



e-ISSN: 2630-631X

Article Type

Research Article

Subject Area

Management, Ethics

Vol: 8

Issue: 56

Year: 2022

Pp: 516-523

Arrival

28 December 2021

Published

28 February 2022

Article ID 1352

Doi Number

<http://dx.doi.org/10.3157/6/smyj.1356>

How to Cite This

Article

Demir, E. &amp; Sağlam, M.

(2022). "İlkokullarda

Yönetim Etiği Ve

Yönetimde Etik

İlkelerin Uygulanışına

Yönelik Okul

Müdürlerinin Görüşleri:

Karaman Örneği",

International Social

Mentality and

Researcher Thinkers

Journal, (Issn:2630-

631X) 8(56): 516-523.



Social Mentality And  
Researcher Thinkers is  
licensed under a  
Creative Commons  
Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

## İlkokullarda Yönetim Etiği Ve Yönetimde Etik İlkelerin Uygulanışına Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri: Karaman Örneği

### Opinions Of School Principals On Management Ethics And The Application Of Ethical Principles In Primary Schools: The Case Of Karaman

Erdal DEMİR<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi Murat SAĞLAM<sup>2</sup> <sup>1</sup>Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Entitüsü, Yeni Medya Yüksek Lisans Öğrencisi, Karaman/Türkiye<sup>2</sup>Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yeni Medya Bölümü, Karaman, Türkiye

#### ÖZET

İş ve toplumsal hayatta işleyiş belli kurallar çerçevesinde yürütülmektedir. Temel ahlak düşüncesi toplumun dokusuna nüfuz eden en önemli unsurların başında gelir. Çalışma yaşamında mevcut olan ilişkilerin tamamı etik dediğimiz anlayışa göre şekillenmelidir. Çağdaş devletlerde kurumsal kimlik kazanmış bulunan uygulamalı etik düşüncesi toplumlarda yaygınlaşmaya başlamıştır. Ahlaki bozulmanın iyice hissedildiği bugünlerde devamlı söylenegeldiği gibi etik kavramı kurumlarda önemli olduğu daha da iyi anlaşılmaktadır. Bu nedenle etiğin neleri kapsayıp, kapsamadığının tam olarak bilinmesi de elzemdir. İş ortamlarındaki rekabet duygusunun fazla olduğu yerlerdir. Bu mekânların genel mesleki etik ilkelerin yerine getirilmesi önemli bir gerekliliktir. Bu çalışmada ilkokullarda yönetim etiği ve yönetimde etik ilkelerin uygulanışına yönelik okul müdürlerinin görüşlerinin incelenmesine başvurulmuştur. Araştırmada çalışma grubunu Karaman il merkezinde farklı ilkokullarda görev yapan 10 okul müdürü oluşturmaktadır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Görüşme formunun ilk kısmında katılımcılara demografik bilgilere ait 5 adet soru yöneltilmiş, ikinci bölümde ise yönetim etiği ve yönetimde etik ilkelerin uygulanışına yönelik 7 soru yöneltilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre okul müdürlerinin yönetimde etik konusunda bir eğitim aldıkları, okullarda etik ilkeler doğrultusunda hareket edildiği, görev paylaşımları, ödüllendirmede etik ilkelere dikkat edilmeye çalışıldığı belirtilmiştir. STK, sendikalar, siyasi gruplar, üst yönetim ve yerel medya unsurlarından az da olsa bazı etik dışı taleplerin okul müdürlerinde baskı unsuru oluşturduğu, etik ilkelerin yönetimlerce içselleştirilmesinin etik yönetimde önemli olduğu ifade edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Yönetim Etiği, Etik İlkeler, Kuruluş, Okul Müdürü

#### ABSTRACT

The functioning of business and social life is carried out within the framework of certain rules. The idea of basic morality is one of the most important elements that permeate the fabric of society. All of the relationships that exist in working life should be shaped according to the understanding that we call ethics. The idea of applied ethics, which has acquired a corporate identity in modern states, has begun to spread in societies. It is even better understood that the concept of ethics, which can be said all the time these days when moral degradation is felt thoroughly, is important in institutions. Therefore, it is also essential to know exactly what ethics covers and does not cover. These are the places where there is a high sense of competition in business environments. The fulfillment of the general professional ethical principles of these places is an important requirement. In this study, management ethics in primary schools and the opinions of school principals regarding the application of ethical principles in management were examined. As a working group in the study, there are 10 school principals working in different primary schools in Karaman city center. The data were obtained using a semi-structured interview form. In the study, descriptive analysis method was used as one of the qualitative research methods. In the first part of the interview form, 5 questions related to demographic information were asked to the participants, and in the second part, 7 questions were asked about management ethics and the application of ethical principles in management. According to the findings of the study, it was stated that the principals of the school received an education on ethics in management, acted in accordance with ethical principles in schools, tried to pay attention to ethical principles in task sharing and rewarding. It has been stated that some unethical demands from NGOs, trade unions, political groups, senior management and local media elements create an element of pressure on school principals, and it is important for ethical principles to be internalized by the administrations in ethical management.

**Key words:** Management, Management Ethics, Ethical Principles, Organization, School Principal

## 1. GİRİŞ

Yönetimsel olarak etik yönetimi, çok yönlü "güven ilişkisi"ni garanti altına almak amacıyla değerlendirilen kıymetli bir araçtır. Çalışan kişiler iş hayatında etik doğruları bilmeyebilirler. Bu çelişkiler, bilinmezlikler ve ikilemler ortamlar için geçerlidir. Bundan ötürü yazılı etik kodlarla birlikte kuralların var olması kurumlar adına önemli bir gerekliliktir. Kurumların yapılanmasında etik kodların yazılması kurumun geleceği açısından oldukça kıymetlidir (Bektaş ve Köseoğlu, 2007: 98). Davranış biçimleriyle beraber etik kodlar, geliştirilen politika ve stratejiler, kurumların çalışma sahalarına ait değer ve ilkeler çerçevesinde çalışan kesimlere yol gösteren önemli bir pusuladır (Dana, 2006: 55).

Yunancada etik kelimesinin karşılığı "etos" olarak geçmektedir, kullanım olarak karakter anlamındadır. Sözcük Latince'de moral şeklinde ifade edilmektedir (Richardson, 2000: 11).



Etik ve ahlak; örf, alışkanlık, iyi davranış anlamında kullanılır. Etik, ahlak felsefesi ve ahlakın teorik yönü ile ilgilidir. Normları ortaya koymak veya normları değerlendirmek ve analiz etmek ahlak felsefesinin alanıdır (Turgut, 2002: 1-2).

Etik, iyiyi ve kötüyü ayırt etmek için kriterler belirleyen bilim (Hançerlioğlu, 1975:318), Ahlak hakkında akıl yürütürken bilgi üreten bir bilim (Güçlü ve diğerleri, 2002:500), Hem bireyleri hem de grupları yöneten bir dizi ilke ve standartların tümü (Richardson, 2000:11), tüm faaliyetleri ve hedefleri yerlerine koymak, ne yapmak ya da yapmamak, ne isteyip ne, neye sahip olmayacağını ya da olmayacağını bilerek davranmak (Demirtaş, Güneş, 2002:58); ya da neyin doğru neyin yanlış olduğunu bir kişinin veya grubun davranışlarına rehberlik eden değerler ve ahlaki ilkeler bütünüdür (Polat, 1999:3).

Eğitim öğretim sürecinde öğrencilerin yetiştirilmesi adına toplumsal kültür ve mirasın aktarılması vazifesi eğitim örgütlerinin ve dolayısıyla okullarda eğitim yöneticiliği görevini üstlenen okul müdürlerinin yetkisine verilmiştir (Daniel, 2001; akt. Erdoğan, 2017: 504). Başka bir ifadeyle, yatırım yapılan unsur insandır. Bundan dolayı eğitim örgütlerinin etik bakımdan güvenli örgütler olma sorumlulukları vardır. Okulların etik açıdan istenilen düzeyde olmasını sağlamakla birinci derecede sorumlu olan okul müdürleri, bunu ancak mesleki etik ilkelerini davranışlarına rehber edinerek gerçekleştirebilir. Okul müdürünün konumu gereği toplumun birçok kesimi ile iletişim halindedir ve bu farklı kesimlerin okul müdüründen farklı beklenti ve istekleri olabilir. Bu beklenti ve talepler okul müdürlerini sürekli olarak etik sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu gibi durumlarda okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken mesleki etik ilkelerine, mevcut yasa ve politikalara uygun hareket etmeleri beklenmektedir. Mesleki etik ilkeler, okul yöneticilerine okuldaki grupların çıkarlarının nasıl dengeleneceği veya çeşitli durumlarda kararların nasıl alınacağı konusunda rehberlik eder (Jones, 2004; akt. Erdoğan, 2017: 504).

Çetin ve Özcan' (2013: 25) göre okul lideri olarak müdür, öncelikli olarak fertleri eşitliğini dikkate almalıdır. Bu yönüyle okul müdürü; öğretmenlerin kültürlerine, ekonomik durumlarına, etnik ve dini inanışlarına ayrıca cinsiyetine göre ayırım yapmamaya dikkat etmeli; ödüllendirme, kaynak dağılımında, ders saatlerinin hazırlanması gibi görevlerini yerine getirirken dürüst değildir. Okullarda etik havanın oluşturulmasında müdürler ve diğer yöneticiler en belirleyici unsurlardır. Etik hava, deyince sadece ilkeler dizisi ya da yasalar algılanmamalıdır. Etik hava kurumda eylemlerin sorumlulukla bütünleştiği bir tutumla sağlanabilir. Yöneticinin aldığı tüm kararlar, okulun etik havasını etkiler. Yönetici şayet okulda programsız ve disiplin dışı bir eğitim yapılmasına müsaade ediyorsa bu durum, tüm kesimlerin güven duygusunu zedeleyebilmektedir. (Aydın, 2001: 149).

Etik kodlar, meslek veya örgüt üyelerinin karşılaşacakları etik ikilemlere odaklanmalarını sağlayan temel ilkelerin ve beklentilerin netleştirilmesini sağlar. Her çalışan, belirlenen etik koddaki maddelere uymak zorundadır. Uymama durumunda kişi zorlanır, yaptırım uygulanır ve belirlenen cezalar verilir (Aydın, 2012: 98-99). Örgütlerde etik kodların oluşturulması sırasında bu kodlar örgütün tüm üyeleri ile tartışılmalı ve sıklıkla karşılaşılan etik ikilemler göz önünde bulundurulmalıdır. Kodlar, davranışın doğruluğunu veya yanlışlığını ifade edecek şekilde bireylere rehberlik etmelidir. Birçok meslekte olduğu gibi öğretmenlik mesleği açısından da literatürde etik ilkelerden bahsedilmiştir. Aydın (2013: 58- 68) bu ilkeleri sağlıklı ve güvenli bir ortam sağlama, profesyonellik, adalet, hizmette sorumluluk, eşitlik, yolsuzluk yapmama, dürüstlük-doğruluk, güven, tarafsızlık, mesleki bağlılık, sürekli iyileştirme, saygı ve etkililik olarak tanımlamaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Yönetim (Yönetsel) Etiği

Yönetim etiği, yönetsel eylemlerde uyulacak davranış kurallarıdır. Yönetsel etik pek çok etik kavramla ilintilidir. Yönetsel etik, örgütsel etiğin işlevsel bir dalıdır. İş etiği ise çalışma etiği ile meslek etiğini içerisine alan daha geniş bir kavramdır. Çalışma etiği, kaliteyi, verimliliği ve etkinliği ön plana alarak, kişilerin tasarruflu, çalışkan, dakik, düzenli ve doğru olmalarını öngörmektedir. Bu meyanda yönetsel etik ile çalışma etiği iç içe olan alanlardır (Thompson, 1985: 555).

Yönetsel etik kavramı, işletmelerde olumlu davranışları öne çıkarmak ve etik dışı davranışları engelleyerek örgütsel bir iklim oluşturmayı hedeflemektedir. Yöneticiler toplumsal değerlere uymayan davranış ve uygulamaların artmasını önlemek amacıyla işletmelerinde etik bilinci oluşturmaya, kendine ait etik kodları üretmeye ve bunları kurum kültürünün bir parçası olmasını hedeflemektedir (Kılavuz, 2002: 258). İşletmeler, bugünün teknolojik imkânlarının sağladığı etkileşimli iklimde, etik kurallara uygun olmayan tutumların bedelinin kurumlarına çok yüksek maliyete sebep olacağını farkındadır. Kurumların olumlu imaj oluşturmaları, itibar kazanmaları ve çevreleriyle kurmak istedikleri karşılıklı güvene dayalı oluşan ilişkilere

bağlı olacaktır. Bu tavır, işletmelerin değerini yükselterek piyasa değerlerini de arttıracaktır. İşletmeler bundan ötürü etik davranış gösterme ve paydaşlarıyla etkileşimlerinde dikkatli olmak zorundadırlar.

Teknolojik gelişim ve hızlı iletişimle birlikte saydamlık, kurumsal yapıda var olan davranış ve politikaların dışarıdan takibine olanak sağlamaktadır. İşletmelerin bu sebeple titiz olmaları lazımdır. Etik, bugün iş dünyasının esas konularından biri olmuştur. Sayılı ve Kızıldağ (2007: 232), “*Yönetmelik ve Yönetmelik Etiğinin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz*” adıyla yayınlanan makalede yönetim etiğiyle ilgili detaylı tanımlamalara gitmiştir.

## 2.2. Yönetim Etiğinin Temel Unsurları

Yönetmelik etik alanında, çalışanlar ve yöneticilerin yönetmelik alanda kendilerini ilgilendiren faaliyetlerdeki ahlaki boyutları ele almaktadır. Bunlar kısaca şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Unpan, 2004: 5).

### 2.2.1. Değerler

Örgütsel, bireysel ve sosyal olarak fikir ve davranışların bağlılık, tarafsızlık, sorumluluk, bağımsızlık, adalet, dürüstlük, gibi kavramlar etrafında oluşmasıdır.

### 2.2.2. Normlar ve Standartlar

Çalışanların iş ve eylemlerinde kılavuzluk yapan, davranışlarına şekil veren ve bireyleri kontrol eden temel kurallardır (kodlar, yasalar, kurallar).

### 2.2.3. Davranışlar

Sosyal değer ve inanışlara uygun, var olan normlar ve standartlarla sınırları çizilmiş değişik bireysel etkinliklerdir. Bu yönleriyle yönetmelik etiğinin asıl amacı yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin düzenlenmesine katkıda bulunmak, etik istekleri yerine getirerek sosyal yapıyla ilgili değerlere vurgu yapmak, yapıya uygun tutumlar oluşturmak olarak ifade edilebilir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 233).

## 2.3. Yönetim Alanında Etik İlkeler

“Yönetimde etik ilkeler; adalet, eşitlik, dürüstlük/doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan haklarına saygı, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, saygı, tutumluluk, demokrasi, açıklık, yasadışı eylemlere direnmek, emeğinin hakkını vermek, çalışanlara örnek olmak, nazik olmak, sır saklamak ve mütevazı olmak şeklinde sıralanmaktadır. Yöneticilerin uymaları gereken etik ilkeler; yönetmelik etiğinin alanı uyarınca bir yöneticinin uyması beklenen etik ilkelerin evrensel olup olmadığına dair farklı etik sistemlere dair farklı görüşler mevcuttur. Buna rağmen bir yöneticinin uyması durumunda onu değerli kılacak belli başlı etik ilkeler mevcuttur. Bu etik ilkeler şu şekilde sıralanabilir; doğruluk ve açık sözlülük, adil olmak, sorumluluk sahibi olmak, hoşgörü olmak, insan sevgisi ve insana saygı mefhumlarını benimsemiş olmak, inanç (din, mezhep), ırk, cinsiyet ayrımı yapmamak, hukuka, yasalara ve mevzuata uygun hareket etmek, çalışanların emeğinin hakkını teslim etmektir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 234).”

## 2.4. Örgütsel Etik

İnsanların sahip olduğu etik anlayış, bireylerin algılarını etkileyerek, örgütsel kararlara ve eylemlere yön vermektedir. Bundan dolayı, bireylerin sahip olduğu etik anlayışlarla, örgütte yerleşik bulunan etik düşüncenin birbirini destekler mahiyette olması büyük önem arz etmektedir. Örgütler içinde buldukları toplumun değerlerini, kültürel özelliklerini taşır ve ondan etkilenir. Bu değerler kurumlarda sistemli bir şekilde düzenlenerek uyumlaştırılır ve içselleştirilir. Bu sistem içinde davranışları yönlendiren önemli faktör içselleştirilmiş olan değerlerdir. Örgütsel etik; örgüt içinden ya da dışından kaynaklanan sorunların çözümünde, örgüt ve iş görenlerin gereksinim duydukları bir çerçeve çizer. Bu çerçeve, çalışanları etik ilkelere uygun davranmaya güdüleyici bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda kuruluşun kültürünü de önemli ölçüde etkileyerek, kuruluş içinde bireylerin gerçekleştirilmesi istenen davranışları tanımlar. İş görenlerin bu değerler çerçevesi içinde uygun davranışları sergilemesi, onun yerleşik etik değerlere uyum sağlaması ile mümkün olmaktadır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 68).

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, okul müdürlerinin yönetim etiği ve etik ilkelerin ilkokullarda yönetimde uygulanmasına ilişkin görüş ve çözüm önerilerini değerlendirmek ve gelecekteki uygulamalar için önerilerde bulunmak amacıyla yapılmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, okul müdürlerinin yönetim etiğine ve etik ilkelerin ilkokullarda yönetimde uygulanmasına ilişkin görüş ve algılarını belirlemeyi amaçlayan nitel bir araştırmadır. Araştırmada betimsel fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji, yaşanmış deneyimleri anlamaya odaklanan bir yöntemdir (Jasper, 1994). Betimleyici fenomenoloji modelinde, düşünceler, duygular, anılar ve deneyim algıları aracılığıyla araştırılan olguya yönelik bilinçli bir yönelim vardır. Bu çalışmada fenomenoloji tasarımının seçilmesindeki amaç, okul müdürlerinin yönetim etiğine ilişkin görüşlerine ve etik ilkelerin yönetimde uygulanmasına dayalı çözümler sunmaktır. Müdürlerin görevleri sırasında kazandıkları deneyimlere dayalı olarak bilişsel esneklik tanımlarının ön plana çıktığı çalışmada bilişsel esneklik olgusu merkeze alınmıştır (Aygün ve Taşkın, 2019: 1477-1478). Bu araştırma, betimsel analiz kullanılarak yürütülen nitel bir araştırmadır.

### 3.3. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Karaman ilindeki farklı demografik özelliklere sahip ilkokullardan seçilen 10 okul müdürü oluşturmaktadır. Okul müdürleriyle Ekim-Kasım 2021 tarihleri arasında görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde mekân ve zaman açısından kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu noktadan hareketle, çalışma grubunda yer alan müdürlerin gelecekte düşüncelerinde farklılıklar olacağı düşünülerek çalışma ilgili dönemle sınırlandırılmıştır. Bu nedenle araştırma, araştırmaya katılan çalışma grubu ile sınırlıdır.

Tablo 1. Karaman İl Genel ve Merkez İlçesinde Görev Yapan Müdür Sayıları

Karaman İl Genelinde Görev Yapan Müdür Sayısı	143
Karaman Merkez İlçesinde Görev Yapan Müdür Sayısı	106
Karaman İl Genel İlkokullarda Görev Yapan Müdür Sayısı	42
Karaman Merkez İlçesinde İlkokullarda Görev Yapan Müdür Sayısı	31

Kaynak: Karaman İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Kasım 2021 Verileri (ARGE, 2021)

Karaman İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma Geliştirme Birimi (ARGE) 'nden alınan, Kasım 2021 tarihine ait tablo 1'deki verilere göre, Karaman merkez ilçesinde 106 olmak üzere il genelinde toplam 143 okul müdürü görev yapmakta olup bu müdürlerin 31'i merkez ilçede olmak üzere il genelinde 42 tane ilkokullarda görev yapmakta olan okul müdürü bulunmaktadır.

### 3.4. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Nitel araştırmalarda en yaygın olarak kullanılan veri toplama aracı görüşme yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Olgubilim deseninin kullanıldığı çalışmada araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır (Demir, Doğan ve Yavaş, 2021: 1580). Görüşme formunda yer alan soruların oluşturulması aşamasında öncelikle ilkokullarda yönetim etiği ve yönetimde etik ilkelerin uygulanışına yönelik okul müdürlerinin görüşlerinin incelenmesine dair çalışmalar incelenmiştir. Görüşme formu için belirlenen sorularla ilgili alanda bilgi sahibi iki öğretim üyesinin uzman görüşüne başvurulmuştur. Daha sonra iki okul müdürü ile ön görüşme yapılarak forma son şekli verilmiştir. Görüşme formunda katılımcılara 5'i demografik özelliklerle ilgili olmak üzere toplam 12 soru sorulmuştur. Görüşme formu öğretmenlere e-posta ile gönderilmiş ve cevaplar yine e-posta yoluyla yazılı olarak istenmiştir.

### 3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi, anlamlandırma ve eğitimle eğitim yapılırken anlam ifade etme biçimini yorumlamadan yanlışları düzeltmeye yönelik çalışmalar yapılmıştır (Demir, Doğan ve Yavaş, 2021: 1581). Katılımcı öğretmenlerle yapılan anketler, betimsel analizle değerlendirilmiştir. Tablolarda katılımcılar; M1, M2, M3...M10 şeklinde kodlanarak işlenmiştir.

### 3.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının oluşturulmasında ilgili literatür incelenmiş ve uzman görüşleri alınmıştır. Böylece görüşme sorularının kapsam geçerliliği sağlanmıştır. Verilerin toplanması sırasında katılımcılara verilerin güvenliği konusunda gerekli bilgiler verilmiştir. Böylece daha güvenilir verilere ulaşılması hedeflenmiştir. Analiz sırasında elde edilen verilerin öğretim üyeleri tarafından incelenmesi sağlanmıştır. Araştırma bulgularının sunumu sırasında doğrudan alıntılar yoluyla katılımcı görüşleri paylaşılmıştır. Bu şekilde verilerin analizi ve yorumlanmasının araştırmacının etkisinden arındırılması amaçlanmıştır. Bu tür nitel araştırmalarda, uzman ve araştırmacı değerlendirmeleri, uyum farkının %90 veya daha fazla olduğu durumlarda yüksek düzeyde güvenilirliğe işaret etmektedir (Saban, 2008). Araştırma verilerinin toplandığı katılımcı listesi, herhangi bir kimlik bilgisi olmaksızın mümkün olduğunca ayrıntılı olarak Tablo 3'te sunulmuştur. Böylece araştırmanın dış geçerliğinin artırılması amaçlanmıştır.

## 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

### 4.1. Okul Müdürlerinin Demografik Özellikleri

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Müdürlerin Demografik Bilgileri ve Sınıf Durum.

Kod	Cinsiyetiniz	Eğitim Durumunuz	Yaşınız	Okul Müdürlüğü Hizmet Süreniz	Görevinde	Okuldaki Hizmet Süreniz
M1	Erkek	Lisans	40-49	0-5 yıl		0-5 yıl
M2	Erkek	Lisans	40-49	6-10 yıl		6-10 yıl
M3	Erkek	Lisans	50-59	0-5 yıl		0-5 yıl
M4	Erkek	Yüksek Lisans	40-49	21 yıl		0-5 yıl
M5	Erkek	Lisans	50-59	0-5 yıl		0-5 yıl
M6	Erkek	Yüksek Lisans	40-49	11-15 yıl		6-10 yıl
M7	Erkek	Yüksek Lisans	30-39	0-5 yıl		0-5 yıl
M8	Erkek	Yüksek Lisans	30-39	0-5 yıl		0-5 yıl
M9	Erkek	Yüksek Lisans	30-39	11-15 yıl		0-5 yıl
M10	Erkek	Lisans	40-49	0-5 yıl		0-5 yıl

Tablo 1’de elde edilen verilere göre, araştırmada tamamı erkek olmak üzere ilkokullarda görev yapan 10 tane okul müdürüyle görüşme gerçekleştirilmiştir. Okul müdürlerinin eğitim durumlarına bakıldığı zaman 5 müdürün lisans mezunu, 5 müdürünse yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Müdürlerin yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların tamamı 30 yaş üzeri olduğu, 30-39 yaş aralığında olan katılımcı müdür sayısının 3 kişi olduğu; 40-49 yaş aralığında müdür sayısının 5 kişi olduğu görülmektedir. 50-59 yaş aralığında müdür sayısının 2 kişi olduğu görülmektedir. Okul müdürleri müdürlük görev süreleri yönünden de incelenmiştir. Buna göre; 6 okul müdürünün toplam müdürlük görev süresinin 0-5 yıl aralığında olduğu, 6-10 yıl arası 1 okul müdürünün bulunduğu, 11-15 yıl aralığı 2 okul müdürünün olduğu, 21 yıl ve üstü 1 okul müdürünün bulunduğu görülmüştür. Aynı okulda müdür olarak görev süreleri dikkate alındığında 0-5 yıl aralığında 8 okul müdürünün olduğu, 6-10 yıl aralığında ise 2 okul müdürünün bulunduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun buldukları okullarda ikinci dört yıllarını henüz çalışmadıkları tespit edilmiştir.

### 4.2. İlkokullarda Yönetim Etiği Ve Yönetimde Etik İlkelerin Uygulanışına Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri

İlk olarak katılımcı okul müdürlerine “Yönetim etiği ve yönetimde etik ilkeler ile ilgili eğitim aldınız mı?” sorusuna ilişkin görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M1, M4, M6 etik konusunda herhangi bir eğitim almadığını beyan etmiştir. Katılımcı okul müdürlerinden M6 bu soruya şu şekilde cevap vermiştir.

*M6: Birebir yönetim etiği ismiyle bir eğitim almadım. Ancak eğitim yönetimi ile ilgili katıldığım hizmet içi eğitim kurslarında yüzeysel anlatıldı.*

M7, M8, M9 yüksek lisans yaparken etik konusunu gördüklerini, M2 ise etik konusunda birçok kez eğitim aldığını ifade etmiştir. M2 görüşünü ise şu şekilde ifade etmiştir.

*M2: Birçok defa düzenlenen eğitimlere katıldım.*

Katılımcılara ikinci olarak “Yönetim etiği ve yönetimde etik ilkelerle ilgili okulunuzda ne gibi çalışmalar yürütüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan M3, M5, M10, “öğrencilerle, öğretmenlerle ve velilerle ilişkilerde sevgi ve saygı, adil ve eşit davranma konularında, etik ilkeleri uyguluyoruz.” şeklinde cevaplamışlardır. Yönetim etiği ve yönetimde etik ilkelerle ilgili okulunuzda ne gibi çalışmalar yürütüyorsunuz? sorusuna diğer katılımcılar ise şu şekilde cevap vermişlerdir:

*M2: İdarecilerin ve öğretmenin mümkün olduğunca etik değerlere uygun davranması konusunda zaman zaman bilgilendirme, hatırlatmalar yaparım. Daha çok bu ilkelere uygun davranarak, etik ilkelere uygun davranmanın kurum kültürü olarak yerleşmesi için gayret sarf ederim.*

*M6: Okulda alınacak kararlarla ilgili olarak öğretmenler başta olmak üzere paydaşların fikirlerini alırım. Alınacak kararlarda çoğunluğun yararına olan kararları almaya çalışırım. Bir kararı uygulamaya geçirirken empati yapmaya çalışırım. Velileri ilgilendiren bir konuda veli olsam, ya da öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmen olsaydım şeklinde düşünerek empati yapıp kararlarımı bu doğrultuda alaya çalışırım.*

*M7: Yönetimde etik ilkelerine elimden geldiğince uyuyorum. Okulda kurum kültürü oluşması için etik değerler ve kurum kültürünü önemsiyorum. Adalet ve personel arasında eşitlik konularına elimden geldiğince dikkat etmeye çalışıyorum.*

Üçüncü olarak, “Yönetim etiği ve yönetimde etik ilkelerle ilgili kendinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?” diye bir soru yöneltilmiştir. Katılımcı okul müdürlerinin tamamı bu konuda etik ilkelere uygun olarak hareket ettiklerini ifade etmişlerdir. İlgili soruya katılımcılardan M6 ve M7 şöyle cevap vermiştir.

*M6: Kendimi demokratik bir idareci olarak değerlendiriyorum. Alacağım kararları paydaşlarımla tartışmaya özen gösteririm ancak bazen kendi doğrularımı uygulamaya koymaktan da geri durmam.*

*M7: Yönetimde etik ilkelerine elimden geldiğince uyuyorum. Okulda kurum kültürü oluşması için etik değerler ve kurum kültürünü önemsiyorum. Adalet ve personel arasında eşitlik konularına elimden geldiğince dikkat etmeye çalışıyorum.*

Dördüncü olarak, “Okulunuzda ödüllendirme, görev paylaşımı ve demokratik katılım konusunda nasıl bir yöntem uygulanmaktadır?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Katılımcılardan M1, M2, M4, M6, M7, M8, M9, M10 ödüllendirme ve görev paylaşımında adil bir dağıtım yapmaya çalıştığını belirtmiştir. M3 ve M5 ilgili soruya cevap vermemiştir. İlgili soruya bazı katılımcılar şu şekilde cevap vermişlerdir.

*M1: Okulumuzda yönetmelik gereği artık sadece sözlü teşekkür ile ödüllendirme yapılabilir. Görev paylaşımı ise gönüllülük ve isteğe bağlı yapılmaktadır. Demokratik katılım ise küçük veya bütün personelin katıldığı toplantılarda alınan ortak kararlar ile sağlanmaktadır. Kararlar oy birliği veya oy çokluğu gözetilerek alınmaktadır.*

*M4: Başarılı arkadaşlarımız ödüllendirilir, görevleri belli bir sıralama dâhilinde eşit olarak paylaştırıyoruz anlaşmazlık olursa demokratik yöntemler kullanarak çözüyoruz.*

*M6: Öğretmenlik Meslek Kanunu çıkar da Müdürlük de bir kıstasa bağlanırsa paydaşlar için de bazı kabullenişler kolay olur.*

Beşinci olarak, “Sendikalar, STK’lar, yerel medya kuruluşları, üst amirler vb. paydaşlardan etik ilkeler hususunda karşılaştığınız güçlükler var mıdır? Varsa nelerdir?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Katılımcılardan bu soruyla ilgili olarak M1, M3, M7, M8 herhangi bir güçlük yaşamadıklarını ifade ederken M4 ve M5’in ise cevap vermediği görülmüştür. Diğer katılımcılardan ise Sendikalar, STK’lar, yerel medya kuruluşları, üst amirler vb. paydaşlardan etik ilkeler hususunda birtakım baskılar gördüklerini ifade etmişlerdir. Baskı unsurunun yaşandığı alanlar olarak daha çok 1. sınıf kayıtlarında, bürokratik işlemlerde görüldüğü belirtilmiştir. İlgili soruya bazı katılımcılar şu şekilde cevap vermişlerdir.

*M1: Bu maddede sayılan kişi veya kuruluşların tamamının etik ilkelerden uzak, siyasi rant veya çıkar gözeterek çalıştıklarını düşünmekteyim. Bu nedenle basit olan işlemlerin yapılmadığını, yapılması imkânsız işlerin yapıldığına çok şahit oldum.*

*M6: Özellikle 1. Sınıfların oluşturulması konusunda oluyor. Bazı öğretmenlere kaydının yapılması ile ilgili yaşıyor.*

*M9: Bu konuda bazen baskı görüyorum fakat ben etik konusunda elimden geldiğince etik olmaya çalışıyorum*

*M10: Baskı unsurları azda olsa vardır.*

Altıncı olarak katılımcılara “Yönetim etiği ve yönetimdeki etik ilkeler ile ilgili tavsiyeleriniz nelerdir?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Katılımcılardan bu soruyla ilgili olarak M3, M4, M5 hiç görüş bildirmemişlerdir. Diğer katılımcıların cevapları ise şu şekilde olmuştur:

*M1: Etik kelimesinin söz olmaktan çıkarılması, toplum tarafından kabul görecektir şekilde şeffaf olarak uygulandığını görmek istiyorum.*

*M2: Kavram kargaşasına boğmadan, etik ilkeleri önce kendi davranışlarında sergileyerek anlatmanın, yaygınlaştırmanın uygun olacağını düşünüyorum.*

*M6: Öğretmenlik Meslek Kanunu çıkar da Müdürlük de bir kıstasa bağlanırsa paydaşlar için de bazı kabullenişler kolay olur.*

*M7: Bu konuda alçakgönüllülikle ilgili olarak Hint Felsefesi tetkik edilerek idarecilere bu konuda eğitimler verilmeli ve bunun okula uyarlanmış hali tüm okul kadrosunca uygun ölçülerde birbirlerine uygulanması için çalışmalar yürütülmeli. Daha sonra idareciliğin süresinin dolma tarihinde rotasyona uğrama zamanı geldiğinde tercih edeceği okullardan başka okullarda az bir süreliğine değişik konum ve rollerde hatırlatma eğitimi uygulanmalıdır.*

M9:Yönetim etiği ve ilkelerin uygulanmasında kriterlerin değişmesinin önemli olduğunu düşünüyorum. Etik ilkeler doğrultusunda şeffaf ve adalet ilkelerinin uygulandığı bir yönetim olmasını savunuyorum.

M10: Etik ilkelerin uygulanmasının kuruma bağlılığı arttıracaklarını düşünmekteyim.

Yedinci olarak “Yönetim etiği ve yönetimdeki etik ilkelerle ilgili karşılaştığınız sorunlar ve sorunlara yönelik çözümler ile ilgili başka söylemek istedikleriniz nelerdir?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Katılımcılardan M3, M4, M5 herhangi bir cevap vermemiştir. Diğer katılımcıların cevapları ise şu şekildedir:

M1:Öncelikle bütün yöneticilerin etik değerler konusunda eğitim almasını, sonrasında da her türlü baskıdan uzak bu ilkeleri uygulayabilmeleri için gerekli önlemlerin alınması gerektiğini düşünüyorum.

M2:İdareciler, üst amirler, zaman zaman öğretmenler, kendi davranışlarının, bazen de “sadece kendi davranışlarının” etik davranış olduğunu düşünüyor. Kendini ve davranışlarını empati kurarak değerlendirmiyor. Benim davranışlarım zaten etik algısı ve iddiasıyla hareket ediyor. Empati kavramını da etik davranıştan ayrı tutmamak gereklidir.

M6:Herkes yaptığı çalışmalarını kendi çapında adil, etik yaptığını düşündüğü için bir sorunla karşılaştığı düşünmüyorum.

M8:Bulduğumuz konular gereği(idareci, öğretmen...) herkesin empati yapmasının gerekli olması ve bunun yanında bireylerin kişilik yapılarının farklı farklı olması nedeniyle bu durumun herkeste istenilen düzeyde olmaması sorunu ve temelinde bu sorunun teşkil ettiği çeşitli sorunların oluşturduğu sorunlar örneklemine çözüm olarak bütün kurumlardaki kadrolara empati eğitimi verilmeli. Verilecek olan bu eğitimin içeriğinin de daha iyi ve etkili olarak belirlenebilmesi için ülke çapında düşünce kuruluşları ve dernekleri oluşturulmalı, okullarda ve üniversitelerde ise düşünce kulüpleri oluşturularak geniş açıda her konuda olmakla birlikte özel dairede yukarıda zikrettiğimiz empati eğitimi ve türdeş eğitimlerde içeriğin belirlenmesi aşamasında ilgili devlet kurumlarının yanında işlev sahibi olmalıdır.

M9: Etik dışı istekler olmaktadır. Öğrenci yerleştirmelerinde. Başkaca diyeceğim yoktur.

M10: Sorunları etik ilkeler doğrultusunda çözmek önemlidir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Okul yöneticileri karşılaşılan sorunlarla baş ederken; açık sözlü, doğru, adil, sorumluluk sahibi, hoşgörülü olma, cinsiyet, inanç, ırk ayrımı yapmadan, hukuka, yasalara ve mevzuata uygun hareket ederek çalışanlara hakkını verme konusunda birtakım baskı unsurlarıyla karşılaşmışlardır. Yönetimsel etik konusunda karşılaşılan sorunlar okul müdürlerinin karar verme aşamasında sorunlar yaşamalarına sebep olmuştur. Sendikalar, STK’lar, yerel medya kuruluşları, üst amirler vb. baskı unsurlarına karşı okul yöneticileri etik olayları tanımlamalı ve tartışmalı, nasıl bir yaklaşım sergilemeleri konusunda desteklenmelidir. Üst yöneticiler okul müdürlerine yönelik etik performansı artırma ve devamlılığına yönelik uygulamaları artırıcı destek faaliyetlerini benimsemelidir. Bazı kurum ve kuruluşlar etik komiteleri, etik sorumluları şeklinde yapılanmalarla, organizasyonlarına etik ile ilgili yeni birimler dâhil etmişlerdir. Ayrıca, üniversitelerde de konu ile ilgili dersleri müfredat programı olarak mevzuatlarına almıştır. Önümüzdeki dönemlerde yönetimsel etik ile ilgili çalışma ve yapılanmaların artarak devam edeceği beklenmektedir. Etik konusunda kamu kurumlarına işe başlarken ilgili personeller mevzuat çerçevesinde etik sözleşmesi imzalama zorunluluğu getirilmiştir. Okullarda etik haftası süresince etik bilinci geliştirmek adına farklı etkinlikler düzenlenmektedir.

Araştırmada elde edilen tespit ve bulgular ışığında araştırmanın sonuçları doğrultusunda yönetim etiği kavramı ve yönetimde etik ilkelerin iyileştirilmesine yönelik olarak şu öneriler getirilmiştir;

- ✓ Okullarda yönetim etiği, verimliliği, kaliteyi ve etkinliği önemseyerek, kişilerin çalışkan, tutumlu, dakik, disiplinli ve dürüst olmalarını öngörmektedir. Bu alanlarda kurum içerisinde şeffaf, adil ve paylaşımcı bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.
- ✓ Okullarda karşılaşılan kayırmacılık ve adaletsizlik gibi, etiğe aykırı davranışların azda olsa görüldüğü ve bu durumda kuruma olan güven duygusunu sarstığı görülmektedir. Bu olumsuz durumların önüne geçmek adına kurumlar rutin aralıklarla yetkili denetim elemanları ve birimlerce şeffaf bir biçimde denetlenmelidir.
- ✓ Güçlü yönetimsel etik standartlara haiz okullarda çalışanlar, etik standartlara bağlı olarak çok iyi özgüven geliştirirler, bu özgüven kurumlara bağlılığı artırır, dolayısıyla okulların verimliliği artar. Bu durum iş veriminin gelişmesine etki eder. Bu sebepten dolayı okul yöneticiliği ile ilgili yönetmelik yeniden düzenlenmelidir.

- ✓ Okul müdürlerini hedef alan; kayırmacılık, siyasi baskı, mobbing ve cezai yaptırım gibi yanlış uygulamalara karşı özlük hakları güçlendirilmelidir.
- ✓ Okul müdürlerinin etik ve etiğin alt dalları olan yönetsel etik, çalışma etiği gibi alanlarda düzenlenecek olan hizmet içi eğitim, seminer, çalıştay, kongre, sempozyum vb. etkinliklere katılmaları teşvik edilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Aydın, İ. (2016). *Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Pegem Akademi, Ankara.
- Aygün, H.E. ve Taşkın, Ç.Ş. (2019). Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Uygulaması Kapsamında Bilişsel Esnekliğe İlişkin Görüşleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7 (4), 1475-1499.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M. A. (2007), “Etik Kodlarının Yönetsel Karar Alma Sürecine Etkileri ve Bir Model Önerisi”, *İş ve Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Nisan, Vol.9, No.2, pp.94-115.
- Çetin, M. ve Özcan, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Etik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20 (20) , 21-38.
- Dana, Jason, (2006) “*Strategic Ignorance And Ethical Behaviour In Organizations*”, Research on Managing Groups and Teams, , Vol.8, pp.39-57.
- Daniel, R. E. Ethics in Educational Administration: That Which is Expected vs. That Which is Required. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of North Carolina, Faculty of the Graduate School. North Carolina, 2001.
- Demir, E.; Doğan, M. ve Yavaş, M. (2021). “Uzaktan Eğitim Sürecinde İlkokullarda Eğitim Öğretim Gören Dezavantajlı Öğrencilerin Eğitime Erişim Ve Akademik Başarı Durumları: Karaman İlinde Sınıf Öğretmenlerine Yönelik Bir Araştırma”, *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, (Issn:2630-631X) 7(47): 1575-1592.
- Demirtaş, H.; Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Erdoğan, Ç. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin davranışlarının etik ilkelere uygunluğu. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 503-518.
- Güçlü, A. B., Uzun, E., Uzun, S. ve Yolsal Ü. H. (2002). *Felsefe Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, XVI+1728 sayfa.
- Hançerlioğlu, O.(1975), *Felsefe Sözlüğü*, Remzi Kitapevi Yayınları, . Baskı, İstanbul.
- Jasper, M. A. (1994). Issues in phenomenology for researchers of nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 19, 309- 314.
- Jones, G. R. *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases*. Dördüncü Yazılış. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kılavuz, R, (2002) Yönetsel Etik ve Halkın Yönetsel Etik Oluşumuna Etkileri, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık, Cilt.26, No.2, pp.255-66.
- Polat, E., (1999), Orta kademe yöneticilerin çalışma ve yaşam değerlerinin etik açıdan incelenmesi, M.Ü.SBE İşletme ABD Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Richardson, J, (2000) ‘Business Ethics’. www.dushkin.com
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetsel Etik ve Yönetsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, ss. 231-251.
- Turgut, İ. (2002). *Eğitim ve Etik*, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- UNPAN (2004) (United Nations Online Network In Public Administration and Finance)-Unpan Documents, “*Administrative Ethics: Sociological Aspects*”, October-, pp.1-23, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN004661.pdf>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (5. Baskı). Seçkin Yayınları.