their behaviors toward the teachers with whom they work. As various cases are found that have created differences in private schools such as teachers' teaching experiences and wage criteria, obstacles are considered to exist in administrators treating teachers equally and fairly (Yılmaz & Altinkurt, 2011). In this context, the results of the study emphasize the need to have work environments created for teachers working in private schools according to the principle of equality in the regulation of educational policies.

Based on the findings from the interviews, the behaviors of an ethical principal are divided into the following themes: behaviors related to the weight attached to employees, behaviors related to an ethical management approach, and behaviors related to the principle of equality; the foremost opinion is that teachers expect an ethical school principal, using behavior, to take the employees seriously. According to private school teachers' opinions, the seriousness with which school principals deal with teachers does not meet teachers' expectations. However, Erdoğan's (2007) study, conducted with teachers on the ethical behaviors of public school principals, found the importance principals attach to teachers to be high. Given the fact that the results of these two studies do not fully overlap, professional ethics studies conducted in future may clarify conflicting points about the weight principals attach to teachers in private schools. In addition, teachers stated that an ethical school principal should cooperate with teachers and have decision-making skills

and an understanding of honesty and that their behaviors towards teachers should be within the framework of these factors. Previous research (Aktay, 2010; Ertürk, 2012; İskele, 2009; Kılınc, 2010; Şimşek & Altınkurt, 2009; Yıldırım, 2009, 2010) has found that teachers expect ethical school principals to cooperatively make joint decisions at school; this supports the findings from the current study.

The teachers were also asked about the unethical behaviors of school principals and teachers working in private schools. Regarding the unethical behavior of school principals, not behaving towards teachers according to the principle of equality, which falls under the theme of fairness-related behaviors, has come to the fore. Büyükgökçe's (2015) study reached the same conclusions, as the teachers stated school principals to have unethical behaviors such as unfairness and discrimination. In addition, school principals' valuing parents over teachers was presented as an unethical behavior under the theme of value-behaviors shown to employees. It is not surprising that Parents and students being seen as more valuable than teachers is not surprising, given the understanding that private school teachers are seen like mechanical workers in factories (Alic, 1996). Ethical school managers are expected to have positive interactions with the school and society. This is more important for private school administrators. Private school principals' parent-centered approach may interfere in the education process. A striking result of the study regarding participants' responses is humiliating teachers in front of students also being among school principals' unethical behaviors.

Regarding the unethical behaviors of teachers, the study has shown participants mostly tend to uncover others' deceits and take advantage of this situation. Yılmaz and Altınkurt (2011) stated the competition between employees who blame each other, who constantly develop their own defense mechanisms, and who do not trust one another is an important obstacle to creating an effective school climate in private schools. Job satisfaction and performance decrease as employee commitment decreases. Unhappy teachers cannot raise a happy future (Büyükdere & Solmuş, 2006). In addition, teachers are understood to exhibit unethical behaviors under the theme of professional unethical behaviors in the forms of refraining to take responsibility for the work they do and not attaching enough seriousness. According to Aydın (2003), delaying or disregarding the tasks required in educational institutions means educators are neglecting their responsibilities. Employee negligence is both a legal crime and a violation of ethical principles.

According to the answers participants gave, private school principals tend to ignore teachers' unethical behaviors. School principals' ignorance of teachers' unethi-

cal behaviors may signify the principal approves the behaviors or is unwilling to deal with them. However, such cases can result in undesirable situations such as the teacher's unethical behaviors increasing. This finding overlaps with Büyükgökçe's (2015) finding that school principals often do not impose any sanctions against teachers' unethical behaviors. In addition, Büyükgökçe's (2015) study, conducted on teachers working in public schools, found principal-imposed sanctions against teachers' unethical behaviors to be in the form of warnings, whereas our study has found private school teachers to have faced sanctions for unethical behavior in the form of dismissal instead of warnings. Consideration should be given to the ethicality of being dismissed without a warning for private school teachers. For this reason, addressing and examining private school teachers' job insecurity would be useful in future studies.

The principle of equality is understood to lay under private school teachers' understanding of school ethics. Participants who think ethical school principals have a major impact on ethical school climate described ethical institutions as place where employees cooperate in line with common goals. Börü (2015) and Karaköse (2008) emphasized that establishing an ethical culture in schools is possible with the example behaviors of an ethical school principal. In this context, non-discrimination among employees and ensuring that all employees are treated equally can undoubtedly be named among the most important duties of school principals. Principals should make their employees feel valuable, that principals find employees' ideas important, and that employees do a respectable job. All school employees should benefit equally from the educational opportunities offered by the school, have equal opportunities to be successful, and be treated equally.

Kaynakça | References

- Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2011). *Bir insan olarak okul müdürü*. İstanbul: Pegem Yayıncılık.
- Aktoy, B. (2010). *İlköğretim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi*. Yüksek lisans tezi. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyol, B. (2008). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisi*. Yüksek lisans tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alıç, M. (1996). Eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesinde eğitim yöneticisinin işlevleri. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 217, 12-16.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2011). Öğretmen adaylarının öğretmenlerin mesleki etik dışı davranışlarıyla ilgili görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 113-128.

- Andersen, J. A. (2009). Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behavior. *Public Administration Review*, 70(1), 131-141.
- Aslan, M. S. (2016). *Özel ve devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri*. Yüksek lisans tezi. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atkinson, R. ve Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social Research Update*, 28(1), 93-108.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve öğretimde etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, İ. P. (2002). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, T. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ballou, D. ve Podgursky, M. (1999). Teacher recruitment and retention in public and private schools. *Journal of Policy Analysis and Management*, 17(3), 393-417.
- Ballou, D. (2001). Pay for performance in public and private schools. *Economics of Education Review*, 20(1), 51-61.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. ve Doğan, E. A. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin mesleki etik davranışları. *İş Ahlakı Dergisi*, 1(2), 7-26.
- Bloor, M. ve Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Boardman, C., Bozaman, B. ve Ponomariov, B. (2009). Private sector imprinting: An examination of the impact private sector job experience on public manager's work attitudes. *Public Administration Review*, 70(1), 50-59.
- Bogdan, R. C. ve Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bown, C., Bessette, H. ve Chan, T. C. (2006). Including ethics in the study of educational leadership. *Journal of College and Character*, 7, 1-8.
- Börü, N. (2015). *Etik lider olarak okul yöneticisinin özelliklerine ve davranışlarına ilişkin ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri (Eskişehir ili örneği)*. Doktora tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, A. D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Bülbül, A. R. (2000). *İletişim ve etik*. Ankara: Damla Ofset.
- Büyükdere, B. ve Solmuş, T. (2006). İş ve özel yaşamda kişilerarası güven. <http://www.isguc.org/> adresinden edinilmiştir.

- Büyükgökçe, S. (2015). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının incelenmesi, bir karma yöntem araştırması*. Yüksek lisans tezi. Konya: Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cent, H. (2007). *Özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Clark, S. B. (2005). A study to determine the ethical values of school superintendents within the state of Illionis. *Dissertation Abstract International*, 66(5), 1570.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. London, NY: Routledge.
- Cooper, T. L. (1998). *The responsible administrator: An approach to ethics for the administrative role*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Cranston, N. (2002). School-based management, leaders and leadership: Change and challenges for principals. *International Studies in Educational Administration*, 30(1), 2-12.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma nitel araştırma ve araştırma deseni*. M. Bütün ve S. B. Demir (Çev. ve Ed.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çağlar, A., Yakut, Ö. ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1), 61-80.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çepni, S. (2010). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*. Trabzon: Akademi Kitabevi.
- Dewey, J. (2010). *Okul ve toplum*. H. A. Başman (Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Erdoğan, Ç. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin etik davranışları*. Yüksek lisans tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, H. (2012). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeylerinin incelenmesi (Uşak ili örneği)*. Yüksek lisans tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Greenfield, W. D. (1991). *Rationale and methods to articulate ethics and administrator training*. Chicago: Annual Meeting of the American Educational Research Association.
- Grenfield, W. D. (2004). Moral leadership in schools. *Journal of Educational Administration*, 42(2), 174-196.
- Guba, E. G. ve Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30(4), 233-252.
- Güngör, E. (2010). *Ahlâk psikolojisi ve sosyal ahlâk*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Hançerlioğlu, O. (2012). *Felsefe sözlüğü* (20. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- High, J. A. J. (2005). *The importance of ethical principles for educational leadership*. Doktora tezi. California: Fielding Graduate University.
- İskele, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi*. Yüksek lisans tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karaköse, T. (2008). Okul müdürlerini itibarlı kılan değerlerin belirlenmesine yönelik nitel bir çalışma. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6(16), 113-129.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi* (24. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kılınç, Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyi ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kınay, S. (2005). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik ilkelere bağlılıklarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi*. Yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kıranlı, S. (2002). *Ortaöğretim okul yöneticilerinin etik ilkeleri uygulama ve etik ikilemleri çözümüyle yeterliliği*. Yüksek lisans tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Klinker, J. F. (2000). *An analysis of responses to ethical narratives by state principals of the year*. Doktora tezi. Illionis: Southern Illinois University.
- Koçyiğit, M., Tekel, E. ve Karadağ, E. (2018). *Eğitimde ahlak ve etik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Köknel, Ö. (1996). *Bireysel ve toplumsal şiddet*. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi (Ankara ili, Mamak ilçesi örneği)*. Yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kümbetoğlu, B. (2008). *Sosyolojide ve antropolojide niteliksel yöntem ve araştırma*. İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Moorhouse, J. R. (2002). *Desired characteristics of ethical leaders in business educational, political, and religious organizations from East Tennessee: A delphi investigation*. Doktora tezi. USA: East Tennessee State University.
- Öztürk-Başpınar, N. ve Çalikoğlu, D. (2014). *Meslek etiği* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. M. Bütün ve S. B. Demir (Çev. ve Ed.). Ankara: Pegem Akademi
- Pehlivan, İ. (1998). *Yönetmel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Peterson, D. K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 313-326.
- Podgursky, M. (2006). *Teams versus bureaucracies: Personnel policy, wage-setting, and teacher quality in traditional public, charter and private schools*. University of Arkansas Educational Working Paper Archive. <https://eric.ed.gov/?id=ED509018> adresinden edinilmiştir.
- Rezarch, K. (2002). *Spiritual leadership as a model of effective leadership in independent schools*. Doktora tezi. Seton Hall University.

- Robets, P. ve Priest, H. (2006). Reliability and validity in research. *Nursing Standart*, 20, 41-45.
- Saylan, N. (2013). *Özel ilköğretim ve ortaöğretim okullarında insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme derecesi*. Yüksek lisans tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Scott, W. R. ve Meyer, J. W. (1984). *Environmental likages and organizational complexiety: Public and private schools*. New Delhi: Sage Publication.
- Sharts-Hopko, N. C. (2002). Assessing rigor in qualitative research. *Journal of the Association of Nurses In Aids Care*, 13(4), 84-86.
- Stout, R. (1986). Executive action and values. *Issues in Education*, 4, 198-214.
- Şahin, K. (1998). *Eğitimde özelleştirme*. Yüksek lisans tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). *Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri*. The First International Congress of Educational Research, Çanakkale.
- Taylor, S. S. (2005). Special education and private schools: Principal's points of view. *Remedial and Special Education*, 26(5), 281-296.
- Temiz, Y. (2001). *Öğretmenlik eğitim aydınlanma*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Toksoy, H. (2011). *Öğretmen algılarına göre yöneticilerin etik liderlik davranışları*. Yüksek lisans tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. Doktora tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uğraş, K. (2009). *Özel dershanelerde çalışan tarih öğretmenlerinin sorunları ve çözüm önerileri (Ankara il örneği)*. Yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Walker, K. ve Shakotko, D. (1999). The Canadian superintendence: Value-based challenges and pressure. P. T. Begley (Ed.). *Values and educational leadership* içinde (ss. 289-313). Albany, NY: State University of New York.
- Waqar, S. H. ve Siddiqui, K. (2008). A study about leadership styles of public and private school principals. *Journal of Elementary Education*, 18(1-2), 5-20.
- Willig, C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology*. Berkshire: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yüksek lisans tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2011). Göreve yeni başlayan özel dershane öğretmenlerinin kurumlarındaki çalışma koşullarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(2), 635-650.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. London, UK: The Guilford Press.