



**T.C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ**

**LİSEDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN
KARŞILAŞTIKLARI ETİK İKİLEMLERİN
SEBEPLERİNİN İNCELENMESİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

Hilal AKTAŞ

**Dr. Öğr. Üyesi Fazilet TAŞDEMİR
Danışman**

**RİZE
2022**

KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında, Hilal AKTAŞ tarafından hazırlanan *Lisede Görev Yapan Yöneticilerin Karşılaştıkları Etik İkilemlerin Sebeplerinin İncelenmesi* başlıklı bu çalışma, 10/02/2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğuyla başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECİ

Kabul/~~Red~~

Üye: Doç. Dr. Mehmet OKUTAN

Kabul/~~Red~~

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Fazilet TAŞDEMİR

Kabul/~~Red~~

___/___/___

Doç. Dr. Ahmet YANIK

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Eğitim Yönetimi Teftişı Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programından mezun olmak üzere teslim ettiğim "*Lisede Görev Yapan Yöneticilerin Karşılaştıkları Etik İkilemlerin Sebeplerinin İncelenmesi*" konulu tezim, bilim ve araştırma etiği prensiplerine riayet edilerek tarafımdan yazılmıştır.

Eserimde, başka kaynaklardan aktarılan bütün bilgi ve alıntılar, Enstitünüz Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak açıkça gösterilmiştir. Kaynağı gösterilenler dışında kalan bütün bilgiler uygun araştırma yöntemi kullanılarak tarafımdan edinilmiş ve esere bu şekilde yansıtılmıştır. Şahsıma ait olmayan hiçbir bilgi, kasıt veya kusurlar, şahsıma aitmiş gibi gösterilmemiştir. İnternet kaynakları dahil, sahibine / kaynağına atıf yapılmaksızın hiçbir bilgi kullanılmamıştır.

Aksinin ortaya çıkması halinde doğacak bütün hukuki, idari, akademik ve etik sorumluluk tarafıma ait olacaktır. Eserin tesliminden sonra herhangi bir zamanda, bilim etiğine aykırılık tespit edilmesi veya eserimle ilgili intihal veya intihal şeklinde anlaşılabilecek bir durumun ortaya çıkması halinde; Üniversiteniz ve eğitim kadronuzun hiçbir şekilde sorumlu tutulmayacağını hür irademle kabul, beyan ve taahhüt ederim. 10/02/2022

Hilal AKTAŞ

ÖN SÖZ

Bu tez, lise kademesinde okul yöneticilerinin yaşadıkları etik ikilemlerin tespit edilmesi, nedenlerinin belirlenmesi ve çözüm yöntemlerinin neler olduğunun incelenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sürecinde kıymetli fikirleriyle beni yönlendiren, görüşlerini içtenlikle paylaşan değerli danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Fazilet TAŞDEMİR'e desteklerinden, emeğinden ve ayırdığı vakitlerden dolayı çok teşekkür ederim. Eğitim hayatımda emeği olan tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Araştırmaya katkı sunan dostlarıma ve meslektaşlarıma; araştırmanın nicel kısmında anketi samimiyetle yanıtlayan ve nitel veriler için görüştüğüm değerli müdür ve müdür yardımcılara fikirlerini esirgmeden paylaştıkları için teşekkür ederim.

Hayatımda ve tüm eğitim sürecimde desteğini hiçbir zaman eksiltmeyen, türlü fedakarlıklarla beni yetiştiren ve her zaman yanımda hissettiğim çok kıymetli annem Güllü AKTAŞ ile babam Mustafa AKTAŞ'a; tez sürecimi kolaylaştıran, öneriler sunan ve motive eden kardeşlerim Kübra ve Büşra AKTAŞ'a çok teşekkür ederim.

Hilal AKTAŞ

RİZE, 2022

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	2
ETİK BEYAN	3
ÖN SÖZ	4
İÇİNDEKİLER	5
ÖZET	8
ABSTRACT	9
KISALTMALAR.....	10
TABLolar LİSTESİ.....	11
ŞEKİLLER LİSTESİ	13
GİRİŞ	14

BİRİNCİ BÖLÜM KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Etik Kavramı	21
1.2. Etik ve Ahlak İlişkisi	23
1.3. Etik ve Değer İlişkisi	25
1.4. Etik ve Hukuk İlişkisi	26
1.5. Etik Kuramları	27
1.5.1. Teleolojik/ Sonuççu Etik.....	28
1.5.2. Deontolojik Kuram.....	29
1.5.3. Erdem- Karakter Temeline Dayalı Etik	30
1.5.4. Haklar Temeline Dayalı Etik	30
1.5.5. Sezgilere Dayalı Etik.....	30
1.5.6. Kazuistik veya Örnek Olaya Dayalı Etik	31
1.6. Etiğin Uygulanma Alanları	31
1.6.1. Örgütsel Etik	31
1.6.2. Mesleki Etik	32
1.6.3. Yönetmel Etik.....	34
1.7. Yönetimde Bulunması Gereken İlkeler	37

1.8. Yönetimde Etik Dışı Davranışlar	44
1.9. Eğitim ve Okul Yönetiminde Etik	48
1.10. Okul Yönetiminde Etik İlkeler	52
1.11. Etik İkilem	56
1.12. Etik Dışı Davranışların Azaltılması ve Etik Karar Verme Süreci	58

İKİNCİ BÖLÜM

KONU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	64
2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli	75
3.2. Evren ve Örneklem	76
3.3. Veri Toplama Aracı	77
3.3.1. Yapılandırılmış Görüşme Formuna İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik	77
1.6.3. Okullarda Etik İkilem Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik	78
3.4. Verilerin Analizi	78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular	81
4.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular	83
4.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular	85
4.3.1. Müdürler Etik İkilem Kavramını Nasıl Tanımlamaktadırlar?	85
4.3.2. Müdür Yardımcıları Etik İkilem Kavramını Nasıl Tanımlamaktadır?	87
4.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular	92
4.4.1 Müdürlerin Yaşadıkları Etik İkilemler Nelerdir?	92
4.4.2 Müdür Yardımcılarının Yaşadıkları Etik İkilemler Nelerdir?	101
4.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular	117
4.5.1. Müdürler Nelerden Dolayı Etik İkilem Yaşamaktadır?	117

4.5.2 Müdür Yardımcıları Nelerden Dolayı Etik İkilem Yaşamaktadır?	120
4.6. Altıncı Alt Amaca İlişkin Bulgular.....	125
4.6.1 Müdürler Etik İkilemleri Nasıl Çözümlenmektedir?	125
4.6.2. Müdür Yardımcıları Etik İkilemleri Nasıl Çözümlenmektedir?	127
4.7. Yedinci Alt Amaca İlişkin Bulgular	131
4.7.1. Meslektaşları ve Öğretmenler, Müdürlere Danışmakta mıdır?	131
4.7.2. Meslektaşları ve Öğretmenler, Müdürler Yardımcılarına Danışmakta Mıdır?	132
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	134
KAYNAKÇA	142
EKLER	157
EK-1 Ölçek İzni	157
EK-2 Etik Kurulu Değerlendirme Raporu	158
EK-3 Valilik İzni	159
EK-4 İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzni, Görüşme Formu ve Etik İkilem Ölçeği ..	160

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Tez Türü: Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Fazilet TAŞDEMİR

Hazırlayan: Hilal AKTAŞ

Yıl: 2022

Sayfa Sayısı: 165

ÖZET

Bu araştırmanın amacı lisede görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları etik ikilemlerin sebeplerinin incelenmesidir. Araştırma, karma araştırma deseninde yürütülmüştür. Araştırmanın nicel örneklemini 2020-2021 eğitim ve öğretim yılında Rize’de görev yapan 114 okul yöneticisi, nitel örneklemini ise Rize’nin merkez ilçesinde görev yapan 12 müdür ve 31 müdür yardımcısı oluşturmuştur. Araştırma verileri, yapılandırılmış görüşme formu ve “Okullarda Etik İkilem Ölçeği” ile toplanmıştır. Verilerin nitel kısmı içerik analizi, nicel bölümü ise SPSS ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın nicel bulgularında lisede görev yapan okul yöneticilerinin etik ikilem yaşama durumlarının cinsiyet, görev, branş ve okul türüne göre manidar bir farklılık göstermediği görülmüştür. Buna karşın mesleki kıdemi 11-15 yıl olan okul yöneticilerinin etik ikilem yaşamalarında diğerlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın nitel verileri sonucunda ise müdürlerin etik ikilemi üç, müdür yardımcılarının ise altı kategoride tanımladıkları görülmüştür. Müdürlerin yaşadıkları etik ikilem durumlarının 14, müdür yardımcılarının ise 17 farklı kategoride olduğu tespit edilmiştir. Bu yaşanan etik ikilemlerin müdürlerde 16, müdür yardımcılarında ise 19 nedenden kaynaklandığı saptanmıştır. Etik ikilemlerin çözümünde ise müdürlerin sonuçta tam çözümü, süreçte en fazla diyalog yöntemini kullanarak insani ilişkileri önceleyen kararlar verdikleri görülmüştür. Müdür yardımcılarının ise sonuçta tam çözüm, süreçte tek taraflı karar vererek öğrenci merkezli kararlar vermeyi öncelikledikleri belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Etik, Mesleki Etik, Yönetmelik Etik, Etik İkilem, Etik Karar

Recep Tayyip Erdogan University Institute of Graduate Studies

Department: Educational Sciences

Thesis Type: Master Thesis

Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Fazilet TAŞDEMİR

Author: Hilal AKTAŞ

Year: 2022

Pages: 165

ABSTRACT

The present research aims to question the reasons for the ethical dilemmas experienced by high school administrators. The study was based on a mixed-method design. 114 school administrators participated in the research. They were first asked to fill out the “Ethical Dilemmas Scale at Schools”. Later, 43 participants (12 principals and 31 vice-principals) agreed to take part in the structured interviews. SPSS and content analysis were employed for the analysis of quantitative and qualitative data respectively.

The quantitative findings showed no significant difference among the administrators of high schools depending on their gender, position, professional field, and school type. Yet, the school administrators of 11 to 15 years of experience made a significant difference in having ethical dilemmas compared to the others. The qualitative data demonstrated that school principals defined ethical dilemmas under three categories while vice-principals defined them under six categories. The qualitative data also indicated that the ethical dilemmas experienced by school principals occurred in 14 different categories, and 17 categories for vice-principals. These ethical dilemmas stemmed from 16 reasons for principals, and 19 reasons for vice-principals. For the solution, it was seen that school principals made decisions prioritizing human relations by adopting “the complete solution” approach for the result, and the dialogue method during the process. The vice-principals adopted the complete solution approach for the result and prioritized student-centred decisions by making unilateral decisions in the process.

Key Words: Ethics, Professional Ethics, Managerial Ethics, Ethical Dilemma, Ethical Decisio

KISALTMALAR

MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
OECD	: Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü)
TDK	: Türk Dil Kurumu
Çev.	: Çeviri
Prof.	: Profesör
Dr.	: Doktor
Öğr.	: Öğretim
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Etik Sistemler	59
Tablo 2. Etik İkiem Ölçek Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler	81
Tablo 3. Yöneticilerin Etik İkiem Ölçek Toplam Puanlarına Uygulanan Mann-Whitney U Testi Analizine İlişkin Bulgular	82
Tablo 4. Yöneticilerin Etik İkiem Ölçek Toplam Puanlarına Uygulanan Kruskal Wallis H Testi Analizine İlişkin Bulgular	83
Tablo 5. Müdürlerin Etik İkiem Kavramını Tanımlamalarına İlişkin Bulgular ...	85
Tablo 6. Müdür Yardımcılarının Etik İkiem Kavramını Tanımlamalarına İlişkin Bulgular	87
Tablo 7. Müdürlerin Karşılaştıkları Etik İkiemlere İlişkin Bulgular	92
Tablo 8. Müdür Yardımcılarının Yaşadıkları Etik İkiemlere İlişkin Bulgular ...	101
Tablo 9. Müdürlerin Etik İkiem Yaşama Nedenlerine İlişkin Bulgular	117
Tablo 10. Müdür Yardımcılarının Etik İkiem Yaşama Nedenlerine İlişkin Bulgular	121
Tablo 11. Müdürlerin Etik İkiemler Karşısındaki Sonuca Yönelik Çözümlerine İlişkin Bulgular	125
Tablo 12. Müdürlerin Etik İkiem Çözümleme Sürecine Yönelik Çözümlerine İlişkin Bulgular	126
Tablo 13. Müdürlerin Etik İkiem Çözümlemelerindeki Önceliklerine İlişkin Bulgular	126
Tablo 14. Müdür Yardımcılarının Etik İkiemler Karşısındaki Sonuca Yönelik Yöntemlerine İlişkin Bulgular	127
Tablo 15. Müdür Yardımcılarının Etik İkiemleri Çözümleme Sürecine Yönelik Yöntemlerine İlişkin Bulgular	128
Tablo 16. Müdür Yardımcılarının Etik İkiem Çözümlemelerindeki Önceliklerine İlişkin Bulgular	129

Tablo 17. Etik İkilem Durumlarında Müdürlere Danışılma Durumuna İlişkin Bulgular	131
Tablo 18. Etik İkilem Durumlarında Müdür Yardımcılarına Danışılma Durumuna İlişkin Bulgular	132



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Etik Dışı Davranış Kaynakları.....	45
Şekil 2. Karar verme süreci.....	60
Şekil 3. Lisede Görev Yapan Yöneticilerin Karşılaştıkları Etik İkilemler	116



GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, yöntemi, varsayımları ve sınırlılıkları yer almaktadır.

Problem

Hayatın pek çok alanında kullanılan bir kavram olan etik, ahlaki davranış, eylem ve yargıları içerisine alarak felsefe ve bilimin önemli bir parçası olmuş ve sistematik bir çalışma alanı oluşturmuştur. Etik; doğru-yanlış, iyi-kötü, erdem-kusur ile davranışları ve bu hareketlerin sonuçlarını değerlendirme ile ilgilenmektedir. Ahlakı konu edinen bir felsefe dalı olan etiğin inceleme alanı ise ahlaki tutumların arkasındaki sebeplerdir (Aydın, 2012: 4).

Etik kelimesi, Yunancada ethos sözcüğünden türemiştir. Karakter anlamına gelen bu kelimeden türetilen ethics sözcüğü, ahlak kurallarının ve değerlerinin incelenmesini ifade etmektedir (Aydın, 2012: 5). Arapçada ise ethic sözcüğüne karşılık olarak huy, mizaç, karakter anlamına gelen ve hulk sözcüğünden türeyen ahlak kelimesi kullanılmaktadır (Cevizci, 2014: 12). Ahlaki fiil ve kuralların temellerini ve ilgilendikleri değerleri araştıran bir disiplin olan etik, diğer insanlarla birlikte iyi bir yaşamın yöntemlerini göstermektedir. Bu anlamda etik, iyi ve kötü ayrımını yaparak davranışlara felsefi bir bakış açısı kazandırmaktadır (Usta, 2011: 40). Bireysel ve toplumsal hayattaki ahlaki sorunları ele alıp inceleyen etik, felsefenin bir kolu, bir ahlak felsefesi alanı, ahlaki olanın özünü ve temellerini araştıran bir felsefe aktivitesidir (Akarsu, 2010: 74). Bu aktivite doğru ve yanlış ölçütü olmaktadır. Pek çok kişi tarafından aynı anlamda kullanılan ahlak ve etik ise özdeş değildir. Yakın ilişki içerisinde olan bu iki kavramdan etik denilince anlaşılan, ahlaklılığın felsefesidir. Ahlak ise kişilerin davranışlarını ve birbirleri ile olan münasebetlerini düzenlemek amacıyla oluşturulmuş eylem kuralları ve değerler sistemini ifade etmektedir (Cevizci, 2014: 11-13). İyi olanın ne olduğunu

söylemeden, iyi olana ulaşmak için ne yapılması gerektiğini söyleyen etik, ahlak üretmeden ahlak üzerinde konuşmaktadır. Öyle ki eylemlere ilişkin tekil yargılardan ziyade ahlaki hükümlerin nasıl meydana geldiklerini üst bakış seviyesinde analiz etmektedir (Pieper, 2012: 29). Toplumsal bir varlık olan insan, yaşadığı bireysel ahlakın ötesine geçip ahlaki kavramlar ve ahlaklılık üzerinde düşünmeye başladığında ise etik aşamasına gelmiş olmaktadır.

Toplumsal iş bölümünün ortaya çıkmasının ardından bir kısım işlerin bazı kişiler tarafından ustaca yapılabilmesi neticesinde meslekleşme süreci başlamış ve meslek etiği ortaya çıkmıştır (Aydın, 2015: 23). Mesleki etik, belli bir meslekteki doğru ve yanlış davranışları ele almaktadır. Bütün ilişkilerde dürüstlük, sözünde durma, doğaya ve insanlara saygılı olmak, hakça davranmak ve haksızlıklara karşı çıkmayı gerektiren mesleki etik ayrıca doğru seçimler yapmada kişilere yol gösteren ilke ve değerleri incelemektedir (McHugh, 1996: 11-12). Meslek etiğinin en önemli tarafından bir tanesi, dünyanın neresinde olduğu fark etmeksizin, aynı veya benzer meslekte çalışan kişilerin bu davranış kurallarına uygun davranmalarının gerekli olmasıdır (Kuçuradi, 1988: 21). Bu nedenle farklı davranış türleri ile karşılaşan insanın, davranışlarını sergilediği ortamlar ve kişiler önem taşımaktadır. Bu davranışlar normal şartlarda doğru ve yanlışın ne olduğuna dair etik ilke ve davranışlar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bazı durumlarda ise ilke ve kuralların dışına çıkılarak etik olmayan davranışlar sergilenmektedir. Böyle durumlarda karar verilmesi ve verimlilik etkilenecek kayıplar oluşmakta ve başarısızlık meydana gelmektedir (Kartalpepe-Behram, 2015: 77). Bundan dolayı meslek etiği ilkeleri, somut ilke ve kurallara dayalıdır. Tıp, muhasebe, sanat, hukuk, eğitim gibi meslek alanları kendi etik ilke ve kurallarını belirleyerek meslek üyeleri için davranış rehberi olmasını sağlamıştır. Meslek etiği ilkeleri; bir doktorun hastasıyla, bir öğretmenin öğrencisiyle ilişkisini, mesleğini icra ederken sorunlar çıkmadan önlenmesi gibi önemli işlevleri yerine getirmektedir. Bu bağlamda mesleki etik ilkelerin hem yön verme hem de sınır çizme gibi işlevleri bulunmaktadır (Karabacak ve Küçük, 2018: 352).

Meslek etiği kodları ise, bir mesleğin etik felsefesinin ya da inançlarının görünebilir belirtilerini vermektedir. Meslek üyelerinin karşılaşılabilecekleri etik ikilemler üzerinde odaklaşmalarını sağlayan beklentiler ve temel ilkelerin açıkça

ifade edilmesi, etik kodlara sahip olmanın anlamını ortaya çıkarmaktadır (Aydın, 2015: 26). Bir mesleğin ne olduğunu tanımlamada yardımcı unsur olan meslek etik kodları, karışıklıkları önleyerek, mümkün olduğunca şeffaf bir ortamın ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Kodlar, kurumlardaki tüm çalışanların o kurumun değerler ilkelerini anlayarak kendinden beklenenleri bilmesinde ve eylemlerinde bu doğrultuda davranmasına yardımcı olmaktadır (Akçakaya ve Hasanoğlu, 2009: 583).

Yönetmelik etik, yönetmelik kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı sağlamaktadır. Kişilerin varlığına ve bütünlüğüne saygıyı, onlar için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini kolaylaştırmaktadır. Kişilerin davranışlarında adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü vb. gibi evrensel değerleri temel almayı sağlamaktadır. Bu sayede de yöneticilere davranışlarında yol gösteren davranış ilkeleri sunmaktadır (Aydın, 2012: 4). Yönetmelik etik, örgütlerdeki bireylerin ahlaki karar almalarını ve ahlaki bir ortam oluşturulmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla etik, doğru ve yanlış ayırt etme, karar süreçlerinde doğru olanı tercih etmeye yönlendiren bir görev üstlenmektedir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 233). Bir taraftan kamu yöneticilerinin etik dışı davranışlarda bulunmamaları ile ilgilenen yönetmelik etik, diğer yünden ise yöneticilerin karşılaştıkları çatışmaları ve ikilemleri çözümlemeye yardımcı olacak ilke ve standartların oluşturulmasıyla uğraşmaktadır (Şen, 1998: 82). Etik, eğitim alanında ve yönetiminde ayrı bir önem taşımaktadır. Okullar, öğretmen ve yöneticileriyle öğrencileri hayata ve mesleklerine hazırlayan kurumlardır. Okul yönetimlerinin başında ise yöneticiler bulunmaktadır ki okul etkinliklerini koordine ederek, yöneterek ve yönlendirerek okul yönetimini etkilemektedir. Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarına göre işletme, geliştirme ve yenileme sürecidir (Can, 2018: 179-182). Eğitim yönetiminde etikin ayrı bir önem taşıması; öğretmen ve yöneticilerin ahlaki yaşamın hayatı kuşatmasını sağlamadaki örnek konumu, gelecek kuşağın eğitiminin ve ahlaki iyiliğinin sorumluluğunu üstlenmelerinden kaynaklanmaktadır (Haynes, 2002: 17). Dolayısıyla da istendik davranış kazandıran bir eğitim kurumunun temsilcisi konumundaki okul yöneticilerinin,

görevlerini yerine getirirken yasa ve politikalar kadar mesleki etik ilkelerine uygun davranmaları beklenmektedir (Aydın, 2015: 82).

Okul yöneticileri işleyişte ve okul paydaşlarıyla işlemlerini yürütürken mesleki ilkelere uygun davranmaya çalışırlar ve bu esnada seçenekler arasında kalmaları muhtemeldir. Seçeneklerden en uygun olanı belirleme hususunda karar verilemediğinde ise ikilemler yaşanmaktadır. Etik ikilemler genellikle insanların çelişen ilkeler arasında tercih yapmaları gerektiğinde oluşur. Bu nedenle de etik ikilem, çoğunlukla zihni karıştıran konularda, çelişen ilkeler arasında bir tercihte bulunmak zorunda kalınan durum olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2009: 22). Yöneticilerin etik ikilem ile karşı karşıya kalmaları durumunda ise çalışma ortamındaki verimlilikleri etkilenir, motivasyonları düşer ve işe odaklanmaları zorlaşır (Sayiner, 2005: 48). Bu durumun oluşmaması için etik ikilemlerin çözümü bir gerekliliktir. Etik ikilemin çözümü esnasında ise tercih edilen çözümün seçilmesi diğer çözümlerin yanlış olduğu anlamına gelmemektedir. Bu bağlamda mesleki hayatta yaşanan sorunların çözümünde bir meslek üyesine etik ilke ve değerler, çözüm yolu için rehber konumundadır. Karar verilirken etik ilkelere en uygun davranışın seçilmesine dikkat edilmesi gerekmektedir (Tosun, 2005: 18). Çünkü etik ikilem çözüm sürecinde meslek üyeleri etik ilkelere uygun kararlar verebildikleri gibi tercihlerinde etik dışı kararlar da verebilmektedirler. Bu durumda kişilerin etik dışı seçeneklere yönelmemeleri için etik ilkeler yol gösterici bir işlev görmektedir (Aydın, 2015: 83). Eğitim sistemi içerisinde önemli bir yere sahip olan okul yöneticilerinin de seçenekler arasında kararsız kalarak ikilemler yaşadıkları durumlar olabilmektedir. Fakat okul yöneticilerinin, görevleri gereği aldığı kararlardan öğrenciler, iş görenler, üstleri ve toplumsal çevre doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin bunların tamamına karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Yöneticilerin etik ikilemlerde karar verirken sorumluluklarına dikkat ederek olabildiğince dengeli karar vermeleri gerekmektedir (Erdoğan, 2007: 2).

Bu doğrultuda eğitim alanında etik ikilemler ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; Dayanç'ın (2007) sınıf öğretmenliği aday öğretmenlerinin mesleki etik konusundaki görüşleri ve mesleki etik ikilemleri çözümleme biçimlerini incelediği, Gök'ün (2018) okullarda karşılaşılan etik ikilemlere ilişkin okul

müdürlerinin görüşlerini araştırdığı, Erdoğan'ın (2020) ortaokul yöneticilerinin ikilemlerini incelediği, Camadan, Tuna ve Sadıkoğlu'nun (2021) psikolojik danışmanların etik ikilem hakkındaki görüşlerini analiz eden çalışmalara rastlanmıştır. Fakat liselerde okul yöneticilerin karşılaştıkları etik ikilemlerin tespit edildiği, sebeplerinin ortaya çıkarıldığı ve nasıl çözümlendiklerinin incelendiği bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu gerekçeyle lisede görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları etik ikilemlerin sebeplerinin incelenmesi araştırmanın problemi olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, lisede görev yapan okul yöneticilerinin karşılaştıkları etik ikilemlerin belirlenmesi ve sebepleri ile çözüm yöntemlerinin neler olduğunun incelenmesidir. Araştırmanın genel amacına ulaşılabilmek için alt amaç olarak belirlenen aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Okullarda etik ikilem ölçek toplam puanı yöneticilerin cinsiyet, görev değişkenlerine göre manidar şekilde farklılaşmakta mıdır?
2. Okullarda etik ikilem ölçek toplam puanı yöneticilerin branş, okul türü ve kıdem değişkenleri ile manidar bir farklılık göstermekte midir?
3. Okul yöneticileri etik ikilem kavramını nasıl tanımlamaktadırlar?
4. Okul yöneticileri ne tür etik ikilemler yaşamaktadırlar?
5. Okul yöneticilerinin etik ikilemleri yaşamasının nedenleri nelerdir?
6. Etik ikilemlerin çözümünde, okul yöneticileri neleri göz önünde bulundurmaktadırlar? Nasıl bir yöntem kullanmaktadırlar?
7. Meslektaşları, etik ikilemle karşılaştıklarında okul yöneticilerine danışmakta mıdır?

Araştırmanın Önemi

Okullar istendik davranışların kazanılmasının hedeflendiği, nesillere öncülük eden ve toplumu şekillendiren bir işleve sahiptir. Tarih boyunca eğitim alanına önem veren insanlar, ailedeki yetiştirme faaliyetlerini yeterli bulmamışlardır. Geleceği şekillendirecek olan çocuk ve gençlerin; yetenekleri, başarıları, becerileri ve ahlaki gelişimleri için eğitim kurumlarına ihtiyaç

duymuşlardır. Okullar, pek çok farklı özelliğe sahip insanların bir araya geldiği, aynı ortamda eğitim-öğretim gördüğü ve ailelerin karşılaştığı bir yerdir. Bundan dolayıdır ki okul ile bağı bulunan her kişinin talepleri, beklentileri olabilmektedir. Bilgisel donanımın gerçekleştirilmeye çalışılmasının yanı sıra güzel ahlaklı bireylerin yetiştirilmesi ve topluma kazandırılması istenen bir durumdur. Nitekim gelecek kuşaklar için herkesin beklentilerinin ve yeniliklerin olması da tabii bir durumdur.

Öğretmen ve okul yöneticileri de kendileri üzerindeki toplumsal sorumluluğu, en iyi şekilde yerine getirme gayesi ile görevlerini sürdürmeye çalışmaktadır. Fakat eğitim ve öğretim faaliyetleri yapılırken, velilerin-öğrencilerin değerleri ve beklentileri ile yöneticilerin-öğretmenlerin değerlerinin ve kendisinden beklenenlerin çatışmasıyla okullarda etik ikilemler yaşanabilmektedir.

Günlük işlerde ve bazı öngörülemeyen durumlarda okul yöneticilerinin bir karar verme gerekliliği ortaya çıkabilmektedir. Etik ikilemlerin çözülmesinin zor olduğu durumlarda nitelikli insan yetiştirmek için etik bir ortam oluşturma sorumluluğu olan okul yöneticilerinin, en doğru kararı vermesi gerekmektedir. Neticede bu karardan öğrenci veli, öğretmenler ve toplum doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedir. Bunun için de yöneticilerin, etik ve etik ikilem hakkında bilgilerinin olması önemlidir. Çünkü toplumda ahlaki davranışların artması ve gelecek nesle miras kalacak etik kültürün oluşturulmasında öğretmen ve okul yönetiminin rolü yadsınamaz. Bu nedenle de okul yöneticilerinin etik ilke ve kuralları bilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bir diğer gereklilik ise okul yöneticisinin karşılaştığı durumun tanımlanmasıdır zira bu olmadan içinde bulunduğu durum çözülememektedir. Fakat etik ikilem yaşadığını bilen ve durumun hangi ilkeler ile ilişkili olduğunun farkında olan yöneticilerin ikilem durumlarının üstesinden gelmesi diğerlerine göre daha kolay olabilmektedir.

Bu nedenle okul yöneticilerinin karşılaştıkları etik ikilemlerin neler olduğunun bilinmesi, karar vermelerini kolaylaştıracak ilkelerin tespiti için önemli bir gerekliliktir. Fakat sadece ikilemlerin belirlenmesi yeterli değildir. Bu ikilem durumlarının ortaya çıkmasına sebep olan kaynakların da ortaya konulması gerekmektedir. Bu sayede etik ikilemlere sebep olan kaynaklar fark edilerek; etik dışı davranışlara neden olan, bazı kişi ya da grupların zarara uğraması veya hak

kayıplarının giderilmesini sağlayacak önlemler alınabilir. Peki okul müdürleri bu etik ikilem durumları ile karşılaştıklarında ne yapmaktadırlar? Bu sorunun sorulması onlara rehberlik edecek ilkelerin yeterliliğini, uygulanabilirliğini ve çözümde nasıl bir yöntem kullandıklarını belirlemek için okul yöneticilerine yöneltilmesi gerekmektedir. Onların verecekleri yanıtlar ile okul yöneticilerinin mesleki etik ilkelerinin düzenlenmesi ve karar vermelerini kolaylaştırıcı kılavuzların ortaya konmasına ihtiyaç olup olmadığına karar verilebilir.

Bahsedilen gerekçelerle araştırmada okul yöneticilerinin etik ikilemleri tanımlamaları sağlanmış, yaşadıkları etik ikilemler belirlenmiştir. Bu ikilemlerin sebepleri ortaya konmuş ve çözüm yöntemlerinin neler olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda alan yazında lisedeki okul yöneticilerinin etik ikilemlerin sebeplerini ve çözüm yollarını inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamış olması araştırmayı önemli kılmaktadır ve çalışmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmayı önemli kılan bir diğer hususta ortaokul yöneticileri için Erdoğan (2020) tarafından yapılan çalışmanın farklı kademesinde bu araştırmanın yapılmasıdır ki yöneticilerin ikilemlerini genel bir şekilde ortaya çıkarma noktasında önemlidir.

Araştırmanın Varsayımları

1. Örneklemenin, evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.
2. Yöneticilerin, etik ikilemlerden herhangi birini yaşadıkları varsayılmaktadır.
3. Lisede görev yapan okul yöneticilerinin, veri toplama aracını samimi ve doğru bir şekilde cevaplandırırdıkları varsayılmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma tüm il ve ilçelerde yapılmak istenmiştir. Fakat imkân, vakit yetersizliği ve pandemi süreci nedeniyle 2020-2021 eğitim ve öğretim yılında Rize ilinde, lisede görev yapan okul yöneticileri ile sınırlandırılarak gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Etik Kavramı

Hayatın pek çok alanında kullanılan etik kavramının kökeni, Yunanca karakter ve toplumsal duygu manasına gelen ethos sözcüğünden türemiştir. Ethos sözcüğü ise töre, gelenek anlamlarına gelmektedir. Bu kavramdan türetilen ethics de soyut bir alanı işaret ederek ahlaki kuralların ve değerlerin incelenmesi anlamını taşımaktadır ve bu felsefî bir anlam taşıdığını ortaya çıkarmaktadır (From,1995: XXXVII).

Türkçe de “ethics” kavramının karşılığı olarak kullanılan ahlak kelimesi ise Arapçada karakter, huy, mizaç anlamına gelen “hulk” kökünden gelmektedir (Cevizci, 2014: 12). Felsefenin ve bilimin bir parçası aynı zamanda çalışma alanı olan etiğin ilgi alanı, ahlaki davranış, eylem ve yargılardır. Etik de ahlaki alanda kullanılan kavramları, davranışları ve tutumları inceleyerek onların nereden kaynaklandığını analiz etmektedir (Mengüşoğlu, 1965: 15).

Etik tartışmalarının ana konusunu ise insanın fiillerinin ahlaki açıdan; değerli olmasını veya değersizleştirilmesine neden olanın ne olduğu sorusu oluşturmaktadır. Ahlakın konusunu ise insanın hayatını nasıl devam ettirmesi hususunda detaylandırmalar yapılması ve yaşama uygulanacak biçimde ortaya koyması oluşturur. Bu bakımdan ahlak, insan ilişkilerinin pratik yönüyle ilgilenmesi ile etik ise bu irtibatı soyut ve kuramsal bir şekilde ortaya koyması ile dikkat çekmektedir (Kılavuz, 2002: 256). Ahlaki olanın özünü ve temellerini araştıran ahlak felsefesinin alanı olan etik, insanın kişisel ve toplumsal hayatındaki ahlaki sorunlarını incelemektedir (Akarsu 2010: 74). İyinin ne olduğunu ifade etmeden bu hükme nasıl ulaşılabileceğini ve ahlaki oluşturmaksızın ahlak üzerine konuşmayı konu edinmektedir (Pieper, 2012: 29-30).

Ahlakın toplumsal düzeni, uyumu, insanların hayata bakışlarını değiştirerek onların manevi dünyasını şekillendiren bir değer dünyası meydana getirdiği görülmektedir. Bu gerçek, ahlakın ilk topluluklardan itibaren var olma niteliğini ortaya çıkarmaktadır. Tarihi süreçte toplumun bulunduğu her yerde ve zamanda insanların birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen normlar ve kurallar olduğu görülmüştür. Antropologlar ve ahlak sosyologları da bunu desteklemektedir. Bu nedenle ahlak sisteminin olmadığı bir toplumdan söz edilemeyeceği ortadadır (Cevizci, 2014: 13). Etiğin içerisinde pek çok anlamı barındırması da bundan kaynaklanmış ve tanımlarda çeşitliliği beraberinde getirmiştir. Etik, belli kalıplar içerisine dâhil edilebilen bir kavram değildir. Bu niteliğinden kaynaklı tanımlayanlar kendi toplumu, inançları ve ahlaki düşüncesinden hareketle etiği değerlendirmiş ve pek çok tanım ortaya çıkmıştır (Örselli, 2010: 5).

Bu tanımlarda etiğin, değerleri inceleme konusu ettiği temel bir kanıdır. Bakıldığında etik; insan davranışlarında iyi-kötü, doğru-yanlış, tasdik edilebilir-tasdik edilemez şeklindeki norm ve değer sorunlarını ele alan bir felsefe dalı olarak nitelendirilmiştir. Etik, insanın kendisine sorduğu; yapması gereken en doğru şeyin ne olduğu, iyi bir hayatı nasıl yaşaması gerektiği gibi sorular ile ilgilenir. Bu sayede kişilerin cevaplarını bulmasına yardımcı olarak onlara rehberlik etmektedir (Kuçuradi, 2007: 16).

Etik, insanın doğru yönü bulmak için kullandığı bir pusula işlevi görmektedir. Tıpkı gidilecek yolu tarif etmeksizin varılacak yönü belirleyen pusula gibi iyi ve doğru davranışları göstermektedir. İnsanlar ise özgür iradeleriyle herhangi bir zorlama olmaksızın o davranışa yönelik iradesini ortaya koymaktadır (Pieper, 2012: 98). Bu doğrultuda yapılan başka bir tanımda ise etik, insan davranışlarına yol gösteren ve ahlaki seçimlerde kişilere yardımcı olan standartlar topluluğu olarak tanımlanmıştır (Greene, 2004: 360).

Felsefenin değerlerle ilgili olan normatif dalı olarak tanımlayanlara göre ise etik, ahlakın teorik alanıdır. Etik bu anlamda var olanı söz konusu yapmaksızın olması ve olmaması gerekenin ne olduğunu ortaya koymakta olan norm koyucu yargıları da ifade etmektedir (Cevizci, 2010: 26). Etiğin, geçmişe ve bugüne ilişkin doğru yanlış ölçütlerinin anlatımı olarak amacının kavramlardan anlaşılması

gerekeni tanımlamaya çalışmak olduğunu da belirtilmektedir (Lamberton ve Minor, 1995: 326-409).

Yapılan tanımlamalarda etiğin, davranışların doğru veya yanlış olarak belirlenmesini sağlayan bir ölçüt olduğu anlaşılmaktadır. İnsanların davranışlarındaki değeri bulmak için çabalayan ve bu prensiplerin neler olduğunu araştıran etik, davranış biçimi tanımlayan kuralları ele almaktadır (Kolçak, 2013: 4). İnsanın içerisinde yaşadığı toplumun belirlediği moral prensipler ve değerlerin bütünü; ahlaki görev ve yükümlülüklerin, doğru ve yanlışın ya da iyi ve kötünün neyi ifade ettiğine dair kişilere rehberlik etmektedir (Kılavuz, 2002: 256). Tarih boyunca her bir insanın istediklerinin birbirinden farklı olabildiği görülmüştür. Bu farklılık ve çelişkilerin çözümlenmesi üzerine odaklanan etik ise insan davranışlarının değerli ve değersiz olmasına neden olanı bulma gayesindedir (Yılmaz ve Bayram, 2007: 2).

Sonuç olarak etik, insanların kişisel ve sosyal yaşamındaki ahlaki davranışları ile ilgili sorunları inceleyerek iyi ve doğru hakkında sorgulama yapmayı amaçlamaktadır. İyi bir kişi olmanın gerektirdiği nitelikleri araştırmak; insan davranışlarındaki belirlemeyi ve sınırlandırmayı koyan kuralları temellendirmek etiğin amaçlarındandır (Akarsu, 2010: 62). Ayrıca etik, ahlaki davranışların insanın keyfi durumuna göre belirlenmediği, insan varlığının özünde bulunan bir özelliği olduğunu göstermek; insanı sevmeyi öğretmeyi gaye edinmiştir. İnsan hayatını ahlaki olarak incelemekte ve açıklamaktadır. Bunu yaparken etik; eleştirel, ahlak tarafından belirlenmiş bir bilinç geliştirmeyi ve eleştiri için etik argümantasyon şekli ile temellendirme süreçleri oluşturmayı amaçlamaktadır (Pieper, 2012: 18).

1.2. Etik ve Ahlak İlişkisi

Ahlak ve etik kavramları çoğu zaman birbirleri yerine kullanılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanların özgürce seçim yapıp, iyi ile kötü veya doğru ile yanlış arasında belirleme yapabilme iradesinin olması ve bunlara göre davranışlarını düzenlemesi ahlakın zorunluluğunu gerekli kılmaktadır. İlk insanın varlığından itibaren tarihi süreçte ahlaki iyi ve kötüye dair tercihler yapılmıştır. Bu seçimlerin kaynağı değerler, bu değerleri kendi hayatlarına yansıtmaya çalışarak

onları toplumda üstün hale getirmek için gayret gösteren ve nesilden nesle aktarmayı vazife edinmiş iyi olarak nitelenen insanlar hep var olmuştur (Yaran, 2010: 9).

Ahlak, insanın özünde vardır ve bu aile yaşamında yaşanılıp öğrenildikçe toplum içerisinde içselleştirilmesi ile görünür hale gelir. Bu tür ahlakı, taklidi ahlak olarak adlandırmak mümkündür. Çünkü ahlaka dair bir sorgulama başlamamıştır. Fakat ileri zamanlarda kişiler; yaşanan bu ahlakı düşünmeye başlamakta, sorgulamalar yapmakta ve gerektiğinde üzerinde tartışmaktadır (Yaran, 2010: 9).

Bu zihinsel etkinlikler bazen niçin ahlaklı olması gerektiğine dair olur ve tatmin edici bir cevap bulduğunda başka soru sormaz. Fakat yeterli cevabı bulamazsa başka sorular sormaya devam eder. Bu soru, bazen neden ahlaksızlığı değil de ahlaklılığı seçmesi gerektiği olabildiği gibi bazen de ahlakın kaynağı ile ilgilidir. Mutlak surette uyulması gereken zorunlu bir kaynaktan gelen ve tüm insanların uyduğu kapsamlı bir değer midir ahlak yoksa kuşku duyulabilen göreceli bir kaynağa dayalı, görece bir değer midir ki kolayca terk edilebilsin? Bu gibi sorgulamalar nedeniyle bazen de kişi, yaptığı kötü davranış için vicdanında bir rahatsızlık hisseder ve bu psikolojik sıkıntı karşısında savunma mekanizmaları bireyi yaptığı davranışın sonuçlarını düşünmeye sevk eder. Bu düşünülen ve zihne gelecek tüm sorular ahlaki ilkeleri içselleştirmek, bilinçli bir şekilde benimseyip sağlamlaştırmak için insanın ahlaki gelişimini sağlayan önemli ve ileri aşamalardır. Bu tür ahlak aşaması tahkiki ahlak olarak da adlandırmaktadır (Yaran, 2010: 10).

Yaşamı boyunca pek çok insan, kimi zaman planlı, programlı, ayrıntılı olmaksızın ahlak üzerine düşünmektedir. Bu düşünceler ileri sorgulamalar içermeye başlayıp, akıl yürütmeler felsefi bir boyut kazanırsa bu ahlak felsefesi ya da etik alanına geçilmiş olunmaktadır (Yaran, 2010: 10-11).

Ahlak üzerine düşünmenin ayrıntılı bir biçimde yapılarak felsefenin niteliklerini taşıyarak planlı, programlı, sürekli bir çaba ile yapılması, farklı görüşlerde tutarlılığın aranması ile sistematik bütünlük oluşuyorsa bu aşamalar ve ürünleri etik olarak adlandırılmaktadır. Ahlak ve etik birbiri ile özdeş olarak görülse de aslında öyle değildir. Etik, ahlak üzerine düşünmeyi ve ahlakın ne olduğu hakkında felsefe yapılmaya başlanılmasını içeren bilgi alanıdır. Bu alan,

ahlakta olduğu gibi davranış niteliğinde olmayıp bilgisel bir boyutu içermektedir (İyi ve Tepe, 2011: 7).

Etik, somut amaçların hangilerinin tek olarak iyi, insanlar için ulaşmaya değer amaçlar olduğu hakkında belirlemeler yapmaz. Buna karşın ölçütleri ortaya koyar, bunlara göre hangisinin iyi amaç olarak kabul edilmesinin gerekli ve bağlayıcı olabileceğini gösterir. Bu doğrultuda etik, bir şeye iyi denilmesini sağlayan hükme nasıl ulaşıldığını ortaya koyar (Pieper, 2012: 28).

Ahlak, insan hayatındaki var olan davranışları yönlendiren ve detaylı bir şekilde nasıl yaşanması gerektiğini sunan bir özelliğe sahipken etik ise soyut ve kuramsal bir içeriğe sahiptir (Kılavuz, 2002: 256). Etiğin ahlaktan farklı olduğunu ileri sürenlerden bazıları, bu mukayese sonucu etiğin daha kapsayıcı olduğunu iddia etmektedir. Bu düşünceye göre ahlak, toplumlar arasında, hatta aynı ülkenin farklı yörelerinde bile değişiklik gösterebilmekte ve göreceli değerlendirme ölçütleri içermektedir. Etik ise, göreceli ve toplumsal değerlendirme kriterlerine karşıt olarak, onların hepsini içerisine alıp sorgulayan evrensel bir niteliğe sahiptir (Yıldız, 2008-2010: 26). Görüldüğü üzere etik ile ahlak arasında yakın ilişki olsa da aralarında anlam bakımından farklılıklar bulunmaktadır.

1.3. Etik ve Değer İlişkisi

Toplunun veya bir grubun varlığını, birlikteliğini, işleyişini sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli olduğu kabul edilen; aynı duygu, düşünce, amaç ve yararı yansıtan genelleştirilmiş temel ahlaki ilke ve inançlara değer denilmektedir (Kızılçelik ve Erjem, 1994: 99). Değer, kişilerin neyin iyi olduğu hakkındaki düşüncelerini içermesinden dolayı ahlaki özellik taşımaktadır (Köktaş, 1998: 4-5).

Değerler, insan davranışlarına yol gösteren inançlar ve kurallardır. İnsan olarak ne olduğumuz ne olmamız ve nasıl olmamız gerektiği konusunda değerler, kişilere rehberlik etmektedir. İnsan yaptığı davranışın yerindeliliğine, ahlakiliğine değerlerdeki ilke ve standartlar çerçevesinde karar vermektedir. Bu doğrultuda bir davranışın ya da amaç ve hedefin diğer eylemlerden daha üstün olduğu değerler sayesinde seçilebilmektedir.

Değerlerin kişilerin düşünce yapısının oluşumunda etkin bir rolü bulunmaktadır. Kişiler oluşturdukları düşünce yapısıyla dünyayı anlamaya ve sosyal çevresindeki olayları yorumlamaya çalışır. Günlük yaşantımızda büyük bir öneme sahip olan değerler; kişilerin, ailelerin ve eğitimcilerin kararlarını belirlemesi ve desteklemesinde işlevseldir. Nitekim kendi değerlerinin farkında olan insanların, günlük etkinliklerinde daha çabuk ve doğru karar verdikleri görülmektedir (Hökelekli, 2013: 285-288).

Tepe, etik kavramının biçimlenmesinde değerlerin çok önemli olduğunu ifade etmektedir. Çünkü davranışlar, değerlere göre şekil almaktadır. Davranışların karşılığı olarak değerlendirmeler yapılmakta ve sorgulanan durum, etik ilişkinin türüne göre farklılık göstermektedir. Davranışın kıymeti ise o eylemin etik değerini belirlemektedir (Tepe,1998: 25).

Sonuç olarak insan, hayatında seçme özgürlüğüne sahiptir ve bu tercih sürecinde karar verirken belli bir ölçüt kullanmak zorundadır. İşte bu karar verme sürecinde yargıda bulunmak, değerlerin aracılığı ile olmaktadır (Kahraman, 2003: 6). Kişilerin verdikleri bu kararlar, etik açısından önemlidir. Çünkü insanlar, değerlere göre ve bununla meydana gelecek sonuca göre etik dışı eylemleri tercih etmezler. Değerler; kişilerin fikirlerinde, tutum ve davranışlarında bir değerlendirme aracı olarak ortaya çıkan, toplum tarafından paylaşılan müşterek iyileri oluşturan kurallardır. Etik de değer kavramı ile temellenmektedir. Çünkü iyi ve kötü başta olmak üzere etik yargıların her biri değer olarak ifade edilmektedir (Yelken 2009: 159).

1.4. Etik ve Hukuk İlişkisi

Etik ile hukuk arasında bir amaç birliği bulunmaktadır. Hukuktaki adalet temelini ahlaktaki iyi kavramı ile olan bağı ve ikisinin de iyi olanı savunması, bu amaç birliğinin ortaklığını göstermektedir. Etik ve hukuk, iyi olanı bulmak için çabalamaktadır (Gülesanlar, 2010: 10). Bu amaç birliğinin yanı sıra ikisi arasında yöntemsel farklılıklar bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- Etiğin ilgilendiği olaylar, yasalar tarafından düzenlenmeyebilmektedir. İncelendiğinde toplum tarafından benimsenen birçok davranışın yasalarca düzenlenmediği görülmektedir. Yasalar, etik ile ilgili olmayan alanlarda da

konulmaktadır. Bazı davranışların ise yasalarla düzenlenmiş olmasına rağmen toplum tarafından etik dışı olarak kabul edildiği görülmektedir (Gülesanlar, 2010: 10). Bunun yanı sıra etik kurallar ile bağlantılı ortaya konan meşru kurallar sayesinde hukuk normları iyi yasa niteliği kazanmakta ve toplumun benimsemesini kolaylaştırmaktadır (Tepe, 2000: 140-141).

- Yasa ve etiğin yaptırımları değişiklik gösterir. Hukuk kuralları, yasalar ile insanların haklarını koruma altına alarak düzeni sağlar. Bu düzeni sağlarken suç işleyenleri, toplumdaki yanlışlıkları cezalandırmakta ve etik değerlerin korunmasına yardımcı olmaktadır. Bu sayede hukuk, kurallar ile kişileri ve toplumu dışarıdan gelmesi muhtemel tehlikelere karşı korumayı amaçlamakla birlikte suç işleyenleri de cezalandırmaktadır. Hukukun yaptırımları maddi niteliklidir. Etiğin amacı ise insanların iç dünyalarında kötülöklere eğilimlerini engellemeye çalışmaktır ve yaptırımı vicdanidir (Erim, 2018: 14).
- Yasalar kişileri niyetleri ile sorumlu kabul etmezken etik olarak insanlar niyetlerinden yükümlüdür. Hukuken davranışa geçmeyen niyetin, bir hükmü bulunmamaktadır. Fakat etik, karar verme sürecinde kişinin niyetini iyi ve doğru olanı seçmeye yönlendiren bir işleve sahiptir. Dolayısıyla da yasaların meşru kabul ettiğı bazı hususlar, etik açıdan kabul edilmeyebilmektedir. Fakat etik ilkelerin, kural haline dönüşmesiyle ikisi arasındaki ilişki ortaya çıkmaktadır. Etik ilkelerin dışına çıkılmaya başlanması ile hukuki alana geçilmiş olunmaktadır. Bu bakımdan teorik olarak etik iyi olanı inceler, ahlak ile bunlar yaşantıya geçirilir ve hukuk ile de koruma altına alınır. Bu nedenle de bu üçü arasındaki ilişkinin sürdürölmesi bir gerekliliktir (Karakoç, 2010: 93).

1.5. Etik Kuramları

Ahlakın dayanakları nelerdir? Hangi eylemler gerçekte doğrudur ve hangilerine izin verilebilir? Ahlak kodları/kuralları nesnel mi yoksa göreceli midir? Doğru ve yanlış ne anlama gelir? Soruları etik hakkında inceleme yapanların cevaplarını bulmaya çabaladıkları temel sorulardır (Erdoğan, 2006: 6). Bu sorular pek çok kuramı ortaya çıkarmıştır.

1.5.1. Teleolojik/ Sonuççu Etik

Teleolojik yaklaşımda öncelikli olarak ahlaki eylem ve ahlaki yaşamın sonuçlarına odaklanılmıştır. Bu yaklaşıma göre ahlaki eylemin değerini, davranışın sonucu belirlemektedir. Bu nedenle de teleolojik yaklaşımlar, sonuççu etik olarak adlandırılmaktadır. Teleolojik etikte iyi ve kötü temel değer veya kavramlardır. Doğru ve yanlış değerleri ise iyi ve kötünün türevleri olarak görülmektedir (Cevizci 2014: 45).

Teleolojik etiğe göre doğru ve iyi arasındaki ayrımın yapılması önemlidir. Bir davranışın doğru kabul edilmesi için sonucunun en üst düzeyde iyi olması gerekmektedir. Bu sayede davranışın sonucunun etik ilkelere göre zaten doğru olacağı düşünülmektedir (Crowther ve Green, 2004: 172).

Kısacası teleolojik etikte fayda ve maliyet değerlendirilerek maksimum yararı sağlayacak olan seçenek, en doğru çözüm olarak görülmektedir. Bununla birlikte bir kişinin kararının birçok insana yarar sağladığına dair bir karar verilmesi durumunda sonuç, etik olarak kabul edilmektedir (Kutlu, 2020: 40). Fakat iyi niyetli yapılan veya ahlaki ilkelere göre davranmayı hedef edinmiş bir kişinin, eylem ve kararlarından başka kişilerin zarara uğraması söz konusu oluyorsa davranış ve karar kesinlikle yanlış olarak kabul edilmektedir. Bu ise yararcılık düşüncesini ortaya çıkarmaktadır (Kılavuz, 2003: 61).

Yararcılık, teleolojik etiğin iki temel felsefesinden biridir ve çok sayıdaki insan için iyinin sağlanması amaçlanmıştır. Bunun sonucunda da herkes için en üst mutluluğun ortaya çıkacağı ve eylemin doğru olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda yaklaşımın temsilcilerinden J. Bentham bir toplumu tekil olarak değil bütün olarak düşünmüştür. Ona göre toplumun çıkarları o toplumdaki kişilerin menfaatlerinin toplamından oluşmaktadır (Özgener, 2004: 39).

Faydacılığın diğer bir temsilcisi olan J.S.Mill'de değer sorunlarının toplumsal yaşamda bulunmasından dolayı kişisel ahlak normlarının olamayacağını ifade etmiştir. Bu gerekçeyle de toplum hayatını ahlaki normlar ile akla uygun olarak şekillendirilmesi gerektiğini düşünmüştür. Bir davranışın pek çok kişi için faydalı olduğu ve az sayıdaki insan için düşük düzeyde zarara neden olması durumunda ahlaki olarak kabul etmiştir (Özgener, 2004: 39). Bu yaklaşım kimin ne kadar mutlu olduğu ve fayda gördüğünün hesaplanması, eşit bir şekilde dağıtım ve

pek çok kişinin üst düzeyde mutluluğunun sağlanmaya çalışılması durumunda temel ahlaki hakların zarar göreceği düşüncesiyle eleştirilmiştir (Nohutçu, 2004: 136).

Teleolojik etiğin bir diğer felsefesi ise M. Weber ve N. Machiavelli'nin savundukları egoizmdir. Egoizm kişisel bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşımda kişinin lehine olan eylemler ve kendisi için iyi olarak gördükleri, doğru olarak kabul edilmektedir (Öztürk, 1999: 24). Bu doğrultuda da kişi karar alması gerektiğinde kendi menfaatini ön planda tutmaktadır.

1.5.2. Deontolojik Kuram

Bir ödev veya yükümlülük etiği olan bu yaklaşım, kural etiği olarak da adlandırılmaktadır (Demirci, 2005: 203). Teleolojik etiğin aksine deontolojik yaklaşım, sonuçlara değil doğru davranışın kendisine odaklanmıştır. Ahlaki bir davranışın doğruluğu ya da yanlışlığı onun ahlaki ödev ve eylem kurallarını uygulama durumuna göre belirlenmektedir anlayışı vardır. Deontolojik etikte; eylemin sonucuna bakılmaksızın davranışın ardındaki niyet, ilke ve yerine getirilen ödev ön planda tutulmaktadır. İnsanın akıllı ve sorumluluk sahibi olması gerekçesiyle ahlakın temeline, yükümlülüğü koyan bu yaklaşım, ödev ve vurgu yapmaktadır. Bu sorumluluklar veya ödevin ise evrensel ahlak yasaları tarafından belirlendiğini düşünülmektedir (Cevizci 2016: 50).

Deontolojik etiğin temel öğeleri ise ödev, ilke, yükümlülük, yasa, kural gibi kavramlardır (Demirci, 2005: 203). Deontolojik etiğe göre insanların eylemlerinin temelindeki taleplerin belirleyicisi, kendi istek ve yönelimleri olmamalıdır. Etik kurallar olması gerekmektedir (Tepe 2000: 10). Ahlaki yasalara dayanarak yapılan davranışı doğru eylem olarak kabul eden deontolojik yaklaşım, birtakım şeylerin ilkeler çerçevesinde gerçekten doğru oldukları için yapılması gerektiğini savunmaktadır (Cevizci 2016: 50). Bir davranışın doğru veya yanlışlık durumunun sorgulanmasının cevabı, “herkes böyle yaparsa ne olur? Herkesin bunu yapmasını ister miyiz?” gibi soruların ardındadır. Evrensellik düşüncesinin ön planda tutulduğu bu yaklaşımda, temel kural, ‘kendine yapılmasını istemediğin bir şeyi başkasına yapma’ düşüncesidir (Cevizci 2008: 16).

1.5.3. Erdem- Karakter Temeline Dayalı Etik

Erdem etiği davranışı yapanın karakterine ve erdeme vurgu yapmaktadır. Ödev, yükümlülüklere vurgu yapan deontolojik etik ile sonuca odaklanan teleolojik yaklaşımdan farklı bir noktaya önem vermektedir. Diğer iki yaklaşım eyleme odaklanmıştır fakat erdem etiğinde önemli olan bizzat faildir. Bu nedenle de onlara alternatif olarak görülmektedir.

Nitekim bu yaklaşım, kurallardan ve sonuçlardan bahsetmez; ilke, ödev ve yükümlülük ile sonuçların önemini azımsar. Söz konusu kavramların yerine ise erdemli kişi, karakterli adam fikri üzerine yoğunlaşır. Bu yaklaşımda bir eylemin etik olması ancak erdemli insanların da aynı imkânlarda aynı davranışı yapması ile mümkündür, düşüncesi hâkimdir (Küçükakal, 2007: 628).

Geleneksel olana özellikle önem veren erdem etiği, erdemli bir kişinin ahlaken iyi olduğunu öne sürer. Karakter özelliklerinin gençlikte kazanılmasından ötürü yetiştirme sürecine önem verilerek yetişkinlerin, gençlere ahlaki erdemleri aktarma sorumluluğundan bahseder. Bu yaklaşıma göre yetiştirme sürecinde kötülüklerle karşılaşılması muhtemeldir; zira erdem, kötülüklerle karşı mücadele edildiği vakit erdemden ondan daha iyi olduğunun fark edilmesi suretiyle kazanılmaktadır (Cevizci, 2016: 58-59). Erdem etiği, karakter öncelikli olduğu için ‘ne yapmam gerekiyor?’ sorusundan ziyade neyi yapmayı tercih ederim sorusunu temele almaktadır (Darwall, 2003: 1). Çünkü içsel değerlerin dışsal görev ve emirlerden daha kuvvetli olduğu görülmektedir.

1.5.4. Haklar Temeline Dayalı Etik

İnsanların etik tercihlerinin sahip olduğu haklara uygun olup olmadığı ile ilgilenen bu yaklaşım, kişisel haklar çerçevesinde durumları inceler. Kişinin yasal, politik ve etik hakları tercihlerinde ön planda tutulur. Bu yaklaşımda etik ikilemin çözümlenmesi durumunda kişilerin sahip oldukları haklara bakılması gerekmektedir (Kornblau ve Starling, 1999: 11).

1.5.5. Sezgilere Dayalı Etik

Bu yaklaşımda doğru ve yanlış davranışa karar verirken sezgilerin rehberlik ettiği ileri sürülmektedir. Kişiler, etik hassasiyetlerine göre fiillerini değerlendirir ve bunu yaparken yaptığının doğru olduğu düşündürecek içsel durumlar olur. Bu

yaklaşımına göre; etik bir sorunla karşılaşıldığında kişi, içine doğan bu sezgi ile doğru çözümü bulur. Ahlaki sezgiler sayesinde kişinin kendi düşüncesini gerçekleştirmesinin kolaylaştığını belirten yaklaşım, bu sayede insanların başkalarının tutarsız fikirlerinin peşinden gitmeyi bırakarak hayallerini yaşama imkânı bulacağını da savunmaktadır (Kornblau ve Starling 1999: 11).

1.5.6. Örnek Olaya Dayalı Etik

İkilem ile karşılaşılması durumunda soyut teoriler ile değil de somut örnek olaylardaki gerçekliklere bakılarak çözüme ulaşmayı savunan yaklaşımdır. Bu yaklaşım normal imkânlar altında şartları ve ilkeleri belli olan durumların, fırsatlarının değişmesi ile nasıl yorumlanıp analiz edileceğini konu edinmektedir (Kornblau ve Starling 1999; 12). Bu yaklaşımda örnek olaylara çözümler oluşturulmaya çalışılır ve diğer insanların yaşamaları olası olan durumları açıklamalarında rehberlik eder.

1.6. Etiğin Uygulanma Alanları

1.6.1. Örgütsel Etik

Örgüt, toplumsal bir ihtiyacı yerine getirmek amacıyla birden fazla insanın bir araya gelerek çalıştıkları toplumsal bir yapıdır (Aydın, 2012: 4). Toplum içerisinde yaşayan örgütler, sistemleri ve kararları ile kendilerini de başkalarını da etkilemektedir. Bu nedenle de sonuçların önceden tahmin edilerek önleyici ilkelerin belirlenmesi gerekmektedir.

Kanuni açıdan çalışanlarda aynı tür davranışların yerleştirilmesini sağlayan, örgütün topluma yönelik yerine getirmeyi üstlendiği hizmetleri sağlarken, bazı toplumsal sorumlulukların da üstlenildiğini gösteren ilkelerin tümüne örgütsel etik adı verilmektedir (Aydın, 2012: 4). Aynı işteki tüm çalışanların, değerlerin oluşumuna aktif katılabilecekleri ve bu değerleri uygulayabilecekleri bir çevrenin oluşturulmasıyla bu etik türü ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 2016: 17).

Örgütsel etik sayesinde çalışanlar; ortak bir dil kullanabilecekler, hedefe ulaşmak için de birlikte hareket etme isteği, başka bir şeye ihtiyaç duymadan oluşacaktır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken yönetimde hangi ilkelere dikkat edileceğinin, örgütlenme aşamasının başında düşünülmesi ve örgütlenmeyi oluşturan temel etkenler arasında olduğunun kabul edilmesidir. Çünkü günümüzde

çoğu şey hızlı bir şekilde gelişip değişmekte, farklı karakterlere sahip birden fazla insan aynı ortamda rekabetçi bir biçimde çalışmaktadır. Böyle bir durum ortak amaçlar için çalışmayı ve kaynaşmayı gerektirir ve örgütsel etiğin mecburi olduğunu ortaya çıkarır (Gül ve Gökçe, 2008: 381).

Örgüt içerisinde yerine getirilmesi amaçlanan etik ilkeler, doğal ve sosyal denge içerisindeki oluşumun bir sonucu olarak kendine özgü bazı niteliklere sahiptir. Bunlar; öğrenilebilir ve kazanılır olmak, paylaşılması ve kapsamı, içselleştirilmesi, davranış kalıplarını içermesi, referans özelliği taşıması, performans değerlendirme ve oto kontrol sağlaması şeklinde sıralanabilmektedir (Kolçak, 2013: 38- Gül ve Gökçe, 2008: 382).

1.6.2. Mesleki Etik

Meslek, Türk Dil Kurumu tarafından; belli bir eğitim sonucu kazanılan bilgi ve becerilere dayalı, faydalı mal ortaya çıkarmak, hizmet vermek ve karşılığında para kazanılan, kuralları belli olan iş olarak tanımlanmıştır. Aydın (2012: 95) ise bir işin meslek olarak tanımlanmasını uğraş alanının etik değer ve ilkelere yer vermesi şartına bağlamıştır. Bilgi, beceriye sahip olduğu gibi doğru iş alışkanlıkları ve tutumlarına da sahip olması; yeterli kabul edilen ve bir meslek mensubunda bulunması gereken temel özelliklerdendir. Bu bilgi ve becerinin tek başına yeterli olmadığı anlamına geldiği gibi mesleki değerlerin ve etik ilkelerin belirlenme gerekliliğini de ortaya çıkarmaktadır. Nitekim ilke ve değerler yazılı olarak belirlenebildiği gibi meslektaşların kabulü şeklinde de olabilmektedir.

Meslek etiği ise doğrudan insanla ilgili olan mesleklerde, bağlı olunacak davranış kuralları olarak tanımlanmaktadır. Dünyanın her yerinde aynı meslek türünde çalışan kişilerin, ortak davranış kurallarına uyma gerekliliklerinin olması meslek etiğinin en önemli özelliğidir (Kuçuradi, 1988: 21). İçinde bulunulan meslek hangisi ise onun toplumda kabul görmesi, meslek mensuplarının etik kurallar çerçevesinde davranmasına bağlıdır. Meslek etiği de kişilere göre iyinin, doğrunun ne olduğunu değil meslek mensuplarının neyi yaparsa iyi olacağının cevabını araştırır (Tepe, 1997: 30).

Bu etik türü mesleki eylemler ile alakalı olarak hangi davranışın doğru ve yanlış; hangisinin haklı ve haksız olduğuna dair inançlara dayalı olan ilke ve kuralların tümünü ifade eder. Mesleki etik, o mesleğin mensuplarının mesleğe dair

oluşturduğu ve koruduğu ilkeler bütünüdür. Grup tarafından mesleki etiğe sahip çıkıldıkça devam eder ve kişiler üzerinde hükmü bulunur. Meslekte çalışanları nasıl davranmaları gerekiyorsa o şekilde fiiller yapmaya zorlar, kişisel uygulamaların sınırını belirler ve daha ileri gitmelerini kısıtlayan kurallardan oluşur. Bunların yanı sıra mesleki etiğin ilkesiz ve yetersiz mensupları meslekten dışlayan, meslek içi rekabet ortamını düzenleyen ve hizmetin amaçlarını korumayı hedefleyen üç temel işlevi bulunmaktadır (Kolçak, 2013: 73).

Windahl ve Rosengren'e göre mesleki etik ilkeleri bu genel işlevlerin yanı sıra mensuplarının diğer üyeler ve toplum ile ilişkilerini de düzenler. Bu bağlamda mesleki etik ilkelerinin belli bir meslek grubunun üyelerini ve grubun topluma karşı yükümlülüklerini düzenlemesi söz konusudur (Altun, 1995: 126). Meslek etiği ilkeleri; bir doktorun hastasıyla, bir öğretmenin öğrencisiyle, yöneticilerin çalışma arkadaşları ile olan ilişkisini düzenler ve mesleğin yapılması süresince herhangi bir sorun çıkması engellenir (Karabacak ve Küçük, 2018: 352).

Dukheim'e göre toplum içerisinde bir meslek grubu ne karar güçlü kurulmuşsa etik ilkeleri de o derecede etkilidir ve bu mesleğin saygınlığını da belirlemektedir. Bir meslek, hakkı olan saygınlık ve güvenilirliği kazanmak için denetleme sistemini oluşturması gerekir. Bunun için de gerektiğinde cezai yaptırım uygulaması zorunlu görülmüştür (Durkheim, 1949: 14-15). Meslek etiğinin oluşmasında kişisel vicdanın etkili olduğu kadar hukuk kurallarının tesirinden de söz etmek mümkün görülmektedir. Bu sayede meslek kurallarına aykırı davranan kişinin yalnızca vicdani değil hukuki sorumluluğu da bulunmaktadır. Bu bağlamda etik ilkeler, özellikle karar verme sürecinde etkin bir role sahiptir. Etik ilkeler saptanması ve meslek mensuplarının bu doğrultuda davranmalarının istenmesinde bazı beklentiler önemli bir etkidir. Bunlar Aydın (2012: 101) tarafından;

- Kabul edilebilir davranışların belirlenmesi,
- Mesleğin yerine getirilmesinde kalite standartlarının yükseltilmesi,
- Meslek mensuplarına kendilerini değerlendirme ve kıyaslama yapma fırsatı sağlaması,
- Mesleki davranış ve sorumlulukların sınırlarının belirlenmesi,
- Mesleki kimlik gelişiminde aracılık edilmesi,
- Mesleki olgunluğun ne olduğunun belirlenmesi şeklinde sıralanmıştır.

Meslekler uygulanırken kişiler bir takım etik ikilemler ile sıklıkla karşılaşabilmektedir. Mesleğin etik ilkeleri doğrultusunda kararlar verilerek bu ikilemlerin çözümleri sağlanabilir. Meslekler sayısınca mesleki etik bulunmaktadır ve her bir mesleğe özel kurallar olduğu gibi tümü için geçerli olan genel ilkeler de bulunmaktadır. Bu bağlamda meslek etiği ilkelerinin genel özellikleri Akdoğan (2003:309) tarafından;

- Etik ilkeler, meslek mensuplarının kanunların belirlediği düzeyde davranmasını ve bu seviyeyi her an korumasını gerektirmektedir.
- Mesleki etik ilkeleri dürüstlüğe ve toplumda olumlu izlenim bırakmaya yönelik olmalıdır.
- Meslek mensuplarının, tanımlanan ilkelere uymayan tüm eylemleri yasaklanarak ve böyle davranışları yapanlar cezalandırılmalıdır. Şeklinde ifade edilmiştir (Akdoğan, 2003: 309).

Bunlara ek meslek etik ilkelerinin (Yüksel, 2007: 598);

- Kamuda iyi yönetim modelinin gelişmesinin temelini atmak,
- Yolsuzluk, mesleği kötüye kullanma, taraflı davranma, etik dışı davranışlarla mücadele etmek,
- Meslek mensuplarının çalışmalarında türlü denetim araçları uygulamak,
- Meleğe uygun davranmayan kişiyi bildiren davranışın haklarını korumak,
- Meslek mensubunun görevleri yaparken kurallara uygunluğu göz önünde bulundurmalarını sağlamak,
- Toplumun mesleğe olan güvenini sağlama işlevleri de bulunmaktadır.

Mesleki etiğin uygulama alanları her mesleğin olduğu yerde kendini göstermektedir. Yürütülen mesleğin türüne göre de bilim ve araştırma etiği, tıbbi etik, hukukta etik, medya etiği, mühendislik etiği, işletme etiği, yönetim etiği, eğitim etiği gibi meslek etiğinin alt türleri oluşmuştur.

1.6.3. Yönetmelik Etik

Eren (2000: 3) yönetimi; belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla insanlar başta olmak üzere maddi kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı ürünleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararları belirleme ve uygulama süreçlerinin toplamı olarak tanımlamaktadır. Ilgar

ise yönetimi, örgüt amaçlarının etkili ve verimli şekilde gerçekleştirilmesi için planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetleme işlevlerine ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde ve özenle yerine getirilmesiyle ilgili faaliyetlerin tümü olarak ifade etmektedir (İlgar, 1996: 29). Yönetimin temel hedefi, eldeki imkânları ve kişilerin gayretlerini örgütün amaçlarına ulaştıracak biçimde kullanmaktır (Aydın, 2012: 54).

Yöneticinin, yönetim sürecinde gerçekleştireceği uygulamalar ve karar verme aşamalarında dikkate alması gereken ahlaki ilkeler ise yönetsel etik olarak tanımlanmaktadır (Balkır, 2005: 204). Yönetsel kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı; bireylerin varlık bütünlüğüne saygıyı, herkes için en iyi olacak davranışların seçilmesini ve fiillerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, hoşgörü gibi evrensel değerleri ön planda tutan, yöneticilere eylemlerinde rehberlik eden davranış ilkeleridir (Aydın, 2012: 4). Ayrıca ahlak olgusunun belli bir örgüt içerisinde, örgüt tarafından belirlenen kurallar sonucu oluşturulmuş şekline de yönetsel etik denmiştir (Kılavuz, 2002: 258). Yöneticilerin çalışanlarına karşı etik sorumlulukları bulunmaktadır ve Şimşek (1999: 109-127) bunları aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Çalışma hakkına saygı gösterme yükümlülüğü,
- Ücrette adil ödemeyi sağlama yükümlülüğü,
- Çalışanların özgürce fikir beyan etme hakkını sağlama yükümlülüğü,
- Çalışanların dernek (sendika) kurma ve grev yapma hakkına engel olmama yükümlülüğü,
- Özel yaşamın mahremiyeti hakkına saygılı olma yükümlülüğü,
- Emniyetli ve sağlıklı koşullar oluşturma ve çalışma yaşamının niteliğini artırma yükümlülüğü,
- Çalışanlar arasında ayrım yapmama ve tacizden kaçınma yükümlülüğü,
- Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğudur.

Güçlü ve sağlıklı örgütlerin oluşturulmasında yöneticiler, etkin bir role sahiptir. Nitekim onlar, yönettikleri örgütün temsilcisi oldukları gibi çalıştıkları kurumdaki kişiler için de örneklik vasfına sahiptirler. Bu nedenle yönetim süreci (Bahar, 2014:128,129);

- İnsanlarla iletişimi gerektiren, başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almayı,
- Kararları herkesin faydasına olacak biçimde uygulamayı,
- Örgütsel ve bireysel ihtiyaçların giderilmesini,
- Sorunların kurum ve bireylerin faydasını gözetecek şekilde analiz edilmesini,
- Örgütte yapılması gerekenlerin adil olarak paylaştırılmasını,
- Emegın değerinin ve karşılığının verilmesini,
- Çalışanların tarafsız olarak değerlendirilmesini,
- Örgütün kaynaklarının bir kişi ya da grup için değil örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasını,
- Hakların ve sorumlulukların adil bir biçimde paylaşılmasını gerektirmektedir.

Yönetim sürecinde yerine getirilmesi gereken faaliyetler; sık veya az karşılaşılan durumlarda olması fark etmeksizin sorunların çözümünde üretken olmayı ve bazı genel ilkelerin eylemlere yol gösterici olarak alınmasını gerektirir. Bu doğrultuda çalışanların davranışlarına rehberlik eden, iyi, kötü ile doğru, yanlış kabullerinin kişisellikten uzak, evrensel ölçüler çerçevesinde tespit edilmesinde etik ilkeler önemli bir işleve sahiptir (Aydın, 2012: 53). Etik davranışların desteklenmesi, yalnızca yerine getirilmesi istenen ilkelerin tespit edilmesi ile sınırlı değildir. Devlet faaliyetlerinin temelini oluşturan ve sürekliliği olan bir yönetim sürecidir. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD, 2000) tarafından yapılan bir araştırmada kamu kurumlarında güvenin sağlanması dikkat edilmesi gereken hususlar; kamu hizmeti misyonunun açık bir şekilde ifade edilmesi, değişime uyum sağlarken değerlerin korunması, kamu görevlileri ve vatandaşların görevin kötüye kullanılması durumlarını haber vermelerinin sağlanması, yönetim genelinde dürüstlüğün hâkim olmasına yönelik önlemlerin alınması, dürüstlüğün sağlanması yönünde alınacak tedbirlerin birlikte yürütülmesi, yetkilendirmeden ziyade önlemenin vurgulanması, ortaya çıkması muhtemel sorunları için önlem alınması ve yeni teknolojiden yararlanılması şeklinde ifade edilmiştir (Özdemir, 2001: 5-7).

Vatandaşlara göre herhangi bir kurumun ve kamu görevlilerinin güvenilirliği; yönetimde dürüstlük, adalet, tarafsızlık, adalet, hukuka uygunluk, saydamlık, eşitlik gibi değerlere bağlı olma düzeyi ile yakından ilişkilidir (Ay, 2005: 31-52). Yönetimsel etiğe ilişkin ilke ve değerler sayesinde de iyi davranışta bulunma ve kötü davranışlardan uzak durma hususunda kamu görevlilerine rehberlik edilmesi sağlanmaktadır. Söz konusu ilkeler ile devlete ve kamu görevlilerine karşı güven artmakta, yönetimin meşruluğu gelişmekte ve devlet ile halk arasındaki bütünleşme sağlanmaktadır. Bunlarla birlikte yönetsel davranış standartları yükselmekte, değerlerin çatıştığı durumlarda karar veren kişilere ve uygulayıcılara nasıl bir yol izlemesi gerektiğini gösterilmektedir. Ayrıca sosyal doku, ekonomik gelişme, demokrasi ve hukuk devletinin güçlenmesi; kamu hizmetinin maliyetini azaltır ve kalitesini yükselmesi de sağlanmaktadır (Başbakanlık Etik Kurulu, 2012: 12). Fakat yönetimde etik ilkelere yer verilmediği durumlarda ise (Bektaş ve Köseoğlu, 2008: 155);

- Çıkar grupları ile iletişim sorunları oraya çıkabilmekte ve bunun neticesinde ilişkiler bozulabilmektedir.
- Kaynaklara ulaşımında devamlılık sağlanamamakta ve gerektiği vakitte olamamaktadır.
- Ürün ve hizmete olan istek azalmaktadır.
- Sosyal saygınlığın azalmasına neden olunmakta ve zararlar gerçekleşmektedir.
- Etik dışı davranışlar sonucunda birçok dava ile karşılaşılabilir.
- Kurum içinde öz saygı ve iletişim azalabilmektedir.
- Meslek mensuplarının işe olan saygısı kaybolmakta bunun sonucunda da iş verimi ve motivasyon ortadan kalkabilmektedir.

1.7. Yönetimde Bulunması Gereken İlkeler

Her meslek için ortak olarak kabul edilebilen ve yönetimde de mutlaka uyulması gereken temel ilkeler bulunmaktadır. Yönetimde kabul edilen etik ilkeler, Aydın tarafından; adalet, eşitlik, tarafsızlık, doğruluk ve dürüstlük, insan hakları, hümanizm, sevgi, bağlılık, hukukun, üstünlüğü, hoşgörü, laiklik, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını

verme, yasa dışı emirlere direnme ve uymama şeklinde sıralanmıştır (Aydın, 2012: 62-84):

Adalet: Hakkın korunması ve yerine getirilmesi manasına gelen adalet, temelinde eşit toplumsal koşullar ve imkânlar içinde insanlar arasında eşit olarak davranmayı gerektirmektedir. Adalet, toplumdaki herkese eşit hak ve görevler tanınmış olmasını, kişinin erdemlerinin toplum tarafından ve toplumdaki tüm üyeler tarafından teminat alınmış bulunmasını öngören ve belirten, etik ve hukuk ilkesini ifade etmektedir (Aydın, 2012: 61).

Yönetimde adaletin sağlanabilmesi için gerekli mekanizmaların kurulması ve işletilmesi önemlidir. Şikâyet, itiraz ve üst yönetime başvurma gibi mekanizmalar kullanılarak çalışanların düzetme isteme haklarını kullanmaları sağlanmalıdır. Bu mekanizmalara başvuran kişilerin ise cezalandırılmaması gerekmektedir (Aydın, 2012: 65).

Eşitlik: TDK tarafından eşitlik, kanunlar bakımından kişiler arasında ayrımın olmaması durumu olarak tanımlanmaktadır. Ek olarak bedensel ve ruhsal durumuna bakılmaksızın kişiler arasında toplumsal ve siyasal haklara ilişkin ayrımın bulunmamasını da ifade etmektedir (<https://sozluk.gov.tr/>). Eşitlik; fayda, sıkıntı ve hizmetlerin insanlara dağıtılmasında uygulanacak sınırların tespit edilmesini ifade eder. Dürüstlük ve adalet ile yakından ilişkili bir kavramdır (Aydın, 2012: 66).

Doğruluk ve Dürüstlük: Etik davranış, insanlar ile ilişkilerde samimi ve dürüst olmayı gerektirmektedir. Yöneticinin içten ve dürüst davranması güvenli bir ortam sağlar. Dürüstlük, gerçeği söylemektir. Yönetici yalandan uzak durarak, doğru ve dürüst olduğu hakkında astlarına ve üstlerine tam bir güven vermek durumundadır. Aksi olursa güven ortamının ortadan kalkmasına sebep olur. Bu ise istenmeyen bir durumdur (Lamberton ve Minor, 1995: 334).

Tarafsızlık: Yansız kalmayı, gerçeği yansıtmayı, somut veriler üzerinden hareket etmeyi ifade etmektedir. Yöneticilerin tarafsız olabilmeleri için karşılaştıkları kişi ya da nesne hakkında kendi ilgi, ihtiyaç ve korkularını işe karıştırmamaları; olayları çarpıtmadan, aradaki farklılıkları görmeleri gerekmektedir. Özellikle siyasal tarafsızlığın yöneticiler tarafından sağlanması temel bir vazifedir. Yöneticiler, eğer astlarına karşı taraflı davranırsa bu durum ona karşı duyulan adalet ve güven duygusuna zarar verir (Aydın, 2012: 68). Bu nedenle konuşmada, eylemlerde ve

görüş bildirirken akraba, dost, arkadaş gözetmeksizin adaletten ayrılmamak gerekmektedir (En'am Suresi 6/152).

İnsan Hakları: Kişilerin insan olma özelliği nedeniyle sahip olduğu; dokunulmaz, devredilmez ve vazgeçilmez nitelikteki kişiliğe bağlı haklardır. Yöneticinin, insan haklarını iyi anlaması ve kişilerin haklarına saygı gösterilmesi gerektiğini etik değerleri arasına almalıdır (Aydın, 2012: 74).

Sevgi: Yöneticilerin, kişilerle birlikte çalışma zorunluluğu bulunması insanları sevmesini gerekli kılmaktadır. Sevgi, sadece insanlara yöneltilen bir duygu değildir. Yöneticilerin mesleklerini de sevmeleri gerekir. Her şeye sevgi ve saygı ile bakan bir kişi olumsuz bir durumun içerisinde de olsa olumluyu görerek *olumsuzlukları olumluya dönüştürme* zorluğunu başarır (Akdoğan, 2011: 300).

Bağlılık: Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarına mensubiyetini devam ettirmeleri olarak tanımlanmaktadır. Yöneticinin bir lider olarak kendisi ve astlarının mesleki bağlılık ve gelişmesini sağlamaya gayret etmesi gerekir. Mesleğe bağlılık, alanında gelişme ve ilerlemeye istekli olmayı bunun için gerekenleri yapmayı ifade etmektedir (Aydın, 2012: 74).

Hukukun Üstünlüğü: Bu ilkenin hayata geçirilmesi, hukuk düzeninin toplumda hâkim kılınması, hukuk üzerinde politik baskı olmaması, yasaların kişilere göre farklı standartlara göre uygulanmamasını ifade eder. Ayrıca suçlunun kısa süre içinde bulunup cezalandırılması, sorgulanmadan yaptırım uygulanmaması, yetkili kişi ve kuruluşların yasalara saygılı olması, hukuk sisteminin etkili ve düzenli çalışmasını sağlar (Köknel, 1996: 262).

Hoşgörü: Yasalara ve etik kurallara aykırı olmadıkça, sevilmeyen ya da onaylanmayan şeylerin varlığını müsamaha ile karşılamaktır (Aydın, 2012: 76). Başka insanlarla iletişimde, duygudaşlık içinde olmayı; onun düşüncelerini anlamaya çalışmayı, böylelikle ona tahammül etmeyi ve ona belli bir çerçevede hata yapma hakkı tanınmasıdır. Öfkeyi yenme, affetme ve iyilik etmede bu kavramın içerisinde yer almaktadır. Hoşgörü, kişilerin ve toplumların huzurlu bir yaşam sürmeleri için bir gerekliliktir. Yunus Emre'nin *yaratılanı hoş gör Yaradan'dan ötürü* sözü çerçevesinde karşılaşılan durumlar değerlendirildiğinde ise farklılıklar büyümeden önlenebilmektedir (Akdoğan, 2011: 307-312).

Saygı: Bir insanı olduğu gibi görebilme yetisini ve onu özgün kişiliği içinde kabul etmeyi ifade etmektedir (Aydın, 2012: 78). İnsanın kendi dışındaki varlıkları da benimsemesi ve birbirlerinin hayatına olumsuz etkilememeleridir. İnsanların farklı dil, din, ırk, kültür ve coğrafyaları birbirinden farklı olmaları mümkündür. Fakat bu farklılık; ayrıştırma, kendi dışındakini kabul etmeme ve hak ihlali yapmalarını gerektirmemektedir (Akdoğan, 2011: 290).

Tutumluluk: Örgütü hedeflerine uygun bir şekilde devam ettirmek, kurumdaki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmakla gerçekleşir. Tutumluluk, kaynakların örgütün amaçlarına uygun tüketilmesini, gösteriştten uzak ve işlevsel olanların seçilmesini gerektirmektedir (Aydın, 2012: 80).

Demokrasi: Yöneticinin demokratik tutumları eğitsel ve yönetsel bakımdan önemlidir. Öğrencilere rol model olan yönetici ve öğretmenlerin bu yaklaşımı bir tutum haline getirmeleri gerekmektedir. Demokratik yönetici yönetim vazifesini paydaşlarıyla sürdürür ve onların fikirlerine önem verir (Aydın, 2012: 80). Yapılan araştırmalarda da demokratik yönetimler sayesinde okullardaki öğrencilerin bu davranış ve tutumu kazanıma yöneliminin artacağı belirtilmiştir (Gömlüksüz ve Çetintaş, 2011; Duman ve Koç, 2004).

Olumlu İnsan İlişkileri: Yönetimde olumlu insan ilişkileri hedeflenen üretimin gerçekleşmesi çalışanların doyumunun sağlanması için önemlidir. Yönetimde insanlarla ilişki, kişilerin için, diğer bireylerle birlikte etkili şekilde çalışabilme becerisini ifade etmektedir (Lamberton ve Minor, 1995: 2).

Açıklık: Gizlilik olmaması, meydana olmasıdır. Yöneticilerin açık davranabilmeleri için eleştiriye kapalı olmamaları gerekmektedir. Eleştirilerin amaçlı, anlamlı, gerçekçi, inandırıcı ve güven verici, yapıcı, esnek, nesnel, çıkarsız ve kişiye özel olmasına dikkat edilmesi gerekir. Yöneticilerin astlarını eleştirirken bu ilkelere uygun davranması ve onlardan kendisine yönelik bir sorgulama geldiğinde saygı ve hoşgörü içinde karşılayıp değerlendirmesi beklenmektedir (Aydın, 2012: 82).

Hak ve Özgürlükler: Özgürlük kavramı, kişinin dış etkenlerden bağımsız olmasını, bağı ve bağımlı olmama, engellenmemiş zorlanmamış olma halini ifade etmektedir (Kolçak, 2013: 90). Hak ise sadece serbest olmayı değil devletten veya toplumdan bazı isteklerde bulunmayı içeren bir kavramdır. Yöneticiler kurallara

aykırı olan hiçbir iş için çalışanları zorlayamaz. Bunun yanı sıra çalışanların yöneticilerden taleplerde bulunma hakları vardır. Çalışanların hakları ve görevleri yasalarla belirlenmiştir (Aydın, 2012: 83).

Emeğin Hakkını Verme: Emek, çalışanların kurumsal hedeflerine ulaşmak için harcadıkları zihin ve kol gücünü ifade etmektedir. Yöneticiler, çalışanların emeklerinin karşılığını almalarını sağlamaktan sorumludur. Başkalarının sahip olduğu mal, düşünce ya da hizmet şeklinde oluşturulmuş ürünleri, yöneticilerin izin almadan kullanmamaları gerekmektedir (Başaran,1991: 180-181).

Yasa Dışı Emirlerle Direnme ve Uymama: Hukuken suç teşkil eden emirlerin yerine getirilmemesi konusunda yöneticilerin kesin bir tavrı olmalıdır. Hukuka aykırı olduğu kararına ulaşıldığında yöneticinin bu konuda üstüne bilgi vermesi ve emrin yazılı şekilde kendisine verilmesini sağlaması gerekir. Emirlerin kanunlara aykırılığının üst yöneticilere hatırlatılması, yöneticinin görevinde keyfi davranışlar sergilemesini engeller. Bu etik tavır sayesinde yöneticiler de astlarına yasalara aykırı emir vermeme konusunda hassasiyet gösterecektir (Aydın, 2012: 84).

Yönetiminde olması beklenen bu etik değer ve ilkeler, ağacın kökleri gibi ana gövdeye güç ve kuvvet kazandırır. Kurumların bünyelerinin güçlü olma düzeyi söz konusu etik ilkelerin ne kadar gerçekleştiği ile yakından ilişkilidir. Yönetici, kurumda çalışan tüm kişilerin rollerini etkiler. Kurum mensuplarının rollerinde bu ilkeler gerçekleştirilemezse zamanla kurumdan ve görevden uzaklaşmaların meydana gelmesi mümkündür. Etik ilkelerden ve hedeflerden ayrılmış roller, çalışma yaşamında ekonomik güvenlik elde etmek ve bunu sürdürmekten; mevcut konumunu korumaktan ya da yükselme gayesinden başka hiçbir anlam ifade etmeyen, dürüstlükten uzak, salt bir iş rolüne dönüşür (Biricikoğlu ve Eryılmaz, 2011: 38).

Bu nedenle etik kurulu tarafından yönetim görevini yerine getirirken kamu yöneticilerinden bir takım etik davranışlar gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Bunlar Başbakanlık Etik Kurulu (2012: 93) tarafından:

- Kurumun temel amaçlarını, esas hedeflerini, ilke ve değerlerini tüm görevlilere haber vermeleri;
- Davranış beklentilerinin açıkça tanımlandığı ve herhangi bir ihlal varsa belirlenip düzeltildiği olumlu bir çalışma ortamı oluşturmaları;

- Kurumlarındaki faaliyetleri ile ilgili tüm sorumluluğu kabul etmeleri.
- Üst görevler için personel seçerken, liyakatlerini ve mevcut davranış ve gelişim potansiyellerini göz önüne almaları;
- Tüm personele adil, tarafsız ve eşit davranmaları; sorun ve anlaşmazlıkları adil ve hızlı bir şekilde çözmeleri;
- Karar ve davranışlarında tutarlı, güvenilir, öngörülebilir; adil ve nesnel olmaları, etik ilke ve değerler konusunda kişisel olarak örnek davranış göstermeleri;
- İşlerinde etkililik ve verimlilik konularında örnek alınacak olası en yüksek standartları devam ettirmeleri şeklinde sıralanmıştır.

Yöneticiler, bu etik ilkelere uymakla sorumludurlar (Başbakanlık Etik Kurulu, 2012: 93). Etik davranışların birey ve toplum açısından saygınlık kazanma, güvenilir olma, iyi bir imaja sahip olma, problem çözümünde yardım alma, toplumda kabul görme, özellikle toplumsal çalkantıların olduğu zamanlarda ahlaki çöküşün azalması ve toplumsal açıdan kötü niyetli girişimlerin önlenmesi gibi pek çok olumlu sonucu bulunmaktadır (Kolçak, 2013: 22). Bu nedenle tüm kamu görevlileri, mesleklerini yerine getirirken başlıca etik ilkelere dikkat etmek durumundadır. Kamu Görevlileri Etik Rehberi'nde belirlenen ilkeler ise şunlardır (Başbakanlık Etik Kurulu, 2012: 91-92):

- “Her zaman yüksek etik standartları izleyiniz, kamu yararı doğrultusunda halkın devlete ve kamu görevlilerine olan güvenini artırmak için çalışınız.
- Görevinizi yerine getirirken, kamu kaynaklarını elde ederken ve kullanırken, dışarıdan mal ve hizmet satın alırken yazılı kurallara, etik ilke ve değerlere uygun davranınız.
- Meslektaşlarınıza ve hizmetten yararlananlara içten saygı gösteriniz, tarafsız ve adil davranınız.
- Meslektaşlarınızın ve hizmetten yararlananların görüşlerini dikkate alınız ve karar alma sürecine onları da katınız. Meslektaşlarınızın yaptıkları iyi işleri takdir ediniz ve duyurunuz.
- Kamu görevini ve kaynaklarını kişisel çıkar için kullanmayınız, akraba, eş-dost ve yakınlarınızı kamu hizmetlerinden ayrıcalıklı olarak yararlandırmayınız.

- Muhtemel ve gerçek çıkar çatışmaları konusunda dikkatli olunuz, kendinizin ve yakınlarınızın çıkar sağlayabileceği durumlardan kaçınınız.
- Davranış ve kararlarınızdan doğacak sonuçların sorumluluğunu üstleniniz.
- Mal bildirim formalarını zamanında, eksiksiz ve doğru bir şekilde doldurunuz. Mal varlığınızda artış olması durumunda, bunu zamanında bildiriniz.
- Kamu görevinin dışında gelir getirici bir işte çalışmayınız.
- Görev yaptığınız kurumla bağlantısı olan kişi veya firmalarla özel iş ilişkisi içine girmeyiniz.
- Görev yapılan kurumla iş, hizmet veya çıkar ilişkisi içinde bulunanlardan hediye almayınız, size sunulan, burs, seyahat, ücretsiz konaklama ve yemek gibi imkânlardan uzak durunuz.
- Özel işlerinizi mesai saatleri içerisinde yapmaktan kaçınınız.
- Etik değerlere uygun örnek davranışlar gösteriniz.
- Davranışları etik ilkelere uymayan diğer kamu çalışanlarını uyarınız, sonuç alamaz iseniz durumu yetkili mercilere bildiriniz.”

İslam ahlakında da insanın fiillerinde ahlaki ve vicdani boyutu değerlendirmesi gerektiği, çalışması, gereken çabayı göstermesi helal kazanç sağlaması tavsiye edilmektedir. Bunları yaparken ise başkalarının haklarının gözetilmesine dikkat edilmesi gerekir. Bu hususta belirtilen pek çok ayetten birinde “O, yeryüzünü sizin ayaklarınızın altına serendir. Haydi, onun üzerinde yürüyün ve Allah’ın rızından yiyin. Dönüş ancak O’nadır.” Buyurulmaktadır (Mülk Suresi 67/15). O halde insanın bu bilinci taşıyarak yeryüzünün kendisinin emrinde olduğunu, nimetlerden en güzel biçimde faydalanabileceğini düşünmesi gerekmektedir. Hz. Muhammed (s.a.v) hadisleri de etik ve ahlaki değerleri gözeterek yaşamı sürdürme anlamında dikkat çekici öneme sahiptir (Akdoğan, 2011: 230-233). Örneğin Hz. Peygamber’in şu hadisi çağ aşan bir anlam barındırmaktadır:

Sakın (Müslüman kardeşinin hakkında) zanna yer vermeyin. Zira zan, sözlerin en yalanıdır. Tecessüs etmeyin, haber koklamayın, (haksız yere) rekabet etmeyin, Birbirinize haset etmeyin (çekememezlik yapmayın), birbirinize buğzetmeyin, birbirinize sırt çevirmeyin. Ey Allah’ın kulları emir

olunan şekilde kardeş olun. Müslüman Müslümanın kardeşidir. Ona ihanet etmez, ona zulmetmez, onu mahrum bırakmaz, onu tahkir etmez. Kişiye kötülük olarak Müslüman kardeşini tahkir etmesi yeterlidir. Müslümanın her şeyi, malı, kanı ve ırzı diğer Müslümana haramdır. Allah sizin dış görünüşlerinize ve kalıplarınıza bakmaz fakat kalplerinize ve amellerinize bakar. Takva şuradadır (Hz. Peygamber bunu söylerken eliyle göğsünü işaret etmiştir). Sakın ha! birbirinizin satışı üzerine satış yapmayın. Ey Allah'ın kulları kardeş olun. Bir Müslümanın kardeşine üç günden fazla küs kalması helal olmaz (Buhari, Nikah, 45; Edeb,57,48; Feraiz,2; Müslim, Birr,28-34 (No:2563-2564); Ebu Davud, Edeb, 40,56 (No: 4882, 4917); Tirmizi, Birr, 18 (No:1928).” O halde insanda ve özellikle insanların yönetimi yetkisini kendisinde bulunduranlarında zandan, hasetten, ihanetten, zulümden zarar vermekten uzak durması gerekir. Her zaman iyi olanı yapmak ve vazifesinin sorumluluklarını en iyi şekilde yerinde getirmeye odaklanması yönetici için de bir gerekliliktir. Kötü bir şeyle karşılaştığında onu değiştirmeye, düzeltmeye çabalaması sorumluluğudur. Peki bunu bir okul yöneticisi nasıl yapacak? İlk olarak eliyle gücünün tüm imkanlarını kullanarak mücadele vermesi gerekir. Daha sonra yetemediği, sonuç alamadığı durumda sözel olarak ve iletişim kanalları ile mücadelesini sürdürme yolunu kullanmak durumundadır. Tüm bunları yaptıktan sonra eğer bir çözüm bulamazsa kalbinde o fiile karşı olmalı, gerçekleşmemesini isteyerek yanlışa, kötü ve etik olmayan davranış ile kalp yolu ile mücadele vermelidir ki bu daha anlamlıdır (Müslim, İman,78; Tirmizi, Fiten,11).

1.8. Yönetimde Etik Dışı Davranışlar

Yönetimde mutlaka uyulması gereken temel ilkeler olduğu gibi uzak durulması gereken etik dışı davranışlar da bulunmaktadır. Kurumların özerk yapısının olabilmesi bazı örgütlerde sorumsuzluk ve kimseye hesap vermemezlilik biçiminde anlaşılmaktadır. Bu durum örgütte keyfi uygulamaların önünü açarken etik dışı davranışların örgüt yönetimine hâkim olmasını kolaylaştırmaktadır.

Bunların yanı sıra rutin denetimlerin etkisiz kalması, etkili denetimlerin yapılmaması; kamu kurumlarının yönetimde benimsediği kapalı sistem anlayışı etik dışı davranışların sergilenmesine sebep olmaktadır. Çoğu kamu örgütünün toplum

ile münasebetini kapalı bir sistem düşüncesiyle yürütme eğilimi ‘kol kırılır yen içinde kalır’ şeklinde anlaşılmakta ve yaşanan etik sorunların üstünün örtülmesine yol açmaktadır (Rosenbloom’dan akt. Biricikoğlu ve Eryılmaz, 2011: 41). Hills ve McShane ise etik dışı davranışların ortaya çıkmasına sebep olan bireysel ve örgütsel nedenleri beş başlıkta incelemiştir. Bunlar Şekil 1 üzerinde verilmiştir.



Şekil 1. Etik Dışı Davranış Kaynakları (akt. Bahar, 2014: 115).

Belirtilen ve Şekil 1’de gösterilen nedenlerden kaynaklı etik dışı davranışlar yönetimde yaygınlaşabilmektedir. Yönetimde karşılaşılan etik dışı davranışlar ise şunlardır (Aydın, 2012: 85-94):

Ayrımcılık: Herhangi bir kişiye karşı, taraflı, haksız ve zarara uğramasına sebep olabilecek bütün davranışlardır. Çalışanların, görevi ve yetkisi ile hiçbir kimseye menfaat sağlayacak davranışlarda ve aracı konumda bulunmamaları gerekir. Bununla birlikte inancı dili, ırkı, siyasi düşüncesi gibi nedenlerle kayırmacılık veya ayrımcılık yapma yetkileri yoktur (Başbakanlık Etik Rehberi, 2012: 57, 109).

Kayıрма: Aile, akraba veya herhangi bir kişi gibi etkileme bağları ile görev ve yetkilerin bazı kişiler lehine ayrıcalık sağlamak amacıyla kullanılmasıdır. Kamu görevlileri özelinde yöneticilerin akraba, eş ve dost ve hemşeri veya siyasi durumundan dolayı kayırmacılıktan uzak durmaları bir gerekliliktir (Başbakanlık Etik Rehberi, 2012: 113).

Yıldıırma ve Korkutma: Kimseden korkmaz izlenimi ile çevresindeki kişilere meydan okuyarak üst gelmeye çalışma davranışı ile astların ya da meslektaşların sindirilmeye çalışılmasıdır ve etik dışıdır (Başaran, 1991: 127).

Şiddet-Baskı-Saldırganlık: Saldırgan davranışlar, kaba kuvvet, fiziki gücün kötüye kullanımı ve yakan-yıkan-yok eden davranışlar bu kapsamdadır. Yönetici kendisini kısıtlayan engelleri ortadan kaldırmak için şiddete başvurmadan kaçınmalıdır (Köknel, 1996: 20).

İşkence: Bir kişiye gerek maddi gerekse manevi olarak uygulanan yoğun zulümde bulunma anlamında kullanılmaktadır (Köknel, 1996: 217).

Yolsuzluk: Herhangi bir para, ödöl ve çıkar elde edilmesi karşılığında ayrıcalıklı işlem yapılarak kamu yetkilerinin yasa dışı kullanılmasıdır (Aydın, 2012: 88).

Bencillik: Kişinin başkalarına karşı ne bir sorumluluğa ne de fedakârlık yapma zorunda olmadığını söyleyerek davranışlarının kendisi için anlamını ve katkısını gözeterek davranması, bencillik olarak ifade edilmektedir (Özgener, 2004: 33). Yöneticinin kendisi dışındaki hiç kimsenin faydasını gözetmeyerek; kimi zaman onlara zarar veren, davranışlarını sadece kendi ihtiyaçlarını giderecek; çıkar sağlayacak şekilde düzenlemesi bu kapsamdadır (Başaran, 1991: 137).

Zimmet: Tek taraflı olarak maddi nitelikli kamusal bir kaynağı kanunlara aykırı şekilde kendi kullanımı için harcaması ve kullanmasıdır ((<https://sozluk.gov.tr/>).

Dedikodu: Başkaları hakkında konuşmak; onları kınamak ve suçlamak amacıyla yapılan konuşmalardır (Köknel, 1996: 144)

Rüşvet: Yaptırılmak istenen bir işte yasa dışı çabukluk veya kolaylık sağlanması amacıyla kişiye para, eşya, hediye gibi maddi çıkarlar sağlanmasıdır (<https://sozluk.gov.tr/>). Yöneticilerin, iş ilişkisinde bulunduğu kimselerden ve gruplardan hediye kabul etmemesi bu hususta önemlidir. Bu sayede risk azaltılır ve etik dışı beklentilerden uzaklaşılır (Aydın, 2012: 86).

Yaranma/ Dalkavukluk: Çalışanın, yöneticisi ile iyi geçinmek ve onun nazarında iyi ya da başarılı olmak için sergiledikleri abartılı ve gerçek dışı davranışlardır. Bu tür davranışlar kişilerin seçimleri sonucu oluşur ve çalışanların kişilerarası etik dışı eylemler yapmalarına neden olur (Lamberton ve Minor, 1995: 334).

İhmal: Türk Ceza Kanunun 230. maddesine göre görevlerin yerine getirilirken ne sebeple olduğu fark etmeksizin vazifelerin savsaklanması ve geciktirilmesi, sorumluluklarını ihmal etmesi anlamına gelmektedir.

Sömürü: İnsan ya da objelerin adaletsiz kullanımını ifade eder ve menfaat elde etme hedefine yöneliktir. Bu; zorlama ve aldatma şeklinde olabileceği gibi kişilerin rızasıyla da olabilmektedir (Aydın, 2012: 87).

Kötü Alışkanlıklar: Tüm eğitim yöneticilerinin alkol, sigara, kumar gibi kötü alışkanlıklardan uzak durmaları ve astları ile öğrencilerin gözü önünde bu davranışların sergilenmemesine bilhassa dikkat etmeleri gerekmektedir (Aydın, 2012: 92).

Hakaret ve Küfür: Sözel bir şiddet göstergesidir ve kalıplaşmış kelimelerle kişilere saldırmaktır (Köknel, 1996: 20).

Yobazlık ve Bağnazlık: İnanç ve düşüncelerinde tartışmaksızın, hakikatin kendi doğruları olduğunu benimseyen, kendi dışındaki fikirlere en ağır şekilde saldıran müsamahasız ve sevgiden uzak insanları ifade etmektedir. Yönetici bu tutuma sahip olduğunda çalışanların ve kurumun gelişmesine engel olur (Aydın, 2012: 94).

Dogmatik Davranış: Kavram veya inanca süreç içerisinde doğruluğu ortadan kalkmış olsa bile bağlılığın devam ettirilmesidir (Başaran, 1991: 141).

İş İlişkilerine Politika Karıştırma: Yöneticilerin tarafsız davranışları tarafsız bilgi sunması gerekir. Yönetici eğer politika yaparsa kurum, bir eğitim kurumundan ziyade çok politik bir yer olarak görünecek ve öyle davranış görecektir. Yöneticinin bir politika aracı olarak düşünülmesine ve sorunların politikacıya götürülmesine neden olur (Aydın, 2012: 90).

Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanımı: Mesleki konumu sayesinde elde edilen yetkiler, kamu görevlileri tarafından kötüye kullanılamaz. Kötüye kullanım yetkinin veriliş amacı dışındaki bir amaç için kullanılmasını ifade eder. Yetkisini olumsuz kullanan ve gerektiği gibi kullanmayan bir yönetici, bu yetki ile yapacağı işleri bir tarafa bırakarak, kendisine ya da başkalarına menfaat sağlar, başkalarına veya kurumuna zarar verirse mesleki konumu sayesinde kazandığı yetkiyi kötüye kullandığı anlamına gelmektedir (Başaran, 1991: 104).

Toplumsal ve örgütsel yozlaşmaların temelinde, etik davranışların azalması ve etik dışı davranışların güç kazanması bulunmaktadır. Etik davranışların

yeterince teşvik edilmemesi ve buna karşın etik dışı davranışlara yeterli yaptırımın uygulanmaması, toplumsal çevrede etik olmayan davranış ve uygulamaların uygun ortam bularak gelişmesine sebep olmaktadır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 235). Etik dışı davranışlar ise pek çok açıdan olumsuz sonuçlanmaktadır.

- Etik davranışlar sergilenmediğinde kişi açısından; işini, saygınlığını, özsaygısını, güvenilirliğini kaybetmesi; toplumdan soyutlanması, kişisel benliğinin zarar görmesi, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulması, kişisel imajın bozulması gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.
- Kurumsal açıdan ise etik ilkelere uygun olmayan davranış sergilendiğinde; saygınlığın kaybedilmesi, imajın zedelenmesi, iş birliğinin zayıflaması, grup çalışmalarının yapılamaması ve etkisinin kaybolması, kurum içi iletişimin ve örgütsel bağlılığın zarar görmesi söz konusu olmaktadır.
- Bunların yanı sıra etik dışı davranışlar toplumsal açıdan; yozlaşmanın kurumsallaşması, etik değerlerin önemini kaybetmesi ve anemik davranışların yaygınlaşması gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir (Kolçak, 2013: 22).

1.9. Eğitim ve Okul Yönetiminde Etik

Eğitim, genel manada kişilere kendi yaşantıları yoluyla istendik davranışları kazandırma süreci olarak tanımlanmaktadır. Yapılan eğitim tanımlarında “istendik davranış” kavramı özellikle önemlidir. Eğitime dair bütün planlı faaliyetler, belli amaçlara ulaşmak ve bazı işlevleri sağlamak içindir. Eğitim sistemlerinin temele aldığı belli bir eğitim felsefesi, bu felsefeye göre teorik olarak yetiştirilmek istenen insan tipi ve oluşturulması amaçlanan bir toplum modeli bulunmaktadır (Şişman, 2018: 27).

Eğitim yönetimi ise yönetim biliminin bir alt alanıdır. Eğitim yönetimi toplumun ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 2000: 12). Eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla gereken insan ve madde kaynaklarının bir araya getirildiği, üst düzey politikaların tespit edildiği, kararların alındığı bir süreç olarak ifade edilmektedir (Taymaz, 2019: 20). Bu sürecin içerisinde üst düzey eğitim

politikalarını, planlarını tespit eden ve bunları yorumlayanlar eğitim yöneticileridir. Eğitim yöneticilerinin hazırlamış oldukları bu politika ve planların uygulayan ve sistemin işleyişini sağlayanlar ise okul yöneticileridir (Açıkalın, 2016: 3).

Eğitim yönetimi; toplumdaki eğitim sisteminin amacını, yapısını ve vazifelerini inceler. Sistemin felsefesini, bu felsefenin değerlerini analiz ederek eğitim yöneticisine rehberlik eder. Bu sayede genel kavram ve süreçlerin ortama ve okullara uygulanması okul yöneticisine bırakılır. Bu yetki ve sorumluluk ise olması gereken bir durumdur (Bursalıoğlu, 2013: 7).

Eğitimde yönetici, vazifesine atama yolu ile geldiğinden, resmi yetkisinden güç alan bir konuma sahiptir. Bu konumu öğretmenler, yöneticiler öğrenciler, veliler ve diğer kişiler tarafından benimsenirse lider konumunu kazanır. Gerçek liderin grubun içerisinde geldiği ifade edilir. Bu konumun kazanılmasında etik ilkeler ve değerlerin rolü yadsınamaz bir gerçekliktir. Okul yöneticisi, grubun başarısını ve sürekliliğini sağlarken bunları dikkate alır. Bu sayede liderlik şekli ve her gün karşılaştığı durumlarda gösterdiği mesleki ve ahlaki davranışlarda, sahip olduğu etik değerlerin yansımaları görülür (Bursalıoğlu, 2013: 40).

Okullar sadece eğitim ilkeleri, felsefesinden ibaret değildir. Aynı zamanda tüm kurumlardaki kişilerin yetiştiği yerdir. Toplum içerisinde gelen kişiler yine topluma kazandırılır. Bu okulun kişi boyutunun kurum boyutundan daha etkin, informal yönü formal özelliğinden baskın olduğuna ve etkisinin yetki alanından daha kapsamlı olduğuna işaret etmektedir. Böyle bir kurumda davranış bilimlerinin ve insan ilişkilerine verilen değerin ön planda tutulması önem taşımaktadır (Bursalıoğlu, 2013: 33).

İyi bir liderin uyması gereken dört temel prensip bulunmaktadır. Bunlardan ilki çalışanların korkutulmaması ve onlara hükmedilmemesidir. Eğer onlara olumlu davranışlarınızla rehberlik edilirse emeklerini artırarak yapabileceklerinin en iyisini ortaya koymaları kolaylaşır. İkincisi ise duyguların topluluk karşısında sergilenmemesidir. Çünkü bu durum, kişinin hislerini yönlendirememesini gündeme getirir ki yönetime ne kadar hâkim olabileceği kaygısı duyulur. Bu ise güveni zedeler ve sorun ortaya çıkarır. Üçüncüsü de dürüstlüğün ortadan kalmasına neden olacak eylemlere izin verilmemesidir. Kurum işlerinde, hiç kimsenin güvenlik sorumlulukları ve finansal bilgiler konularındaki belgeler üzerinde

oyunlar yapılmasını kabul etmemesi gerekir. Dikkat edilmesi gereken dördüncü ilke ise yetkinin diğer bir kişiyi aşağılamak için kullanılmamasıdır. Bütün insanlar kıymetlidir. Kişilerin gayretli şekilde çalışmalarını sağlayacak ortam oluşturulduğunda iş performansında da artış beklenmektedir (Fogleman, 1997: 18).

Bu ilkelerin okullarda da uygulanması mümkündür. Okullar, bilimsel ve kültürel değerlerin korunduğu, geliştirildiği ve toplumsal değerlerin sonraki nesillere aktarıldığı eğitim sistemi içerisindeki en temel kurumlardır. Öncelikle okullar girdisi ve çıktılarıyla insan ile iç içe olan kurumlardır. Bu nedenle yöneticilerin, okullarda etik ilkelerin uygulandığı bir okul kültürü oluşturması okuldaki tüm paydaşlar için önem taşıyan bir vazifedir. Yönetici; okulun etik kültürünü kuvvetlendirirse kendisi, öğretmen ve okul çalışanlarının aynı değerler çerçevesinde davranmasını ve öğrencilerin de bu yönde gelişmesini sağlar (Alıyeva, 2019: 17).

Nitekim okul müdürlerinin sahip olması gereken temel değerler ile ilgili yapılan çalışmada saygı, hoşgörü, güdüleme, sorumluluk, güven, özerklik, bağlılık, tarafsızlık, hırs, doğruluk, dürüstlük, kendine güven, yardımseverlik, sevgi, başarı gibi değerlerin ön planda olduğu ifade edilmiştir (Turan ve Aktan, 2008: 234).

Okullar etik değerleri kendilerinden sonraki nesillere aktarılmasını sağlayan ve öğrencilerin uygun etik değerleri kazanmasında gerekli olan sosyal ortamın hazırlandığı kurumlardır. Bu ortamı hazırlayacak olan da okul yöneticileridir (Çelik, 2007: 211). Etiği uygulayacak kişiler okullar sıralarından geçtiği düşünüldüğünde etkilerinin ne kadar büyük olabileceği anlaşılmaktadır. Bu nedenle öğretmen ve yöneticilerin etik ilkelerin kazanılması ve uygulanmasında çok önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu gerekliliğin neticesinde öğretmenlerin ve yöneticilerin okullarda uygulayacakları etik değerlerin gelecekte çeşitli mesleklerde hayat bulacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu doğrultuda ilk olarak etik ilkelerin okul iklimine yansıtılabileceği adil bir ortam hazırlanması gerekir. Öğretmenlerin nasıl ki öğrencilerine, velilerine, meslektaşlarına ve yöneticilerine karşı etik davranışları benimseyip uygulaması gerekiyorsa yöneticilerde de bu sorumluluk bulunmaktadır. Etik davranışlara sahip olmayan bir yönetici ya da adil bir çalışma ortamının sağlanamamasının doğrudan

çalışılan kurumu ve dolaylı olarak da toplumu etkileme ihtimali bulunmaktadır (Aliyeva, 2019: 17).

Okul yöneticisinin davranışlarının toplumun değerleri ile bütünleştirilmesi ve evrensel etik ilkeler çerçevesinde yönlendirilmesi gerekmektedir. Okul yöneticisinin tüm kişilerin ve okulun diğer mensuplarının aynı değere sahip olduğunu kabul etmesi ve bu kurumun içerisine dâhil olan tüm insanlara saygı göstermesi önemlidir. Nitekim okullar farklı kültürden, düşüncelerden; sosyo-ekonomik düzeyleri farklı birçok insanın bir araya geldiği yerdir. Dolayısıyla okul yöneticisi bu farklılıkları hoşgörü ile karşılama, çok boyutlu yaklaşım ve tutumda bulunma sorumluluğuna da sahiptir. Okul yöneticisi okuldaki tüm kişilerin sunulan imkânlardan aynı oranda yararlanmasını sağlamalı ve herkesin eşit davranış görme hakkı bulunduğunu göz önünde bulundurmalıdır. Okulun kaynaklarını, öğretmenler arasında adil olarak paylaşmalı ve öğrenciler için üst düzey fayda sağlayacak biçimde kullanılmalıdır. Okuldaki imkânların kullanımında en adil ve etkili yolları belirleme okul yöneticisinin sorumluluğundadır (Calabrese, 1989 akt. 16-19 Aydın, 2012:195, 196).

Bunların yanı sıra hedeflerini yerine getirmeye çalışan okul yöneticisinin; verimli bir şekilde çalışma, etkili bir yönetim anlayışına sahip olma, yeterli bir fiziki imkâna sahip okul ortamını hazırlama, eğitim programlarını geliştirme ve mesleğinde hakkıyla görevini yerine getirme gibi sorumlulukları da vardır (Aydın, 2012: 195-200). Okul yöneticisinin dürüstlüğü ve tarafsızlığından öğretmenler ve diğer çalışanlar etkilenmektedir. Yöneticinin etik davranışlar sergileyip sergilemediği hususunda kuşku duyulması halinde ise çalışma istekleri azalmaktadır. Bu ise okul iklimini olumsuz etkilenmektedir. Etik ilkeler sayesinde, yöneticilerin sorgulanmaya açık davranışlardan ve kararlardan uzak durabilmesi; doğru olmayan ancak cazip gelen yaklaşımlardan kaçınmaları sağlanmaktadır.

Görüldüğü üzere eğitim alanında etik önemli bir işleve sahiptir. Okullarda görevlerini yapan yöneticiler ve öğretmenler ahlaki sorumlulukları üzerinde taşıyan ve hem öğrenciler hem de toplum için örnek kişilerdir. Gelecek nesillerin ahlaki yönelimleri, etik ilkeleri benimseyip uygulamalarının sorumluluğu toplumda en çok öğretmen ve yöneticilerdedir. İstendik davranışların kazandırılmasının

sağlandığı eğitim ortamının en yetkili kişisi olarak görülen okul yöneticileri, kurumdaki tüm kişiler için kaynak niteliği taşımaktadır.

1.10. Okul Yönetiminde Etik İlkeler

Okulda etik dışı davranışlarla karşılaşma ihtimali yüksektir. Bu nedenle de okul yöneticilerinin etik dışı davranışlara düşmemeleri ve başkalarının güveninin sarsılmasını önlemek için bazı temel ilkeleri gözetmeleri gerekmektedir (Calabrese, 1989: 16-19 akt. Aydın, 2012:196-200):

- Bunlardan birincisi eğitim felsefesine uygun bir vizyon oluşturmaktır. Bunu sağladığında insan ilişkilerinde ve karar verme sürecinde tutarlılık gösterebilecek, kişisel ve politik çıkarların denetini sağlayacak davranışlar ortaya konacaktır.
- İkincisi ise okul yönetiminde güçlü bir etik liderlik göstermesidir. Çünkü okulun etik ortamında belirleyici olan kişi yöneticidir.
- Üçüncü olarak okul yöneticisi ayrımcılığın ortadan kaldırılmasını sağlamalıdır. Eğitim yöneticisinin ayrımcılığı bir etik ve eğitim sorunu olarak değerlendirmesi gerekmektedir.
- Etkili öğretimi bir görev olarak görmesi yöneticinin dördüncü olarak dikkat etmesi gerekenlerdendir. Çünkü okuldaki öğretim ortamının düzeyi öğrencileri, öğretmenleri ve toplumu etkiler. Öğretimde zayıflık sağlıklı öğrenme ortamını engeller ve öğrencileri hayatları süresince etkiler.
- Beşincisi okul yöneticisinin okul-toplum arasındaki ilişkileri geliştirmesi gerekliliğidir. Nitekim okulla doğrudan veya dolaylı bağı bulunan her kişi diğer insanların varlığını tanır ve saygı gösterirse ayrımcılık, istismar ve saygısızlık gibi durumlar ortadan kalkar. Bunun sağlanması; amaçlara ve değerlere dayalı okul toplumunun oluşması okul yöneticisinin hedefi olması gerekmektedir. Yardımlaşma ve iş birliğine dayalı bir okul toplumu oluşturmalıdır.
- Altıncısı ise okul yöneticisi kararlarında belirleyici olarak, okulun üyeleri için doğru olanı almasıdır. Okul yöneticisi birincil amacının hizmet olduğunu göz önünde bulundurarak üyelere nasıl yardımcı olabileceğini düşünmelidir.

- Yedinci olarak okul yöneticilerinin dikkat etmesi gereken husus okul toplumu içindeki bütün kişilerin hakları arasında denge gözetmesidir. Farklı grupların dengelenmesi kolay olmasa da okul yöneticisi çoğunluğun fikirlerini dikkate aldığı gibi azınlık olanların haklarını da kullanmalarına fırsat vermelidir.
- Sekizincisi de okul yöneticisinin, çoğunluk tarafından kabul edilen her kararın her zaman doğru ve geçerli olmadığını bilmesidir. Öyle ki herkes tarafından talep edilen ile doğru olanın ayrımının yapılması istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını engeller. Zaten doğru bir davranış, gruplar tarafından isteniyorsa etik bir sorun oluşturmaz. Fakat istenen ile doğru karar farklı ise bu durumda okul yöneticisinin ikilem yaşaması muhtemeldir. Bu durumda sorunlar tüm yönleri ile ele alınmalı ve etik sorunlar göz önünde bulundurulmalıdır.
- Dokuzuncusu okul yöneticisinin etik konularda cesaretli olması ve bunun onun özelliği haline gelmesidir. Etik cesaret olmaksızın etik bir davranışı gerçekleştirmek mümkün değildir. Etik ilkelerin ihlali hususunda okul yöneticisi bir baskıya maruz kaldığında “hayır” diyerek karşı durabilecek etik cesarete sahip olmalıdır.
- Onuncusu ise etik bir iklimin oluşumunun sağlanması için etik değerlerin astlarla paylaşılması gerekliliğidir. Yönetici toplumun değerlerini temele alan bir etik ilkeler bütünü geliştirmeli ve okulun diğer mensupları ile bunlar paylaşılmalıdır.

Bursalıoğlu da (2013) benzer bir şekilde yöneticilerin karar verme sürecinde dikkate alması gereken ilkeleri özetlemiştir. Bunlar:

- Grubun yapısını anlamak ve bunu sadece örgütün amaçları için kullanmak.
- Güdüleyen, uzlaştıran ve koordinasyonu sağlayan davranışlar sergilemek.
- Grup çalışmalarında amaç doğrultusunda hareket etmek.
- Kararlarda sınırları tespit etmek ve fikir birliğini oluşturmaya gayret etmek.
- Örgütün yapısını iyi oluşturmak.
- Grubun değer ve davranışlarını göz önünde bulundurmak.
- Yetkisini kullanırken kamu yararını dikkate almaktır.

Gordon ve Scneider tarafından yapılan çalışmada da okul yöneticileri için bazı etik ölçütler belirlenmiştir. Bu etik ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Akt. Çetin ve Özcan, 2004: 24):

- Yöneticiler, mesleki görevlerini doğruluk ve dürüstlük çerçevesinde yerine getirmelidir.
- Okul yöneticilerinin öğrencilere yönelik kararlar ve uygulama etkinliklerinde, en iyi temel değerlere uyması gerekmektedir.
- Yöneticiler, bütün kişilerin insan haklarını ve vatandaşlık haklarını korumak ve onların bu haklarına yönelik olan ilkeleri desteklemelidir.
- Eğitim yürütme kurulu tarafınca oluşturulmuş yönetsel kararları yerine getirmelidir.
- Okul yöneticileri, eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesine engel olan kararların, politikaların doğru bir çerçevede yönlendirilmesi için çaba göstermelidir.
- Siyasi, sosyal, finansal ve inanç alanlarında kişisel yönden kazanç sağlayacak davranışlardan kaçınmalıdır.
- Yöneticiler standartları muhafaza ederek, mesleki etkililiği artırmak için gerekli etkinlik ve araştırmaları gerçekleştirmelidir.
- Sadece denklik belgesi veren kurumlara uygun olarak mesleki sertifikaları ve akademik dereceleri kabul etmelidir.
- Tüm örgütsel sözleşmelere onuruyla uymalı ve bağlılık göstermelidir.

Milli Eğitim Bakanlığı (2016) da eğitim ve öğretim sürecinde uyulması gereken bazı etik ilkeler belirlemiştir:

- Etik ilkelerden ilki öğrencilere yöneliktir bunlar; sevgi ve saygı, iyi örnek olma, anlayışlı ve hoşgörülü olma, adil ve eşit davranma, öğrencinin gelişimini gözetme, öğrenciye ait bilgileri saklama, menfi psikolojik durumları yansıtmama, kötü muameleden kaçınmadır.
- Okul yöneticisi ve öğretmenlerin sevgi ve saygıya dayalı bir eğitim öğretim ortamı oluşturması gerekmektedir. Eğitimciler, hiçbir ayırım gözetmeksizin bütün öğrencileri severek, sevildiklerini hissettirerek onlarda sevgiyi içselleştiren kişilerdir. Küçüklere karşı sevginin, büyüklere karşı saygıyı sadece anlatarak değil ilk olarak kendisi örnek olarak gösterir. Öğrenciyi

utandıracak, onurunu kıracak söz ve davranışlardan hassasiyetle kaçınır. Bütün öğrencilere karşı anlayışlı ve hoşgörülü olur.

- Eğitimciler, mesleklerini icra ederken öğrencilere eğitim-öğretim imkânlarından adil yararlanma hakkı tanır ve her öğrenciye eşit ilgi gösterir. Onların bedenlen ve ruhen sağlıklı, iyi ahlaklı, kendine güvenen, sorumluluk sahibi bireyler olarak yetişmeleri için çaba sarf eder. Onları olumsuz etkileyecek şekilde davranmaz. Öğrencilerin okulda ya da okul dışında kötü bir muameleye uğradıklarını fark ettiğinde tedbirleri alır ve durumu yetkili kişilere bildirir. Öğrenciyle ilgili edindiği bilgilerin gizliliğine önem verir, kanuni zorunluluklar ve acil durumlar haricinde bu gizli bilgileri korur ve başkalarıyla paylaşmaz. Kendisi, ailesi ve çevresinden kaynaklı bir üzüntüsü, sıkıntısı olduğunda öğrencilere yansıtmaz.
- Eğitim-öğretime ilişkin belirlenen ilkelerden ikincisi, mesleğe ilişkindir. Bunlar; mesleki yeterlilik, sağlıklı ve güvenli eğitim ortamı sağlama, mesai ve ders saatlerine uyma, hediye almama, kişisel menfaat sağlamama, özel ders vermekten kaçınma, bağış ve yardım talebinde bulunmamadır.
- Saygın ve onurlu bir mesleğin mensubu olan yöneticiler ve öğretmenler, etik ilkeler doğrultusunda hareket eder ve görevinin gerektirdiği mesleki donanımları kendinde bulundurur. Nitekim okul yöneticisinin etik ilkelerinin sağlam olabilmesi kendi mesleki eğitimini yeterli düzeyde tamamlamış olmasıyla ilgilidir. Eğitim ve öğretimin güven içinde yapılması için gerekli ortamı sağlar. Görevlerini zamanında yerine getirir. Sembolik özelliğe sahip herhangi bir maddi değeri olmayan hediyeler haricindeki meslek kararını ve tarafsızlığını etkileme ihtimali bulunan hiçbir hediye kabul etmez. Mesleki gücünü kullanarak kişisel menfaat sağlamaz. Kanundaki istisnai durumların dışında ücret ya da başka bir menfaat için özel ders vermez. Öğrenci ve velilerden maddi herhangi bir istekte bulunamaz.
- Eğitim öğretime ilişkin belirlenen ilkelerden üçüncüsü okul yöneticilerine yöneliktir. Okul yöneticisi, eğitim ve öğretimin sağlıklı ve güvenli bir ortamda yapılabilmesi için gereken önlemleri alır. Okul kaynaklarının etkin, verimli ve az maliyetli bir şekilde kullanılmasını sağlar. Öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında ırk, dil, din, renk, cinsiyet, siyasi görüş ve aile

statüsüne dayalı taraflı davranmaz. Öğretmenler, öğrenciler ve velilerin okulda yaşadıkları sorunları açık bir şekilde ifade etmesine imkân verir, sorunların çözümlemesi konusunda çaba gösterir. Öğrencilerin eğitim ve öğretimiyle ilgili olarak velilerle olumlu ve sürekli iletişim halinde olur. Eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde öğretmenler arasında eşitlik, tarafsızlık ve liyakat ilkelerine dikkat eder (MEB, 2016).

1.11. Etik İkilem

TDK tarafından ikilem, iki şekilde tanımlanmıştır. Birincisi “iki önermesi bulunan ve her iki önermenin vargısı olan tasım, kısası mukassem, dilemma” şeklindedir. İkincisinde ise, “insanı istenmeyen seçeneklerden birini, çoğunlukla iki seçenekten birini izlemeye zorlayan tartışma, sorun veya usavurma durumu” olarak tanımlanmıştır (<https://sozluk.gov.tr/>). Etik ikilem kavramı ise Kamu Görevlileri Etik Kurulu tarafından, iki veya daha fazla değer çatışma hali olarak açıklanmıştır. İki durum arasında bir değer korunmasının diğerini koruyamayacağı gerektirdiği ya da birden çok ilkeyi korumak için diğerlerinin ihmal edilme zorunluluğunun bulunduğu durumunu ifade etmektedir (www.etik.gov.tr: 18).

Kidder ise etik ikilemi, iki doğru değer çatışma hali olarak belirtmiştir (Kidder, 1995: 114). Kidder’e benzer şekilde Kutlu da (2008) bir durumun tartışmaya konu olacak pek çok doğrusunun bulunması ve bu değerlerin çatışması halinde içinde bulunulan zorluklar; olayların çözümündeki kararsızlık olarak etik ikilemi tanımlamıştır.

İnsan, hayatı boyunca pek çok karar veremediği durumla karşılaşmakta ve tercihte bulunmakta zorunlu olduğu durumlar oluşabilmektedir. Bu durumda kişi kendisine hangisini seçeceğini sorar fakat bir belirlemede bulunamaz. Onun bu yaşadığı bir etik ikilem halini ifade eder. Bu bağlamda kamu görevlilerinin günlük hayatlarında çoğunlukla karşılaştıkları ya da karşılaşılabilecekleri etik ikilemler dört grupta incelenebilmektedir. Bunlar Başbakanlık Etik Kurulu (2012: 17) tarafından:

1. Sunulan seçeneklerden hiçbirinin kişiyi tatmin edici olmaması fakat onlar arasında bir daha iyi olanın tercih edilmesi gerektiği durumdur.

2. Seçeneklerin birden fazlasının ya da tümünün iyi olduğu ve birisine karar verildiğinde diğerinden vazgeçilmesinin gerektiği bir durumdur. Burada kişi en iyi olanlar arasında bir tercihte bulunmak zorundadır.
3. Farklı kişi ve gruplar üzerinde farklı etki ve sonuçlar oluşturma imkânı bulunan bir kararın verilmesi gerektiği durumdur.
4. Karardan oluşabilecek sonucun, kendilerinin ya da akrabalarının olumlu ya da olumsuz ve/veya dolaylı ya da dolaysız etkilenmeleri durumudur. Böyle bir durum çıkar çatışmasına neden olmaktadır. Karar alıcının bireysel çıkarları ile kamu çıkarı çelişmektedir. Böyle durumlarda, kural olarak, karardan olumlu ya da olumsuz ve dolaylı ya da dolaysız olarak etkilenebilecek kamu görevlilerinin, karar verme sürecinde bulunmamaları gerekmektedir.

Bu bağlamda bu tür etik ikilemler ile okul yöneticileri de karşılaşmaktadır. Kıranlı ve Ilgan'a (2020) göre okul yönetimi pek çok insanla ilişki içinde olmayı ve toplumsal sorumluluğun daha fazla hissedildiği bir kurum olma özelliği ile ikilemlere açık bir yapı taşımaktadır. Okul yöneticileri; öğretmenler, öğrenciler, veliler ile ilgili pek çok yönetsel kararı verme durumunda olan kişilerdir.

Okul yöneticileri çoğu zaman karmaşık bir ilişki düzeni içerisinde karar vermek zorunda kalır ve etik ikilemleri çözmekte oldukça zorlanırlar. Mesela hem öğretmenlerin özerkliğine değer veren hem de öğrenci başarısını önemseyen bir okul yöneticisi; öğretmenin isteklerini azaltacak bir politika uygulamayı isteyince etik ikilem oluşacaktır. Okul yöneticilerinin bu tür ikilemlerin sıklıkla yaşamaları, müdürlerin rekabetçi değer ve menfaatleri olan pek çok kişiye karşı sorumlulukları bulunan kamu görevlileri olmalarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca okulda yaşanabilecek ikilemler;

- Okulda psikolojik danışman tarafından öğrencinin özel bir durumu biliniyorsa anne-babasına bu konuda bilgi verilmeli mi?
- Öğrenciler, yöneticinin sinirleneceği fakat kendilerinin istedikleri bir kişiyi, okulda konferans vermesi için davet edebilirler mi?
- Okul yöneticisi, öğretmenin not değerlendirmesinin, eleştirilebilir bir konu olması nedeniyle velilere karşı öğretmenin yanında yer alıp onu

desteklemeli mi? gibi yaşanması muhtemel etik ikilemlerden oluşabilmektedir (Kıranlı ve İlğan, 2020: 157).

Doğru ve yanlış her zaman net değildir. Bu durum da okul yöneticisi ortaya çıkan etik ikilemler karşısında iyiyi kötüyü tanımlama ve çatışmalara farklı bakış açılarıyla yaklaşma becerisine sahip olmalıdır. Okul yöneticilerinin etik ikilemleri çözme ve karar verirken ahlaki ilkeleri gözden geçirmesi gerekmektedir (Tombak, 2012: 39).

1.12. Etik Dışı Davranışların Azaltılması ve Etik Karar Verme Süreci

Yöneticiler, etik dışı davranışların belirlenmesinde ne kadar hassasiyet gösterirse sorunları çözmesi de o oranda kolaylaşacaktır. Bunun için, yöneticilerin benimsediği iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki sorun meydana gelmeden önlenmesinin amaçlandığı proaktif yaklaşımdır. Bu sayede sorunun ortaya çıkması engellenmiş olmaktadır. Bu önlemler Özdevecioğlu ve Aksoy (2005: 103) tarafından;

- Örgütsel bağlılığın artırılması,
- Yönetimsel alandaki süreçlerin revize edilmesi,
- Personelin güçlendirilmesi,
- Eğitim programlarının uygulanması,
- Örgüt içi iletişimin sağlanması
- İşe alım süreçlerinin daha planlı şekilde gerçekleştirilmesi olarak sıralanmaktadır.

İkinci yaklaşım ise sorun ortaya çıktıktan sonra yöneticinin müdahale ettiği reaktif yaklaşımdır. Yönetici burada davranışa engel olmaya çalışırken; olumsuz davranışı gidermeye yönelik planın oluşturulması ve kurum içinde yer alan güvenlik biriminin devreye sokulması yöntemlerini kullanır (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 103).

Etik dışı davranışların azaltılması ve engellenmesinde kullanılan bir diğer yöntem etik ilkelere göre karar vermektir. Karar verme; karşılaşılan bir olayda sonuca ulaşmayı saylayacak gerekli bilgilerin toplanarak veriler doğrultusunda en yakın sonucun seçilmesini ifade etmektedir (Sağır, 2006: 9). Buna karşın zorunlu olanın etik olduğu varsayımı, yapılanın işin bir parçası olarak görülmesi; her şey iyi bir neden için anlayışı, “ben senin için yapıyordum”, “kimseye zarar vermez” ve

“herkes yapıyor” düşüncesi, başkaları ya da kurumsal amaçlar için gerçekleştirilen uygunsuz davranış, “benim hakkım ve hala objektif olabilirim” fikrine sahip olunması etik karar vermenin önündeki engellerdendir (JIE, 2002:113,114).

Bu engellere maruz kalmamak için karar verme aşamasında, yöneticinin bilmesi gereken temel etik ilkeler vardır. Yöneticinin ilk olarak bilmesi gereken, yüksek etik şifreli değerler ve inançların konuşma şekli ve davranışlar üzerinde etki olduğudur. Bu nedenle bir yönetici hayatında etik ilkelerin rehberliğine sürekli başvurması gerektiğini göz önünde bulundurmalıdır. Bununla birlikte yönetici bilmesi gereken ikinci husus, örgütteki informal gruplara gerek duymadan etik davranışların doğruluğunu kendisinin öğrenebileceğidir. Bu sayede etik olmayan davranışları uygulamaya çalışmaz ve onlar hususunda ısrar etmez. Yöneticinin bilmesi gereken diğer üçüncü ilke ise etik olmayan davranışların ortaya çıkmasını önleyebileceğidir. Bunun yanı sıra yöneticinin, üst düzeydeki tartışma ve çatışmaların daha özgür bir ortamda gerçekleşmesini sağlamak için, etik gelişmeleri cesaretlendirmesi gerektiğini de bilmesi gerekmektedir (Çelik, 2007: 91-94).

Karar verme sorumluluğuna sahip yöneticiyi etkileyebilecek dört temel etik sistemi bulunmaktadır. Etik sistemler, durumlar içerisinde genel bir çerçeve çizmesi sağlanmakta ve her duruma uyarlanabilmektedir. Fakat bu sistemlerin sadece bir tanesi, her karşılaşılan etik sorunları ve ikilemleri çözmeye yetmemektedir. Söz konusu durum için uygun görülen sistemlerden biri ya da birden fazlasının ilkeleri, sorunun çözümüne katkı sunabilmektedir (Aydın, 2012: 40). Bu sistemler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Etik Sistemler

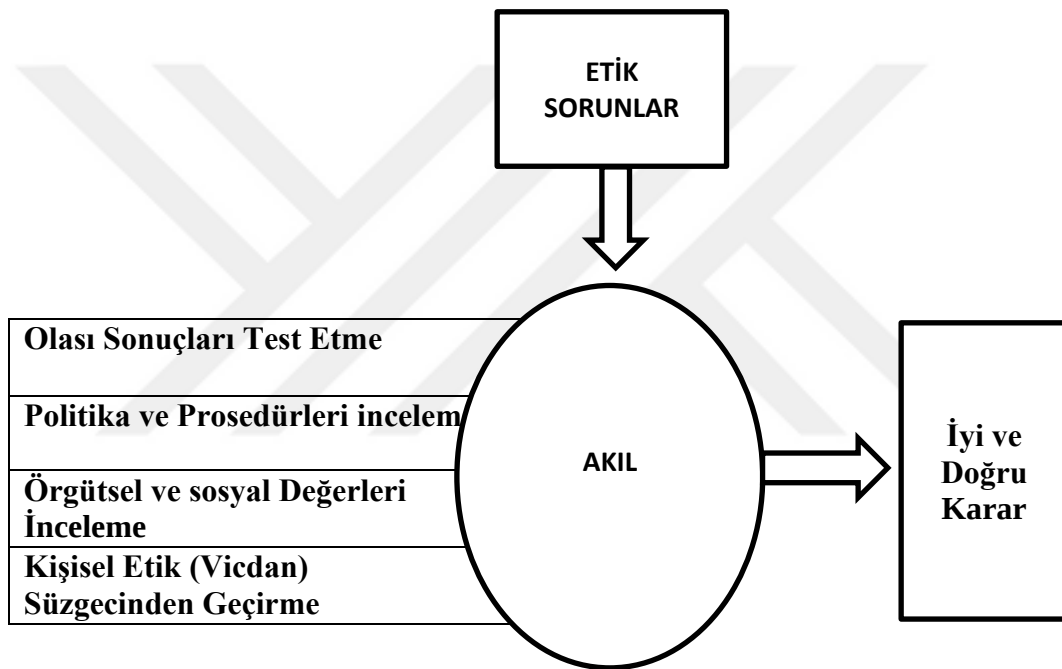
Amaç-Sonuç Etiği	Bir eylemin ahlaki açıdan doğruluğu, onun doğurduğu sonuçlarla belirlenir.
Kural Etiği	Bir eylemin ahlaki açıdan doğruluğu, önceden belirlenmiş kanunlar, ilkeler ve standartlarla belirlenir.
Sosyal sözleşme etiği	Bir eylemin ahlaki açıdan doğruluğu, toplumsal normlar ve gelenekler tarafından belirlenir.
Kişisel Etik (vicdan)	Bir eylemin ahlaki açıdan doğruluğu, kişinin vicdanı ile belirlenir.

Kaynak: Hitt, W. D. (1990)

Tablo 1’de verilen etik sistemleri, kendi içerisinde tutarlı bir etik düşünme biçimi oluşturmayı hedeflemiştir. Karar verme sorumluluğundaki yönetici, bu sistemlerden birini veya daha fazlasını kullanarak kişilerin davranışlarının doğru ve

iyiye yönlendirilmesini sağlayacak etkin düşünme becerisi ortaya koyabilmektedir (Aydın, 2012: 41).

Amaç-sonuç etiğine dayalı seçimler yapan yönetici, verilen kararlar ulaşılabilir olacak oluşabilecek sonuçları göz önünde bulundurur. Önceden tespit edilen standartlar ve kanunları temele alan yönetici, verdiği kararlarda, kural etiğine dayalı olarak hareket eder. Eğer yönetici toplumsal kurallara, geleneklere ve değerlere önem veriyorsa sosyal sözleşme etiğine göre hareket etmektedir. Kendi vicdanını dikkate alarak seçimlerini yapan yönetici ise kişisel etiğe göre hareket etmektedir (Turhan, 2007: 19). Etik yöneticinin karar verme süreci Şekil 2’de belirtilmiştir.



Şekil 2. Karar verme süreci (Hitt, W. D. (1990))

Hitt’in Şekil 2 üzerinde verilen karar verme sürecine göre etik sorunlar ile karşılaşıldığında ilk olarak bu sorunların sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Ardından konu hakkındaki politika, kurallar araştırılmalı ve ayrıntılı bir tarama yapılmalıdır. Bu aşamadan sonra ise örgütsel ve sosyal değerlerin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Üç aşama sonrasında kişi seçimlerini vicdan süzgecinden geçirmelidir. Tüm bunların akılda detaylı değerlendirmelerinin yapılmasının ardından ise doğru ve iyi kararların ortaya çıkabileceği ifade edilmiştir.

Etik karar vermeyi kolaylaştıran bir kılavuz geliştiren Miller ve Davis (1996: 2-4) ise aşamalı bir şekilde süreci anlatmıştır. Bu hususta ilk olarak problemin tanımlanması gerektiğini ifade etmiştir. Her problem farklı özellikler barındırmakta ve bu da bilgi toplarken seçici ve tarafsız olmayı gerektirmektedir. Akla gelen gerçekler, kuşkular, tahminler, varsayımlar hakkındaki düşüncelerin not edilmesi karar sürecini kolaylaştırmaktadır. Yönetici veya örgüt hakkında karar verici olan her kişi problemi tanımlarken; bu durum etik mi? mesleki mi? bilimsel mi? yoksa hepsi ile ilişkili bir sorun mu? Sorularına yanıt vermesi gerekmektedir. Sonra tanımladıkları bu sorunun kendileri ile ilişkisini sorgulamak amacıyla; bu sorun kiminle ilgili? Benim yapmam gereken bir şey var mı? ne yapmalıyım? Bu sorun çalışanlarla mı-kurumla mı ilgili? Eğer bunlarla ilişkili değilse politikalarla veya bürokrasi ile ilgili mi? Şeklindeki sorularla problem açıklanır.

Problemin tanımlanmasının ardından ise etik ilkelerin uygulanması aşamasına geçilir. Çözümlemesi zor bir problem hakkında karar verilmesi söz konusuysa etik karar verme aşamalarının kullanılması gerekmektedir. Bu aşamalardan ilki, etik ikilemin doğasının belirlenmesi, sorunun farklı yönlerinin incelenmesidir. İkincisi ise sorunun ilişkili olduğu tüm etik ilkelerin dikkate alınmasıdır. Üçüncü olarak da mesleki açıdan karar verilecekse en doğru güncel bilgilerin kullanıldığından emin olmak için mesleki literatürün incelenmesi gerekmektedir.

Dördüncü aşama ise konu hakkında tecrübeli olan uzman kişilere başvurusu gerekmektedir. Daha önce elde edilen bilgiler, bu kişilerle paylaşarak tüm veriler değerlendirilmelidir. Bu sayede sizin daha önce fark etmediğiniz bir ayrıntıyı onlar görebilir veya ikilemi nesnel bir bakış açısıyla farklı bir şekilde değerlendirme imkanına sahip olunur. Son aşamada ise söz konusu etik ikilemin çözümünde yardımcı olacağı düşünülen ulusal kuruluşlara danışılması ve yardım istenmesi gerekmektedir.

Etik ilkelerin uygulanması gerçekleştirildiğinde öne çıkan yeteneklerin kullanılması gerekmektedir. Bu alanda beyin fırtınası yapmak ve farklı düşünceler ortaya koymak önemlidir. Unutulmamalıdır ki işinize yaramayacağını düşündüğünüz seçenekler, diğer verilerle uygun çözüme götürebilmektedir. Kişilerin seçimleri de dikkate alınır ve başka kişilerinde fikir üretmelerine fırsat

verilirse bu seçeneklerin daha iyi değerlendirilmesini sağlar. Bu ise ortaya çıkan fikirlerin veya seçimlerin en az bir uzmana danışılarak genelleştirilmesi de mümkündür.

Tüm bu süreçlerin ardından karar verme aşamasına geçilir. Karar verilen tüm seçimlerin olası sonuçları düşünülmeli; elde edilen bilgiler göz önünde bulundurularak öncelikleri ve sonuçları tespit edilmelidir. İstenen sonuçların ortaya çıkmayacağı seçenekler elenir ve duruma en uygun duruma karar verilir. Kararın tekrar değerlendirildikten sonra uygulama için hazır olmaktadır.

Etik ilkelere göre karar verme süreci JIE (2002: 111) tarafından ise daha iyi karara götüren yedi basamak olarak sıralanmıştır:

1. Dur ve Düşün: En doğru kararı vermek için durum üzerinde durup tekrar iyice düşünülmesi gerekmektedir. Bu şekilde sakince konu üzerinde analiz yapma imkânı oluşur. Kötü seçimlere karşı önleyici bir işlev sağlar, acele ve yanlış kararlar alınması engellenir.
2. Hedeflerin açıklanması: Seçeneklere karar vermeden önce uzun ve kısa süreli hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu sayede seçenekler arasında en önemli olan kararın tespiti yapılabilir.
3. Gerçekleri Belirlemek: Doğru kararın verilmesi için konu hakkında yeterli bilgilerin toplanması ve iyi bir muhakeme sürecinden geçirmek gerekmektedir.
4. Seçenekler Geliştirmek: Seçenekler listesi oluşturarak ulaşılmak istenen amaç için davranış yolları belirlenmelidir.
5. Sonuçları Göz Önünde Bulundurmak: Kararın neticesinde oluşabilecek muhtemel sonuçlar düşünülmelidir. Bu süreçte eylemlerin herhangi bir etik ilkeyi ihlal etme durumu oluşabilir mi? sorusunun analizi yapılabilir.
6. Seçmek ve Karar Vermek: Hangi kararın verildiğinin tespit edildiği aşamadır. Bu aşamada henüz karar netleşmediyse, farklı kişilerin görüşleri alınabilir, etik yargılama yapan bir arkadaşınızın sizin yerinizde olsa nasıl davranacağı sorusunu kendinize sorabilir, başkalarının kendimize yapmamızı istemediği bir şeyi başkasına yapmama kuralını bu sürece dâhil edebilir ve karara ulaşılır. Burada ihmal edilmemesi gereken ise sorumluluğun, karar vericide olduğudur.

7. Gözden Geçirmek ve Değiştirmek: Alınan kararın doğruluğunun değerlendirmesi gerekmektedir. Eğer karar istenen sonuca ulaştırmadıysa iyi bir analiz yapılarak tekrar gözden geçirilmeli ve duruma göre yeni kararlar alınmalıdır.

Boston’da BentleyCollege İş Etiği Merkezi tarafından davranışların etik ilkelere uygun olup olmadığını analiz etme imkânı sunan testler geliştirilmiştir. Bir konu hakkında davranışların etikliğini sorgulamak için altı soruya yanıt vermesi gerekmektedir. Lamberton ve Minor’a (1995: 330-333) göre bu sorular şu şekilde sıralanmaktadır:

- Bu doğru mu? Bu soru doğru ve yanlış analizinin ayrıntılı yapılmasını gerektirir. Doğru cevabı bulmak için “başkalarına, sana davranmalarını istediğin gibi davran” ilkesi dikkate alınarak eylem incelenmelidir.
- Bu adil mi? Eğer bu soruya karşı tarafın yerine kendinizi koyduğunuzda evet diyemiyorsanız, davranış ya da kararı yeniden gözden geçirmeniz gerekmektedir.
- Eğer birisi zarar göreceyse bu kim? Kimin fayda kimin zarar göreceğinin değerlendirilerek en uygun kararın tespit edilmesi sağlanır.
- Eğer verdiğiniz karar gazetelerin birinci sayfasında yer alsaydı kendinizi rahat hisseder miydiniz? Eğer bu sorunun yanıtı “hayır” ise ardından “niçin?” sorusunun sorulması gerekmektedir.
- Aileniz, çocuğunuz ya da akrabalarınıza bunu söyler miydiniz? Gerçekleştirilmek istenen eylem ya da davranışlar yakın çevre tarafından öğrenildiğinde eğer rahatsızlık hissedilecekse bu eylem veya davranış tekrar gözden geçirilmelidir.
- Olay nasıl kokuyor/görünüyor? Karar ya da davranışların sonuçların neler olabileceğine ilişkin sezgilerin dikkate alınmasını ifade eder. Kuşku duyulması halinde nedenleri gözden geçirilmelidir.

Bu soruların cevaplarını kuşku duymadan yanıtlayan bir yöneticinin sürecin sonunda aldığı kararlar, etik açıdan doğru davranışların ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KONU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu başlık altında etik ikilemler ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Kıranlı (2002) ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin etik bilgisini, uygulamalarını ve karar verme yeterliliğini tespit edebilmek için bir araştırma yapmıştır. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak yürütülmüş ve Eskişehir'deki 27 okul yöneticisine örnek olaylar verilerek veriler toplanmıştır. Araştırmanın bulgularında yöneticilerin etik ikilemleri çözümlerken; adalet, değer, meslek ve eleştirel etik ilkeler çerçevesinde karar verme yönelimi gösterdikleri tespit edilmiştir. Yöneticilerin etik hakkında bilgileri olmasına rağmen toplumsal etik ilkeler ile kişisel etik ilkelerin çatıştığı durumlarda, bireysel etik değerler çerçevesinde karar verdikleri araştırmada görülmüştür.

Dayanç (2007) sınıf öğretmenliği bölümüne devam eden öğrencilerin, mesleki etik konusundaki görüşleri ve mesleki etik ikilemleri çözümleme biçimlerini tespit etmek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Tekil tarama modeli kullanılan çalışmanın nicel kısmı 156, nitel bölümü ise 72 öğrenci belirlenerek yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak ise “Öğretmen Mesleki Etik Anketi” ile araştırmacının New York ve Minnesota etik konseyinin ilkeleri doğrultusunda hazırladığı örnek olaylar kullanılmıştır. Araştırmada öğrencilerin mesleki etik düşünme düzeyleri ile cinsiyetleri arasında kız öğrenciler lehine anlamlı farklılık olduğu fakat yaş gruplarına göre herhangi bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi ile öğrencilerin mesleki etik puanları arasında anneleri ile pozitif bir ilişki olduğu; babaların eğitim düzeyi ile anlamlı bir farklılık oluşturmadığı; etik ikilemlere yanıtlarının ise cinsiyet ve dünya görüşünde uyumlu belirlenmiştir.

Alakavuklar ve Arbak (2008) tarafından, ahlaki ikilemler ve bu ikilemlerin sebep olduğu çatışmaların sonuçlandırılması için kullanılan yöntemlerin seçiminde etik eğilimlerin rolünün belirlenmesi amacıyla araştırma yapılmıştır. Senaryo yöntemi kullanılan araştırmada, veri toplama aracı olarak Çok Boyutlu Etik Ölçeği ve Örgütsel Çatışma Envanteri-II kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 373 akademisyen oluşturmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde deontolojik ve kuralcı yapıdaki kişilerin; evrensel kurallardan aldıkları güçle uzlaşma, uyma veya kaçınma davranışı sergiledikleri görülmüştür. Deontolojik tutuma sahip olan kişilerin çatışmalarda baskıcı bir tavır takınabildiği, göreceliği benimseyenlerin ise çatışma yaşadığı kişiye karşı anlayışlı davrandıkları saptanmıştır. Araştırmada her türlü durumu kabullenme yönelimi gösteren kişilerin de taviz vererek uzlaşma ya da kaçınma davranışları gösterdikleri ifade edilmiştir.

Örselli (2010) çalışmasında Türkiye’de etiğin ve bu alandaki sorunların nasıl algılandığının tespit edilmesi; vatandaşların kamu hizmetlerinden memnuniyetlerinin düzeyinin belirlenmesi, kamu görevlilerinin etik ve etik dışı davranışlarının belirlenmesi; etik algısının demografik değişkenlere göre tespitini amaçlamaktadır. Ayrıca çalışmada kamu görevlilerinin etik ikilemlerinin tespit edilmesi ve çözülmesi, ilke ve kurallardan çalışanların haberdar olma durumları, yaşadıkları etik ikilemlerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi de amaçlanmaktadır. Veriler araştırmacı tarafından hazırlanan anket, etik algı ölçeği ve etik ikilem algı ölçeği ile toplanmıştır. Veri toplama araçları Türkiye’nin 12 ilindeki 1165 kişiye uygulanmış 1089 bireyin cevapları değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın sonuçlarında, vatandaşların kamu kurumların etik dışı davranışlar olduğu düşüncesini taşıdıkları; kurumlara güven ile etik dışı fiiller gerçekleştiği algısı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Güven arttıkça etik dışı davranış düşüncesinin azaldığı görülmüştür. Kurumlara olan güven ile ekonomik durum, yaşamdan memnuniyet, tatmin düzeyleri ile arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların etik algılarının cinsiyete, yaşa ve çalıştıkları sektöre göre değişiklik göstermediği; eğitim düzeylerine ve kendini konumlandırmalarına göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu saptanmıştır. Etik ikilem algı ölçeği sonucunda kamu görevlilerinin sıklıkla etik ikilem yaşadıkları belirlenmiştir. İkilem yaşama durumlarının yaş,

cinsiyet, gelir değişkenlerine göre farklılık göstermediği fakat eğitim düzeyi, kurum içindeki konumlarına göre değişiklik gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Uzun ve Elma (2012) okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin ikilemlere bakışları ve mesleki etik ikilemleri çözümlemelerinin nasıl olduğunu incelemek amacıyla nitel bir araştırma yapmıştır. Durum çalışması şeklinde yapılan bu araştırma, Samsun ilindeki 7 farklı anaokulunda görev yapan 35 öğretmen ile yürütülmüştür. Veriler içerik analizi kullanılarak incelenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin çoğunun, veliler tarafından verilen değerli hediyeleri rüşvet olarak kabul edilmesi muhtemel olduğundan kabul etmeyecekleri ve etik dışı bir davranış olarak kabul ettikleri saptanmıştır. Bazı öğretmenler, görevini ihmal eden meslektaşlarına ellerinden geldikçe yardım edebileceklerini ifade ederken diğerleri görevin ihmalinin azımsanacak bir sorun olmadığı düşündükleri belirlenmiştir. Bunlarla birlikte araştırmada öğretmenlerin öğrencilere uygulanan şiddete karşı oldukları fakat durum karşısında nasıl bir davranış sergilemeleri gerektiği hususunda bilgi edinmeye ihtiyaç duydukları ortaya konmuştur.

Duran (2014) okul öncesi öğretmenlerinin mesleki etik davranışları algılama düzeylerini belirlemek ve etik ikilemlere nasıl çözümler üreteceklerini incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Karma desende tasarlanan bu çalışmada Ankara’da görev yapan 205 öğretmenden veriler toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak okul öncesi öğretmenin etik davranışları ölçeği ve senaryolar kullanılmıştır. Öğretmenlerin etik algıları yüksek olarak tespit edilmiştir. Algıların yaşa ve mesleki kıdeme göre değişmediği fakat mezuniyet bölümlerine, lisans sonrası eğitime ve kurum türüne göre anlamlı bir farklılık olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Gök (2018) okul müdürlerinin yaşadıkları etik ikilemlere ilişkin görüşlerini ve kararlarını inceleyen olgu bilim yöntemi ile bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Gaziantep’in iki ilçesindeki 20 okul müdürü oluşturmuştur. İkilem senaryoları kullanılarak toplanan verilere içerik analizi yapılmıştır. Araştırmada müdürlerin; bireysel ve mesleki değerlerini, kültür kaynaşmasını ve eşitliği göz önünde bulundurarak karar verdikleri raporlanmıştır. Erkek müdürlerde dini değerlerin okul kültürünün önüne geçtiği tespit edilmiştir.

Buna karşın kadın müdürlerin sorumluluk alma ve güveni ön planda tuttıkları araştırmada saptanmıştır.

Tekel'in (2018) ortaokul okul yöneticilerinin ahlaki ikilemlerini incelemeyi amaçladığı çalışmasında, yöntem olarak bütüncül tekli durum deseni kullanmıştır. Araştırmada veriler, İstanbul'da okul müdürü olan 10 kişiden görüşme ve gözlem ile toplanmıştır. Bulgularda ise okul yöneticilerinin yönetmelikler ve kendi koyduğu kuralı uygulamak ile üst yönetim ricaları arasında; müdüre yardım eden öğrenmen ile diğer öğretmenlere tanınan fırsat arasında; iki öğrenci arasında yardım hususundaki kararda ikilem yaşadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Erdoğan (2019) öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin yaşadıkları etik ikilemlerin düzeylerinin, bazı demografik değişkenlere göre durumunu incelemeyi amaçladığı bir araştırma yapmıştır. Veriler Okullarda etik ikilem ölçeği ile toplanmıştır. Bu ölçek Ankara'da görev yapan 540 öğretmen, 60 müdür yardımcısı ve 30 okul müdürüne uygulanmıştır. Araştırmada etik ikilemlerin cinsiyete ve yaşa göre değişiklik göstermediği fakat görev değişkenine göre öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Orta yaşlardaki öğretmenlerin etik ikilem yaşama düzeylerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Çelik'in (2019) sınıf öğretmenlerinin yaşadıkları etik ikilemleri tespit etmeyi amaçladığı araştırması durum çalışması deseni ile tasarlanmıştır. Araştırma Siirt'te mesleğini yapan 65 sınıf öğretmen ile yapılandırılmış görüşme yaparak gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi ile çözümlenen verilerde öğretmenlerin; bilgilerin değeri, programın uygulanması, öğrencilere olumlu imaj verme, öğrenci merkezli olma çabası; mesleki özveride bulunma ve rol karmaşası, manevi doyum konularında ikilem yaşadıkları raporlanmıştır. Ayrıca çalışmada sınıf öğretmenlerinin meslektaşlar, özel hayat, kadın ve anne öğretmen olmak, sosyokültürel ortam, maddi kaygılar ve veli ilgisizliği konularında da ikilem yaşadıkları görülmüştür.

Türkoğlu'nun (2019) insan kaynakları çalışanlarının yaşadıkları etik ikilemlerin ve etik dışı davranışların tespit edilmesi amacıyla yaptığı çalışma, nitel olarak tasarlanmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat yapılarak toplanan veriler betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Araştırmanın sonucunda işe alım sürecinde adaletin sağlanması için kör işe alım yönteminin yapılmadığı, adaylara kişisel

hayatlarına dair sorular sorulduğu belirlenmiştir. Bunlara ek olarak performans ölçümleri, eğitim faaliyetleri ve kariyer yönetimi hususlarında eksiklerin olmasının etik ikilemlerin yaşanmasında ve etik dışı davranışlara yol açtığı ifade edilmiştir. Araştırmada çalışanların, örgütsel süreçleri ikilemler ve etik dışı davranışların nedeni olarak değerlendirdikleri belirtilmiştir.

Şallı ve Levent (2019) tarafından resmi ve özel okullarda mesleklerini yapan öğretmenlerin etik ikilem hususunda kararları ile ilgili algılarını incelemek amacıyla örnek olay çalışması ile bir araştırma yapılmıştır. İstanbul'un üç merkez ilçesindeki 10 öğretmene, örnek etik ikilem durumları verilerek veriler toplanmış ve içerik analizi yapılmıştır. Araştırmada öğretmenlerde etik olaylardaki hassasiyetlerinin meslekten, bireysel değerlerden kaynaklı; faydacı, bireysel değerlerden ve toplumsal olaylardan dolayı etmenler nedeniyle farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Erdoğan ve Sezgin (2020) ise resmî ortaokullardaki okul yöneticileri ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemler ve nedenleri ile okul yöneticileri ve öğretmenlerin bu etik ikilemlerle baş etme stratejilerini tespit etmeyi amaçlayan bir araştırma yapmışlardır. Bu amacı gerçekleştirmek için yöntem olarak olgu bilim desenini kullanmıştır. Veri toplama aracı, yarı yapılandırılmış görüşme formudur ve on okul müdürü, on müdür yardımcısı ve on öğretmene uygulanmıştır. Veriler betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Söz konusu araştırmanın bulgularında okul müdürlerinin davranışsal olarak öğretmenlerin istekleri, velilerin talepleri, öğrenci kontrolünün sağlanması, öğrencilerin talepleri ve öğretmenlerin öğrencilere karşı kırıncı davranışlarından dolayı etik ikilemler yaşadıkları belirlenmiştir. Müdür yardımcıları ise kişisel ilişkilerin sürdürülmesi, velilerin talepleri, öğretmenlerin talepleri ve öğrenci disiplinin sağlanması gibi ikilemler yaşamaktadırlar. Okul müdürleri ve müdür yardımcıları yapısal boyutta okulun maddi imkanları, okul kurallarının uygulanması ve okulun fiziksel imkânlarının iyileştirilmesi gibi konularda etik ikilemlerle karşılaştıkları belirlenmiştir. Fakat müdür yardımcıları ek olarak okul müdürünün kararları karşısında ikilem yaşayabildikleri de saptanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin de benzer şekilde yönetiminin aldığı kararlar, okul yönetiminin tutarsız ve adaletsiz uygulamaları ile okul yöneticileriyle

paralel şekilde okula maddi finansman sağlama konularında etik ikilem yaşadıkları ortaya konmuştur.

Tezcan ve Güvenç (2020) ortaokul öğretmenlerinin hangi ikilemleri yaşadıklarını bulmak amacıyla olgu bilim deseninde bir araştırma yapmıştır. Çanakkale'deki 15 ortaokul öğretmeninden yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veriler toplamıştır. Veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. Öğretmenlerin; öğrenciyi koruma, adil değerlendirme, meslektaş koruma ve veli müdahalesini dengeleme gibi dört kategoride etik ikilem yaşadıkları saptanmıştır.

Karadağ ve Tekel (2020) ise okul müdürlerinin etik ikilemlerinin incelenmesi amacıyla Türk ve Kanadalı müdürleri karşılaştırmalı inceleyen bir araştırma yapmışlardır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ve kısa hikâyeler veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmanın neticesinde Kanadalı müdürlerin eleştiri etiğine dair ikilemler yaşadığı fakat Türkiye'deki okul müdürlerinin ise kendi çıkarlarına dayalı etik ikilemler yaşadıkları saptanmıştır. Araştırmada belirtilen diğer bir hususta Kanadalı müdürlerin öğrencilerin faydasını ve velilerin ihtiyaçlarını Türkiye'deki müdürlerden daha fazla dikkate aldıkları ifade edilmiştir.

Börü'nün (2020) etik ikilemler; öğretmenler için sorunlu bir durum adlı çalışmasında öğretmenlerin etik ikilemlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Fenomenoloji yöntemiyle yapılan araştırmada veriler ortaöğretimde çalışan on iki öğretmenle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek toplanmıştır. Veriler betimleyici analiz ile incelenmiş ve altı temel tema bulunmuştur. Öğretmenlerin bireyselleştirilmiş eğitim, okul düzeni, yöneticilerin tutumları, ebeveynler, meslektaşlar, demokratik ve sosyal değerler ile ilgili ikilem yaşadıkları raporlanmıştır. Etik ikilemlerin; merkezi müfredat, test ve disiplin sistemi, sınıf büyüklüğü ile ilgili yaşandığı saptanmıştır.

Karayaman (2021) okul yöneticilerini etik ikileme iten baskıları okul düzeylerine göre belirlemeyi amaçladığı araştırmasını nitel araştırmalardan çoklu durum çalışması olarak tasarlamıştır. Veriler, açık uçlu sorular ile İstanbul'un Esenyurt ilçesindeki 50 okul yöneticisinden toplanmıştır. Veriler 2017-2018 eğitim öğretim yılında elde edilmiş ve içerik analizi ile incelenmiştir. Araştırmada en fazla karşılaşılan etik ikilemin sendika, vakıf ve derneklerin istekleri; üst

makamdakilerin uygulamaları ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Güç kaynaklarının okul türüne göre değişiklik gösterdiği de saptanmıştır.

Camadan, Tuna ve Sadıkoğlu (2021) tarafından ise psikolojik danışmanların etik ikilemlerini inceleyen nitel bir araştırma yapılmıştır. Rize’de 16 psikolojik danışman ile görüşülen bu çalışmada veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır ve içerik analizi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda okul psikolojik danışmanlığı etik ilkelerinin yeterlilik ilkesi konusunda en fazla bilgiye sahip olduğu belirtilmiştir. Hukuki boyutta ise mesleki görev ve sorunlara ilişkin en fazla bilginin rehber öğretmenlerde olduğu, fakat kendilerini bu konuda yetersiz gördükleri ifade edilmiştir. Okul psikolojik danışmanlarının etik ikilem yaşamalarının en fazla gizlilik durumlarından kaynakladığı; danışanın istismar, suç işleme, yasa dışı madde kullanımı ve fiziksel şiddet yaşama durumları ile ilgili olduğu belirtilmiştir. Psikolojik danışmanların ikilemlerin üstesinden gelmek için araştırma yaptıkları ve başkalarına da danıştıkları elde edilen bulgular arasındadır.

Yurt içinde etik ikilem ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde sağlık, muhasebe, öğretmenlik meslekleri, psikolojik danışmanlık ve okul yöneticileri hakkındaki araştırmalara rastlanmıştır. Çalışmaların okul yöneticilerine yönelik olarak sınırlı sayıda olduğu ve yapılan araştırmalardaki örneklemelerin ortaokul yöneticileri ile gerçekleştirildiği görülmüştür. Ayrıca araştırmaların metotları incelendiğinde nitel yöntemli çalışmaların nicel araştırmalara oranla fazla olduğu tespit edilmiştir.

2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Campbell ve Elizabeth (1992) öğretmen ve okul müdürlerinin karşılaştıkları çatışmaların, etik ikilemlerin belirlenmesi ve değerlere ilişkin farkındalık durumlarını öğrenmek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Araştırmada çalışma grubu 30 kişi olarak belirlenmiş ve veriler yarı yapılandırılmış görüşme yapılarak toplanmıştır. Araştırmanın bulgularında katılımcıların; eylemleri, değerleri ve inançları ile okul kültürü arasında ikilem yaşadıkları saptanmıştır.

Tirri (1999) araştırmasında öğretmenlerin görevlerini sürdürürken mesleklerinde ahlaki ikilemlerle karşılaştıklarında nasıl bir yol izlediklerini bulmayı amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Veri toplama aracı olarak yapılandırılmış

görüşme ve Oser'in ahlak kuramına göre hazırlanmış etik ölçeği kullanılmıştır. Çalışma nitel ve nicel olarak yapılmıştır. Araştırmanın araçları Helsinki de görev yapan 33 öğretmene uygulanmıştır ve nitel veriler içerik analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarında öğretmenlerin ikilemleri çözerken tek başına karar verdikleri; taciz durumları, eğitimin sorgulanması, cinsiyet problemleri hususlarında gizliliği tercih ettikleri ve farklı yöntemlerde çözmeye çalıştıkları saptanmıştır. Bazı öğretmenlerin hala ikilemlerini çözemedikleri de belirtilmiştir.

Cranston, Ehrich ve Kimber (2006) Avustralya'da görev yapan yedi farklı okuldaki müdürlerin etik ikilemlerini rapor etmek amacıyla nitel araştırma ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Bu görüşmeler sonucunda okullarda etik ikilemlerin çok yaygınlaştığını hatta 'ekmek ve tereyağı' haline geldiği ifade edilmiştir. Genel olarak yaşanan ikilemlerin doğru yanlış hakkında olmasında ziyade iki doğru durum arasında olduğu bulgulara saptanmıştır. Hediye alma, personelin düşük performansı, meslek ahlakına karşın kişisel değerler, çocukların uğradıkları şiddeti engellemek ve onların refahını sağlamak, bir çocuğu değiştirmeye çalışmak konularında ikilemler yaşadıkları belirlenmiştir.

Norberg ve Johansson (2007) İsveç okul liderlerinin etik ikilemlerini inceledikleri araştırmayı 35 okul yönetim kurulu üyesi, yedi müfettiş, 50 müdür, 35 yeni başlamış müdür ve 40 öğretmen ile gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada konferans, tartışma yöntemleri ile veriler toplanmıştır. Bulgularda okul yönetim kurulu üyelerinin etik ikilemleri; kişisel değerler ile mesleki değer ve ödevlerin çatışması, okul güvenliği ve gizlilik haklarına saygı arasında, fırsat eşitliği sağlama ile finansal durum arasında kalma şeklindedir. Müfettişler ise kurul kararı ile uygulama görevi arasında, kişisel değerlerle mesleki değerler arasında ikilem yaşadıkları saptanmıştır. Bunların yanı sıra meslekte tecrübeli okul müdürleri ise öğretmenlerin güvene zarar veren davranışları, öğrencilerin öğretmenler hakkında yanlış söylenti yayması, çocukların faydasına olan kararı verme konularında ikilem yaşamaktadırlar. Yeni atanan müdürlerin çalışanların meslektaşları hakkındaki şikayetleri, çocuklara şiddet, siyasi kararlar ve ekonomik kaynakların dağılımı ile müfredat konusunda öğretmenlerin ise ekonomik destek, özel eğitime ihtiyaç duyan çocuklara verilecek eğitim konularında ikilem yaşadıkları belirlenmiştir.

Shapira-Lishchinsky ve Orland-Barak (2009) İsraili öğretmenlerin sorunlara bakışlarını incelemek ve etik ikilemleri keşfetmeleri amacıyla araştırma yapmıştır. Nitel araştırma yöntemi ile 11 okuldaki 22 öğretmene görüşme soruları sorulmuştur. Araştırma sonuçlarında; öğretmenlerin, meslektaşın görevini suiistimal etmesini bildirme, öğrencinin faydası ile okul kuralları arasında kalma, eğitim sürecinde kişisel ideolojisi ile müfredat gerekliliği, ev kültürü ile okul kuralları konularında ikilemler yaşandığını saptamıştır.

Boon (2011) öğretmen adaylarının karşılaştıkları etik ikilemleri belgelemek ve etik eğitimi algılarını ve verilen eğitimleri belirlemek amacıyla vaka araştırması yöntemi ile bir araştırma yapmıştır. Araştırma, bölgesel bir Avustralya üniversitesinde dördüncü sınıfta okuyan öğrenciler ile gerçekleştirilmiştir. Veriler odak grup görüşmeleri ve anket ile toplanmıştır. Araştırmada öğretmen adaylarının idari zorbalık, aşağılama, hoşgörüsüzlük, cinsel tacizi görmezden gelmek gibi etik dışı davranışlarla karşılaştıkları belirtilmiştir. Üniversitedeki eğitimin uygulamada yetersiz kaldığı, eğitimcilerin etik ikilem tartışmalarını nasıl yapacaklarını bilmeleri gerektiği ifade edilmiştir.

Shapira-Lishchinsky (2011) öğretmenlerin önemli olaylarda yaşadıkları etik ikilemleri ortaya çıkarmak ve kararlarını belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma 50 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme ile veriler toplanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin öğrencileri nasıl idare edeceği; gizlilik, resmi iklime karşı kişisel ihtiyaçlar; okul standartlarına karşı meslektaşlara bağlılık, ailevi olaylar ve eğitim standartları alanlarında öğretmenlerin ikilem yaşadıkları tespit edilmiştir.

Cherkowski, Walker ve Kutsyuruba (2015) Kanada da on il ve üç bölgede görev yapan müdürlere posta ve e-posta yolu ile gönderilen yapılandırılmış formla veriler toplanmıştır. 12 açık uçlu sorunun yanıtı dört kategoride incelenmiştir. Bunlar a) etik karar verme sürecine başkalarının dahil edilmesi; b) onların etik bir ikilemle karşılaşıldığında başkalarıyla ilişkiler; c) kişisel karakter ahlaki faillik için karakteristik ve d) kararlarda etkili ilişkilerin rolü şeklinde tümevarımsal olarak kodlanmıştır. Araştırmanın bulgularında müdürlerin kurumdaki dedikodular ile uğraşmak, astlarının başkalarından şikâyetleri, öğrenciler ya da veliler hakkındaki yorumlar konusunda, hastalık izinlerinin kişisel işler için alınması konularında

ikilem yaşadıkları tespit edilmiştir. Müdürlerin kararlarında saygı, sadakat, güven, eşitlik ve adaleti gözettileri, çoğunluğun iş birliğine önem verdikleri diğerlerinin ise kendi kararına meslektaşlarının güvenmesi gerektiğini düşündükleri saptanmıştır.

Leppard (2018) okul müdürlerinin etik ikilemlere tepkilerini belirlemek amacıyla vaka araştırması yapmıştır. Araştırmada müdürlerin zihinsel şemalarının okul ortamını etkilediği ve etik ikilemleri çözmede zorluk yaşadıkları belirtilmiştir. Okul içinde ve dışında kişilerin birbirleri ile yarışan gereksinim ve çıkarlarının olması etik ikilemleri ortaya çıkardığı ifade edilmiştir.

Hart (2018) müfettişlerin karar vermesini etkileyen faktörleri ve karar verme süreçlerinin rasyonel veya sezgisel modelleri ne ölçüde yansıttığını araştırmak amacıyla yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemi ile tasarlanan araştırmada Amerika Birleşik Devletleri'nin güneydoğu bölgesinde okul yöneticisi yetiştiren on üç müfettiş ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek veriler toplanmıştır. Katılımcıların kararını etkileyen üç temel faktör öğrenciler için en iyisinin ne olduğu, toplumun tepkileri ve meslektaşlarının tavsiyelerini alma olarak saptanmıştır. İkilemlerin doğasının karar verme sürecini etkilediği ve müfettişlerin hesap verebilirlik ve çeşitli beklentiler nedeniyle ikilemler yaşadıkları da ifade edilmiştir. Karar verirken sezgileri ile rasyonel yaklaşımı birlikte kullanarak karar verdikleri de çalışmanın bulgularında raporlanmıştır.

Tal-Alon ve Shapira-Lishchinsky (2019) fiziksel engelli öğretmenlerin görev yaptığı okullardaki okul müdürlerinin etik ikilemlerini tespit etmek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmayı İsrail'de görev yapan 18 müdür ile görüşmeler yapılarak gerçekleştirmişlerdir. Söz konusu okul müdürlerinin pek çok ikilemler yaşadıkları; bunların eğitim sistemine, öğrencilerin refahına ve okul çalışanlarının huzurun bağlılık konularında öne çıktığı raporlanmıştır.

Lowery (2019) okul liderlerinin etik ikilemlerle karşılaştıklarında karar vermek için ahlaki okuryazarlığı nasıl kullandıklarını belirlemek için yaptığı araştırma nitel yöntemle gerçekleştirilmiştir. Güney Ohio bölgesindeki on kişi ile açık uçlu görüşmeler yaparak veriler toplanmıştır. Araştırmanın bulgularında Katılımcıların etik ikilemi kararın net olmadığı durumlar, birden çok doğru, çeşitli olasılıklara sahip değer sistemi olarak tanımladıkları belirlenmişlerdir. Okul

liderlerinin karar verirken başkalarına danıştıkları, empati yaptıkları, kararın sonuçlar üzerinde düşündükleri yararlı olanı tercih ettikleri saptanmıştır.

Bang (2020) Kore'deki hemşirelerin etik ikilemleri ve karar vermelerinin belirlenmesi amacıyla çalışmasını yapmıştır. Hemşirelik üçüncü sınıfta okuyan 53 öğrenci ile tartışma yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırmada etik ikilem durumlarında karar vermenin özgüvenle ilişkili olduğu, mesleki benlik ile etik ikilemlerde mantıksal karar verme durumu arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tirri ve Husu (2000) 26 anaokulu ve ilkokul öğretmeninin tanımladıkları erken çocukluk dönemindeki etik ikilemleri sorgulamak amacıyla yaptıkları araştırma, anlatılanların ilişkisel okunması yöntemiyle tasarlanmıştır. Çalışmanın bulgularında öğretmenle ve veriler arasında, meslektaşların birbirleriyle ve toplumsal kurumlarla çatışma yaşadıkları belirlenmiştir. Etik ikilemin yoğunlaştığı konunun çocuklara en çok fayda sağlayan unsurlar hakkında olduğu saptanmıştır.

Yurt dışında yapılan araştırmalarda okul yöneticileri, müfettişler öğretmenlerin etik ikilemleri incelenmiştir. Yapılan araştırmaların bazısında nicel yöntem kullanılırken bir kısmı nitel olarak yapılmıştır. Araştırmalarda etik ikilemler, tepkileri, karar verirken dikkat ettikleri, çözümleme stratejileri konu edinmiştir.

Yurt içi ve yurt dışı araştırmalarında okul yönetimi başta olmak üzere öğretmenler ve müfettişlerin etik ikilem yaşadıkları saptanmıştır. Yurt içinde yapılan araştırmalarda ise öğretmenlerin etik ikilemlerinin incelendiği çalışmalar okul yöneticilerine karşı daha fazladır. Bununla birlikte okullarda yaşanan etik ikilemler hakkında yurt içinde daha çok nitel yöntem kullanılmışken yurt dışında nicel yöntemle yapılmış çalışmaların sayısının yurt içindekilere göre fazla olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda özellikle 2018 yılı ve sonrası yurt içi ve yurt dışı araştırmalarda etik ikilem konusuna yönelimin artması ortak bir husustur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma bir durum çalışması olup, karma modelde gerçekleştirilmiştir. Karma yöntemlerin başka bir yaklaşımla nasıl bir araya getirilebileceği konusunda literatürde belirtilen en eski bakış açılarından biri de yerleştirme kavramıdır. Yerleştirme, bir araştırmacının geleneksel olarak bir yaklaşımla (nitel veya nicel) bağlantılı bir araştırma deseni içerisine (nicel veya nitel), ikincil bir yöntemi eklediği karma yöntemler yaklaşımını ifade eder (Caracelli ve Greene, 1997; Creswell ve Plano Clark, 2011; Creswell, Plano Clark, Gutmann, ve Hanson, 2003; Greene, 2007).

Durum çalışmaları, araştırmacıların sınırlandırılmış bir sistemde veya durumda olanları tanımlamak ve yorumlamak için derinlemesine bir araştırma gerçekleştirdikleri nitel araştırma desenleri olarak tanımlanabilir (Creswell, 2013; Stake, 1995; Yin, 2014). Bir karma yöntemler durum çalışması, araştırmacıların durum(ları) incelemeye yönelik olarak durum çalışmasının uygulamasını zenginleştirmek üzere nicel yöntemleri bir durum çalışması içerisine yerleştirdiği araştırma desenidir. Karma yöntemler durum çalışmaları, karmaşık bir durumu anlamaya yönelik çoklu paradigmaları ve yaklaşımları bütünleştirmek (Luck, Jackson, ve Usher, 2006), nitel durum açıklamalarını nicel bilgilerle zenginleştirmek (Curry ve Nunez-Smith, 2015) ve sınırlandırılmış sistemler içerisindeki karmaşıklıklarla ilgilenmek (Singh, Milne ve Hull, 2012) için yararlı çerçeveler olarak tanımlanmıştır.

Durum çalışmalarına, nicel yöntemlerin eklenmesine yönelik gerekçe örnekleri arasında; makro bağlamların daha iyi açıklanması, kuramsal olarak ilişkili yapıları durum çalışması katılımcıları açısından değerlendirmek ve araştırmacıların durum hakkındaki yorumlarını doğrulamak yer almaktadır.

3.2. Evren ve rneklem

Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim ve ğretim yılında Rize ilinde lise kademesinde yönetici olarak görevini sürdüren müdür ve müdür yardımcıları oluştırmaktadır. Evren tam listesi Milli Eğitim Müdürlüğünden elde edilmiştir. Rize’de ortaöğretim kademesinde görev yapan 64 müdür 14 müdür başyardımcısı 1 müdür vekili ve 145 müdür yardımcısı olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın nitel rneklemei seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Amaçlı rnekleme, araştırmanın amacına yönelik bilgi açısından zengin durumların seçilerek ayrıntılı bir araştırma yapılmasını sağlar. Tespit edilen ltleri karşılayan ya da belli niteliklere sahip sınırlı sayıda veya daha özel durumlarda çalışılmak istenildiğinde tercih edilmektedir (Büyüköztürk vd. 2012: 90; Ekiz, 2009: 105). Araştırmaya seçilen kişilerin araştırma için seçildiği kuşkusunu ortadan kaldırmak, araştırmanın inanılırlığını artırmak için kullanılmaktadır (zbaşı, 2019: 124). Bu doğrultuda araştırmanın nitel verilerinin örneklemini Rize ili merkez ilçesinde görev yapan 12 müdür, 31 müdür yardımcısı oluştırmıştır.

Okullarda Etik kilem lği adlı veri toplama aracı kullanılarak nicel verilerin elde edilmesi aşamasında ise basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme, araştırma evrenindeki tüm birimlerin örneklem kapsamına alınması için eşit ve bağımsız imkana sahip olduğu bir yöntemdir. Araştırmaya katılacak tüm kişiler aynı seçilme imkanına sahiptir (Büyüköztürk vd. 2012: 85). Bu doğrultuda seçilen örnekleme nicel veriler, Rize ilinde lisede görev yapan 37 müdür, 77 müdür yardımcısından oluşan 114 katılımcıdan elde edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanan yapılandırılmış görüşme formu ve Erdoğan (2019) tarafından geliştirilen “Okullarda Etik İkilem Ölçeği” kullanılmıştır.

3.3.1. Yapılandırılmış Görüşme Formu İçin Geçerlilik ve Güvenilirlik

Yapılandırılmış görüşme, katılımcılara daha önce belirlenmiş soruların sorularak, hangi verilerin toplanacağını önceden ayrıntılı şekilde planlanarak aynen uygulanmaya çalışıldığı bir tekniktir. Araştırmacı, araştırmaya katılan her bir kişiye aynı soruları aynı biçimde ve aynı kelimelerle sormaktadır (Taşdemir, 2019: 129). Yapılandırılmış görüşme formu üç bölüm olarak hazırlanmıştır. Birinci kısımda katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. İkincisinde yedi görüşme sorusu sorulmuştur. Üçüncü bölümde ise üç etik ikilem senaryosuna yer verilmiştir. Ardından hazırlanan görüşme formuna ilişkin soruların geçerliliğinin sağlanması amacıyla uzman görüşü alınmıştır. Kapsam geçerliliğini temin etmek için de görüşme formundaki sorulara ilişkin altı okul yöneticisi ile pilot görüşme yapılarak görüş alınmıştır. Bu sayede, ölçülmek istenen durumlara ilişkin yapılandırılmış görüşme formunun istenen yapıyı hangi ölçüde temsil ettiği belirlenebilmiştir. Verilerin toplanması için gerekli yasal izinler alınarak müdür ve müdür yardımcılarıyla yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeler 2020-2021 eğitim öğretim yılı içerisinde katılımcıların kendi okullarında gerçekleştirilmiş ve görüşmelerden her biri 40 ile 90 dakika arasında sürmüştür. Katılımcılara, araştırmanın amacı hakkında bilgi verilerek gizliliğin sağlanacağı ve verilerin araştırma için kullanılacağı ifade edilmiştir. Daha sonra görüşme formundaki sorulara geçilmiştir. İlk olarak müdür ve müdür yardımcılarında etik ikilem kavramını tanımlamaları istenmiştir. Okul yöneticilerinin kavramı tanımlamasından sonra literatürdeki etik ikilem tanımı söylenmiştir ve yaşadıkları etik ikilemlerin neler olduğuna ilişkin sorular yöneltilmiştir. Sonrasında ise bu ikilemlere nelerin neden olduğuna ilişkin sorular yöneltilmiştir. Son olarak ise yaşadıkları ikilemler sonucunda nasıl karar verdikleri ve etik ikilem senaryoları sorulmuştur. Görüşme esnasında yanıtlar ses kaydı alınmaksızın not alınmıştır.

3.3.2. Okullarda Etik İkilem Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmanın nicel verilerini elde etmek için kullanılan Okullarda Etik İkilem Ölçeğinde ise madde sayısı otuzdur; davranışsal, yapısal, politik ve sistemsel olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte hiçbir zaman, zaman zaman, nadiren, sıklıkla ve her zaman şeklinde cevaplandırılan likert tipi ifadeler yer almaktadır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Erdoğan (2019) tarafından yapılmıştır ve şu sonuçlara ulaşılmıştır.

- Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları neticesinde KMO değeri 88, Barlett's küresellik katsayısı 2601.64 ($p < .01$) olarak belirlenmiştir. Söz konusu değerlerin ölçeğin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) için uygun olduğunu ortaya çıkarmıştır.
- Davranışsal boyutun faktör yük değerinin .50 ile .80 arasında farklılaştığı, Cronbach's Alpha katsayısının .79 olduğu ve toplam varyansın %11,37'sini açıkladığı görülmüştür.
- Yapısal boyutun faktör değerinin ise .55 ile .77 arasında farklılaştığı, Cronbach's Alpha katsayısının .88 olduğu ve toplam varyansın %15,19'unu açıkladığı belirlenmiştir.
- Politik boyutta incelenmiş olan faktör yük değeri .65 ve .80 arasında, Cronbach's Alpha katsayısı ise .92 olarak belirlenmiş ve toplam varyansın %17,96'sını açıkladığı görülmüştür.
- Sistemsel boyutta faktör yük değeri .53 ile .79 arasında farklılık gösterirken Cronbach's Alpha katsayısı .84 olarak hesaplanmış ve toplam varyansın da %11,87'ini açıkladığı ortaya konmuştur.

AFA neticesinde 30 maddeden oluşan dört faktörlü yapıya doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçeğe uygulanan DFA sonucundaki-kare değeri 707.51, serbestlik derecesi ise Sd: 396 olarak bulunmuştur. İncelenen ki-kare/serbestlik derecesi sonucunda değerin 1.79 olduğu görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda araştırmada, ölçeğinin uygulanması uygun görülmüştür.

3.4. Verilerin Analizi

Bu başlık altında verilerin analizi araştırmanın alt amaçlarına göre verilmiştir.

- **Birinci alt amaç “Okullarda etik ikilem ölçek toplam puanı yöneticilerin cinsiyet, görev değişkenlerine göre manidar şekilde farklılaşmakta mıdır?”** sorusunun yanıtını bulmak amacıyla yapılan normallik testi sonucunda bağımsız gruplar için t-testinin non-parametrik versiyonu olan Mann-Whitney U-Testi ile gruplar arası manidarlık durumu incelenmiştir.
- **İkinci alt amaç “Okullarda etik ikilem ölçek toplam puanı yöneticilerin branş, okul türü ve kıdem değişkenleri ile manidar bir farklılık göstermekte midir?”** sorusunun yanıtını bulmak amacıyla yapılan normallik testi sonucunda Çok Faktörlü ANOVA’nın non-parametrik versiyonu olan Kruskal-Wallis H testi ile gruplar arası manidarlık durumu incelenmiştir. Kruskal Wallis H test değerlendirmelerinin ardından, bulunan farkın hangi gruptan kaynaklandığını görmek için Bonferroni düzeltmesi yapılarak ikili grup karşılaştırmaları Mann-Whitney U-Testi ile incelenmiştir.
- **Üçüncü alt amaç “Okul yöneticileri etik ikilem kavramını nasıl tanımlamaktadırlar?”** sorusunun yanıtını bulmak amacıyla yapılandırılmış görüşme formundaki birinci sorunun cevaplarına içerik analizi yapılmıştır.
- **Dördüncü alt amaç “Okul yöneticilerinin yaşadıkları etik ikilemler nelerdir?”** sorusunun yanıtını bulmak amacıyla yapılandırılmış görüşme formundaki ikinci sorunun cevaplarına içerik analiz uygulanmıştır.
- **Beşinci alt amaç “Okul yöneticilerinin etik ikilemleri yaşamasının nedenleri nelerdir?”** sorusunun yanıtını bulmak amacıyla yapılandırılmış görüşme formundaki üçüncü sorunun cevaplarına içerik analizi yapılmıştır.
- **Altıncı alt amaç “Etik ikilemlerin çözümünde okul yöneticileri neleri göz önünde bulundurmaktadırlar? Nasıl bir yöntem kullanmaktadırlar?”** sorusunun yanıtını bulmak amacıyla yapılandırılmış görüşme formundaki dördüncü sorunun cevaplarına içerik analizi yapılmıştır.
- **Yedinci alt amaç “Meslektaşları, etik ikilemle karşılaştıklarında okul yöneticilerine danışmakta mıdır?”** sorusunun yanıtına ulaşmak amacıyla

yapılandırılmış görüşme formunun yedinci sorusunun cevaplarına içerik analizi uygulanmıştır.

Araştırmanın nicel verileri SPSS, nitel verileri ise “içerik analizi” ile incelenmiştir. İçerik analiz yöntemi ile veriler ayrıntılı bir işleme tabi tutulur ve betimsel yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir. İçerik analizinde birbirine yakın veriler, ilgili kavram ve temaların altında bir araya getirilir ve okuyucuların anlayacağı şekilde düzenlenip yorumlanması kolaylaştırılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmada da bu metot izlenmiştir. Yanıtlar her bir görüşme için ayrı ayrı bilgisayarda dosyalanmıştır. Ardından sınıflamalar yapılmıştır. Bu şekilde kategoriler yazılmıştır. Ardından sorulara verilen yanıtlarda okul yöneticilerinin her bir soruya verdiği yanıtlar alt alta yazılarak sorular için ayrı dosyalar oluşturulmuştur. Alt alta sıralanan yanıtlardan da tekrar kategoriler oluşturulmuş ve karşılaştırma yapılarak doğrulanmıştır. Frekans ve yüzde tabloları oluşturulmuş ve verilerin analizleri yorumlanmıştır. Görüşülen kişiler için harf (M: Müdür, MY: Müdür Yardımcısı) ve sayı kullanılarak kod kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın alt amaçlarına ilişkin elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Alt amaçlar sırasıyla incelenerek önce okul yöneticilerinin etik ikilem yaşama durumların demografik değişkenlere farklılaşma durumuna ilişkin bulgular verilmiştir. Daha sonra ise incelenen nitel veriler ile müdürlerin etik ikilem kavramını nasıl tanımladıkları, yaşadıkları etik ikilem durumlarının neler olduğu, ikilem yaşamalarının nedeni olarak neleri gördükleri, ikilemleri nasıl çözümledikleri, etik ikilem yaşayanların kendilerine danışılma durumuna ilişkin bulgulara geçilmiştir. Elde edilen veriler kategorilendirilmiş, frekans ve yüzde tabloları ile bulgular verilmiş; lisede görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının sorulara verdiği yanıtlar listelenmiştir.

4.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Birinci alt amaç “Okullarda etik ikilem ölçek toplam puanı yöneticilerin cinsiyet, görev değişkenlerine göre manidar şekilde farklılaşmakta mıdır? sorusunun yanıtını bulmak amacıyla önce normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığı incelenmiştir.

Tablo 2. Etik İkilem Ölçek Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Betimsel istatistikler	N	Ortalama	Medyan	Mod	Basıklık	Çarpıklık	Ss	Minimum	Maksimum
	114	64.59	60.00	42.00	-.83	.33	21.28	30.00	118.00

Tablo 2 incelendiğinde ölçek puanları ortalama, medyan ve mod değerlerinin birbirine yakın değerler almadığı görülmüştür. Normal olmayan dağılım için non-parametrik tekniklerden bağımsız gruplar için t-testi olan Mann-Whitney U-Testi ile manidarlık durumunu bulmak için t-testi kullanılmıştır.

Tablo 3. Yöneticilerin Etik İkilem Ölçek Toplam Puanlarına Uygulanan Mann-Whitney U Testi Analizine İlişkin Bulgular

Değişken	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Cinsiyet	Kadın	16	51.75	828.00	692.00	.45
	Erkek	98	58.44	5727.00		
Görev	Müdür	37	58.20	2153.50	1398.50	.87
	Müdür yardımcısı	77	57.16	4401.50		
	Toplam	114				

Tablo 3'teki veriler incelendiğinde, etik ikilem ölçek toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre Mann-Whitney U-Testi sonucunda kadın ve erkek yönetici grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($U=692.000$; $p>0.05$).

Tablo 3'teki veriler incelendiğinde, etik ikilem ölçek toplam puanlarının görev değişkenine göre Mann-Whitney U-Testi sonucunda kadın ve erkek yönetici grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($U=1398.500$; $p>0.05$).

Cinsiyete ilişkin elde edilen bulguların Erdoğan (2019) tarafından ortaokulda görev yapan okul yöneticileriyle yaptığı araştırma ile örtüştüğü görülmüştür. Araştırmada ortaokul yöneticilerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık saptanmadığı ifade edilmiştir. Bu durumun kadın ve erkek yöneticilerin benzer görev bilinci ve değerlere sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Görev değişkenine ilişkin ise davranışsal boyutta manidar bir farklılık olduğu ($F_{(2,627)} = 8.56$, $p<.05$); sistemsel, politik ve toplam boyutta farklılık olmadığı belirtilmiştir. Davranışsal boyutta farklılığın öğretmenlerin okul yöneticilerinden daha fazla etik ikilem yaşaması yönündedir. Sonuç olarak elde edilen bulguların ortaokul ve lisede görev yapan okul yöneticilerinin etik ikilem yaşama durumlarının cinsiyete ve görev değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Cross'un (2013) yaptığı çalışmanın sonuçları da bu bulgularla örtüşmektedir. Bu bulgulardan farklı olarak Haines ve Leonard (2007) tarafından yapılan çalışmada ise cinsiyet değişkeninin etik karar verme hususunda önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir. Yapılan araştırmalarda cinsiyetin etik ikilem yaşama durumlarında manidar bir farklılık oluşturduğunu ifade eden araştırma sayısının az olduğu görülmüştür.

4.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

İkinci alt amaç “Okullarda etik ikilem ölçek toplam puanı yöneticilerin branş, okul türü ve kıdem değişkenleri ile manidar bir farklılık göstermekte midir?” sorusunun yanıtını bulmak amacıyla non-parametrik tekniklerden Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Kruskal Wallis H testi değerlendirmelerinin ardından, farkın hangi gruptan kaynaklandığını göstermek için ikili karşılaştırma testi yapılmıştır.

Tablo 4. Yöneticilerin Etik İkilem Ölçek Toplam Puanlarına Uygulanan Kruskal Wallis H Testi Analizine İlişkin Bulgular

Etik ikilem Ölçek Puan	Branş										Fark	p
	Sözel branş		Sayısal branş		Yetenek branşı		Meslek dersleri branşı					
	N	Ort	N	Ort	N	Ort	N	Ort				
	49	58.8	17	62.8	9	49.0	39	55.4	-	.74		
	Okul Türü											
	Anadolu		Fen lisesi		Meslek lisesi		İmam hatip		Çok programlı			
	N	Ort	N	Ort	N	Ort	N	Ort	N	Ort		
	17	57.7	17	51.5	49	59.8	25	55.5	6	62.8		
	-	.91										
	Mesleki Kıdem											
1-5		6-10		11-15		16-20		21+				
N	Ort	N	Ort	N	Ort	N	Ort	N	Ort			
7	53.7	11	64.1	18	76.5	16	45.5	62	54.3			
-	.05											

Tablo 4’e göre; Etik İkilem Ölçek puanı ile branş değişkeni arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda iki değişken arasında Monte Carlo Sig. değerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p=0.74 > \alpha=0.05$). Etik ikilem Ölçek puanı ile okul türü değişkeni arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda iki değişken arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p=0.91 > \alpha=0.05$). Etik İkilem Ölçek Puanı ile mesleki kıdem değişkeni arasında yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda iki değişken arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0.05 < \alpha=0.05$). Gruplar arası manidarlığın belirlenmesi için p değeri için Bonferroni formülü ile $[n*(n-1)/2]$ düzeltme yapılmıştır. Mesleki kıdem değişkenindeki beş grup için anlamlılık belirlenmesinde yeni p değeri $[5*(5-1)/2=10]$; $p=0.05/10 \Rightarrow p=0.005$ olarak değişmiştir. Tüm gruplarla ikili karşılaştırmalar $p=0.005$ manidarlık düzeyinde yapılmıştır. Mann Whitney U testi sonucunda gruplar arası karşılaştırmada anlamlı fark bulunamamıştır. Ortalamalara göre gruplar incelendiğinde 11-15 mesleki

kıdeme sahip olan yöneticilerin etik ikilem ölçek puanlarının sırasıyla 6-10, 21 yıl ve üzeri ve 1-5 kıdeme göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Elde edilen bulgularda müdür ve müdür yardımcılarının yaşadıkları etik ikilemlerin branş, okul türüne göre anlamlı değişme göstermediği görülmüştür. Erdoğan'ın (2019) çalışmasında da ortaokul müdür ve müdür yardımcılarında branşa göre bir farklılık görülmemiştir. Bu bulgu araştırma ile örtüşmekte olup ortaokul ve lise müdürlerinin branşlarının ve okul türlerinin etik ikilem yaşama durumlarında farklılaşma oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Mesleki kıdeme göre ise müdür ve müdür yardımcılarının etik ikilemleri yaşama durumlarında manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu bulguda 1-5 arası kıdeme sahip olan yöneticilerin, daha az ikilem yaşadıkları tespit edilmiştir. Bunun sebebinin mesleki sürede geçen yaşantının az olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü nitel veri toplama sürecinde yapılan görüşmelerde mesleki kıdemi az olan yöneticilerin daha az ikilem durumu belirttikleri ve kendilerinin de ikilem yaşayacak bir süre geçirmediğini ifade edenlerin de olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda 11-15 arası kıdeme sahip yöneticilerin en fazla ikilem yaşayan grup olması ise beklenen bir bulgu olmuştur. Daha fazla kıdeme sahip olan yöneticilerinde kararlarının netleşmesi, yönetimde değer sistemlerinin yerleşmesinin etik ikilemlerinin 11- 15 arası kıdeme göre az yaşanmasına sebep olduğu düşünülmektedir. Erdoğan'ın araştırması da sadece müdür yardımcılarına yönelik bu bulguyu desteklemektedir ve anlamlı farklılık olduğu belirtilmiştir. Bulgular örtüşmekle birlikte bu çalışmada 11-15 arası kıdemi olan müdür ve müdür yardımcılarının, Erdoğan'ın çalışmasında 11-20 arası kıdemi olan müdür yardımcılarının daha fazla ikilem yaşadıkları görülmektedir. Cross (2013) tarafından yapılan okul müdürlerinin etnik köken, tecrübesi, eğitimi, geliri, yaşı, cinsiyetini etik ikilemlerdeki kararlarını inceleyen araştırmanın bulguları da bu bulguyu desteklemektedir. Kıdemin etik ikilemleri belli bir düzeye kadar azaltıp sınırlı bir seviyeye kadar da yükselttiği, orta kıdeme sahip yöneticilerin daha fazla ikilem yaşadıkları ifade edilmiştir. Bu doğrultuda mesleki kıdemin etik ikilem durumlarını yaşamada önemli bir etken olduğu ortaya çıkmıştır.

4.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

4.3.1. Müdürler Etik İkilem Kavramını Nasıl Tanımlamaktadırlar?

Üçüncü alt amaca ulaşabilmek için müdürlere okul yöneticisi olarak etik ikilem kavramını nasıl tanımlarsınız?” sorusu sorulmuştur.

Tablo 5. Müdürlerin Etik İkilem Kavramını Tanımlamalarına İlişkin Bulgular

Kategoriler	f	%
İki doğru arasında kalmak	6	50.00
İki doğru ya da doğru ile yanlış arasında kalmak	4	33.30
Doğru ile yanlış arasında kalmak	2	16.67
Toplam	12	100

Tablo 5 incelendiğinde okul müdürlerinin %50’sinin etik ikilem kavramını doğru ile başka bir doğru davranış arasında kalmak, %16,67’sinin ise doğru ile yanlış olan arasında kalmak olarak tanımladıkları görülmüştür. Müdürlerin %33,33’ü ise etik ikilem hakkında genel bir cevap vererek iki doğru ya da doğru ile yanlış arasında kalmak olarak tanımlamışlardır. Etik ikilemi doğrular arasında kararsız kalmak olarak değerlendiren altı müdür, etik ikilemi aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

M2: “Etik; kurallara, değerlere uygun olan anlamındadır. İnsanlar arasındaki etik davranışlar, kişiler arasındaki etik davranışlarla ilgili bir kavram. Olumlu şeylerin kararsızlaşması da etik ikilem.”

M7: “İşini doğru yapmakla olması gereken arasında kalmak. İki arada bir derede kalmakta diyebiliriz. Bazen etik ile yapman gereken çatışır.”

M8: “Bir devlet memurunun, bir öğretmenin ve velilerin yaşanmışlıkları var. Hem 18 yaş altı öğrenciler hem de 18 yaş üzeri veliler. Dolayısıyla pek çok paydaşı olan bir yapıya sahip okulda ikilem oluyor. Bir ailenin çocuğu çok üst markalarla okula gelirken diğer bir ailenin çocuğu çok yırtık kıyafet veya ayakkabı ile gelebiliyor. Biz bu ve bunun gibi durumlarda ikilem yaşıyoruz.”

M9: “Etik kurallar çerçevesinde kişinin karar vermede yaşadığı durumlardır.”

M10: “Okul yöneticisi olarak etik ile ilgili kararları birlikte almak gerekir. Ödül vereceğiz ödülün sayısı belli okul yöneticisi olarak birine verdiğinizde diğerinde de vermeniz gerekir şeklinde sorunlar çıkıyor. Durumu izah ederek tek

başına değil birlikte karar veriyoruz. Doğru olan, ahlaki olarak okulu yukarılara taşıyacak kararları vermektir. Bazen karşımdaki incinir diye karar vermekte zorlanıyoruz fakat böyle değil en doğru kararı vermeye dikkat ediyorum.”

M11: *“Etik ikilem ahlaki olarak yapılması gerekenler arasındaki durumdur.”*

Görüşme sonucunda okul müdürlerinin etik ikilemi; değerler, etik kurallar, mesleği doğru yapma çabası ile zorunluluklar arasında kalmak olarak tanımladıkları görülmüştür. Ayrıca etik ikilemi; kişiler arası davranışlar, ekonomik imkânların öğrencilere yansımaları, adaleti sağlama ile ilişkili olarak açıklamaya çalıştıkları da tespit edilmiştir. Kavramı genel bir şekilde değerlendirerek iki doğru ya da doğru ile yanlış arasında kalmak olarak ifade eden dört müdür ise aşağıdaki tanımları yapmışlardır.

M1: *“İkilem, herhangi iki seçenek arasında kalmaktır. Etik ikilem ise etik değerler arasında bocalamaktır. Değerler ile kişisel çıkarlar arasında kalındığında ikilemde kalınabiliyor. İkilem farklı iki davranışta çelişkide kalmaktır. Mesela iki doğru arasında incinme kırma duyguları ile kalındığında. Meslek dışı davranışta, bazı kusurlar suç kavramına girebilmekte bunların bildirilmesi ile yaptırım uygulanabilecek... fakat bu durumda kişinin geleceği ile oynama nedenleriyle tereddüte düşülebilmekte ve ikileme girilebilmektedir.”*

M4: *“Her mesleğin etik kuralları var bu kuralları uygularken kararsızlığa düşmeyi etik ikilem olarak algılıyorum.”*

M5: *“İki olgu arasında kaldığımızdaki durumdur. Bu şekilde.”*

M6: *“Etik düzgün, doğru davranma; yanlış yapmama, kurallara uymak eşit davranmaktır. Etik ikilem de etik kurallar arasında kalmaktır. Hoşumuza gitmeyen bir şeyi uygulama durumunda kalmak gibi...”*

Müdürlerden M1, etik değerler ile çıkarlar arasında kalmak, doğru olan durumla duygular arasında kalmak ile ilişkilendirerek açıklamıştır. Bunlara ek olarak kanunlar ile kişinin geleceğini etkileyecek karar ile de bağlantı olarak etik ikilemi tanımlamıştır. M4, M5, M6 ise iki seçenek arasında kalmak olarak değerlendirmiştir. Üçüncü kategoride yer alan iki yöneticinin ise etik ikilemi doğru ile yanlış arasında kalmak olarak tanımladıkları belirlenmiştir:

M3: “Etik kurallara yöneticilerin sahip olması gerekir. Özellikle yöneticiler. Kurumun lideri pozisyonundadır. Etik ikilem de iki durum arasında kalmaktır. Yönetmeliklerimiz var, her zaman hakkın yanında olmamız gerekir. Aleyhimize de olabilir, sevdiklerimiz aleyhine de olsa adaletten ayrılmamız gerekir.”

M12: “Bir karar vereceksin, özünde yanlış ama herkese aynısını yapıyor musun? Yapmıyorsun. Kendi çocuklarıma dahi yapmadığım bir şeyi yeri geliyor yapıyorum. Aslında içimden gelmeyen ama etik olduğuna inandığım bir şeyi yapmaya çalışıyorum. Bu benim için etik bir ikilem işte.”

Hak ve adalet çerçevesinde değerlendirme yapan iki yöneticinin ifadelerinde kendileri için olumsuz olabilecek durumla karşılaşma ile kuralları uygulama durumu olarak etik ikilemi açıkladığı görülmektedir. M12 kodlu yönetici ise etik davranışlar sergilemek ile istemediği bir davranışı yapma durumu arasında kalma hali olarak tanımlamaktadır.

4.3.2. Müdür Yardımcıları Etik İkilem Kavramını Nasıl Tanımlamaktadır?

Üçüncü alt amaca ulaşabilmek için müdür yardımcılarına okul yöneticisi olarak etik ikilem kavramını nasıl tanımlarsınız?” sorusu sorulmuştur.

Tablo 6. Müdür Yardımcılarının Etik İkilem Kavramını Tanımlamalarına İlişkin Bulgular

Kategoriler	f	%
Mevzuat ile uygulanacak durum arasında kalmak	10	32.25
İki doğru arasında kalmak	6	19.35
Mevzuat ile öğrenci lehine durumlar arasında kalmak	5	16.12
Etik ve ahlakilik durumunu düşünmek	3	9.67
Görev ile vicdan arasında kalmak	3	9.67
Doğru ile yanlış arasında kalmak	2	6.45
Sadece arada kalmak	2	6.45
Toplam	31	100

Tablo 5 incelendiğinde müdür yardımcılarının %32,25’ünün etik ikilemi, mevzuat ile uygulanacak durum arasında kalmak olarak tanımladıkları ve bu tanımlamanın çoğunlukta olduğu görülmüştür. Sırasıyla iki doğru arasında düşünmeye ilişkin yapılan tanımlar %19,35’i, mevzuat ile öğrenci lehine durumlar arasında kalmak %16,12’yi oluşturmuştur. Yapılan tanımlardan etik ve ahlakilik durumunu düşünmenin %9,67’yi, yine aynı yüzdeye sahip tanımın görev ve vicdan

arasında kalmak olduğu görülmüştür. Etik ikilemi doğru ile yanlış arasında kalmak olarak değerdendirenler %6,45'i, sadece arada kalmak olarak değerdendirenlerin de %6,45'i oluşturduduğı belirlenmiştir. Birinci kategorideki mevzuat ile uygulanacak durum arasında kalmak olarak yapılan tanımlar şöyledir:

MY11: “Mevzuatın bize dayatmış olduğu kanunlar ile hayatın dayatmış olduğu gerekler sistemi arasındaki bir durum. Ya gerekeni yapacağız ya suçlu olacağız. Kanun olarak değil büyük olaya sebebiyet vermeyecekse etik değerdler çerçevesinde karar vermektir.”

MY16: “Mevzuatla ilgili uyulması gereken durumlar var bir de bir de pratikte bazen uygulanmasında zorlanma nedeniyle işlerin yürümesi için mevzuatı pratiğe uydurma noktasındaki haldir.”

MY2: “Tereddüt hususunu çağrıştıyor. İdareciler olarak yapalım mı yapmayalım mı? diye kararsız kaldığımız konularda; öğrenci ile öğretmen, yasa ile uygulama arasında kalmaktır.”

MY4: “Etik, ahlaki yaşam anlamına geliyor. Etik ikilem de ahlaki değerdlerimiz ile yaşantılarımızın çatışmasıdır.”

MY3: “Eğitim; öğrenci, öğretmen ve veli üçgeni içerisinde olan bir durumdur. Davranış, bilgi bakımından vs. günümüzde öğrenci tek başına işlerini halledemiyor. Bu üçü bir arada olmalıdır, olmadığında eğitimde tamamlanamıyor. Bunlar arasında kalmak etik ikilemdir.”

MY5: “İnsanın kafasında etik kuralları vardır, o kurallara uygun davranmazsa farklı bir durumla karşılaşır bunu çağrıştıyor.”

MY8: “Olması gerekenle uyguladığım arasındaki farklılıklar, farklı düşünceler. Özü sözü bir olmak sözü ile “emrolunduğun gibi dosdoğru ol” ayet-i kerimesi geliyor. İkisini bir arada tuttuğum zaman huzurlu olmayı ifade ediyor.”

MY9: “Gerçekler ve doğrular arasında kalmak. Aralıklarla yönetici olarak içinde bulunduğumuz durumu ifade ediyor.”

MY17: “Okul kuralları karşısında, kuralların tam karşılamadığı durumlarda kendi içimizde yaşadığımız hal. Kişinin bir durumu var ama kanun, kurallar da var bu durum.”

MY18: “Arada kalmaktır. Bildirmemiz gerekiyordur ama birilerinin mağdur olması söz konusudur. Kanunlar mı çıkarlar mı diyebiliriz aslında bu etik

ikilemdir bence. Öğrencinin velilerin çıkarları ile kanunlar yönetmelikler arasında kalmaktır.”

Görüşleri belirtilen müdür yardımcılarının etik ikilemi mevzuat ile yaşam içerisindeki zorunluluklar, yapip yapmama konusunda tereddütte kalmak, öğrencilerin çıkarları ile mevzuat arasında kalmak olarak tanımladıkları görülmüştür. Müdür yardımcılarının altısı ise etik ikilemi iki doğru arasında kalmak olarak aşağıdaki şekilde tanımlamıştır:

MY12: “İkilem, birden fazla seçenek arasında kalmaktır. Bu husus etik hakkında olduğunda ve etik konular arasında kalındığında etik ikilem olur. Son zamanlarda sıklıkla duyduğumuz etik, bizim işimizin içinde de var.”

MY6: “İki ahlaki durum arasında karar verme, çatışmalar arasında doğru kararı vermektir yani çıkara göre olan durumla yaşanan durum arasında kalarak doğru kararı vermektir.”

MY22: “Etik konusunda kararlı olmak gerekir, riayet edilmelidir. Her mesleğin etik kuralları olduğu gibi yönetimde de etik vardır. Özel işleri de düşünerek etik aşılmamalıdır. İkilem, ahlaki etik konularda ikileme düşmektir.”

MY25: “Etik olan iki şey arasında kalmaktır. Özellikle doğruluğu olan iki durumda kalmak, zor istemediğin öyle bir durumda kalmak.”

MY26: “Kişiler arası sevgi ve saygının olması etikdir. Kişiler arası bağın güçlü iletişimin güçlü olması gerekiyor ve adil bir ortamın bulunmasıdır, eşit şans verilmesi ve bu yapıldığında ikilemde kalınmayacağını ifade ediyor.”

MY27: “Etik, iyi ile kötü arasındaki belirleyici bir kavram. Hem öğrenci boyutunda hem de personel boyutunda onların yararına mı zararına mı olduğunu belirleyen bir kavram. Yönetimin iş ve işlemlerini yürütürken okuldakilerin iş performansını maksimize edecek kararlar vermesi onların faydasını gözetmesi gerekir.”

Müdür yardımcılarının etik ikilem hakkında; etik alanında ve ahlaki konularda arada kalmak olarak iki doğruyu temele alan betimlemeler yaptıkları saptanmıştır. Mevzuat ile öğrenci ile veli lehine olan durumlar arasında kalmak olarak etik ikilemi tanımlayan müdür yardımcılarının ifadeleri ise aşağıdaki gibidir:

MY10: “İki arada bir derede kalmak tabiri olarak ifade edebilirim. Bazen mevzuat ve yönetmeliklerle ihtiyaçların ters düşebildiği çıkmazlar olabiliyor,

bununla uğraşıyorsunuz. Devamsızlık meselesi ilgili olan, gelmeyen öğrencilerle ilgili olabiliyor. Evinin ihtiyaçlarını karşılamak zorunda olan, çay kesen öğrenciler var bu öğrencilerimize ne yapmamız gerekir onların ne yapmaları gerekir zorlayıcı bir durum.”

MY23: *“Kurallara göre hareket ederiz ancak öğrencinin lehine olan esnetilebilen durumlar olduğunda bunlar arasında kalabiliyoruz. Bu durumlar arasında kalmak etik ikilemdir. Öğrencinin durumunu ifşa etmeyiz. Özel durumunu rehberlik servisi ve ilgili müdür yardımcısı bilir, kimse konuşmaz.”*

MY24: *“Yapmak zorunda olduğumuz şeyler var bir de göz yumduğumuz şeyler var. Öğrenci aileleri çay topluyorlar çocuk çay toplamak için izin istiyor, ailenin ihtiyaçları var. Bir yanda okul bir yanda ailenin durumu. Kızlar izin istiyor aileden izin almadıkça devamsızlık sınırında olan öğrenciler var, gelenekler, baskılar, ekonomik şartlar var bunlar ikilem benim için. Hatta bu nedenlerden dolayı çok izin verdiğim için müdürümden fırça yıyorum.”*

MY31: *“Etik konularda ikilemde kalmaktır. Bazen öğrencinin yararına olacak bir şeyi, öğretmenin okulun yararına olacak bir durumla karşılaşmaktır. Pozitif ayrımcılık yapmanız gereken durumlar olabilir. Yönetici açısından zor bir durum.”*

MY20: *“Davranışların iki kişiye farklı uygulanmasını gerektiren durum. Bazı öğrencilerin durumu, hal ve hareketler iyi oluyor bazısı ise alışkanlık haline getirmiş onu es geçiyoruz.”*

Müdür yardımcılarının yukarıda belirtilen ifadeleri; mevzuat ve öğrencinin ihtiyaçlarının farklılaşması halindeki zorlayıcı durumu, onların lehine davranma ile kurallar arasında kalmayı ve iki öğrencinin farklı değerlendirilmesini gerektiren vaziyeti ifade ettiği şeklinde tanımlama yaptıkları belirlenmiştir. Soru yöneltilen üç müdür yardımcısı ise etik ikilemi etik ve ahlakilik durumunu düşünmek olarak ifade etmiştir. Bu hususta MY30, MY1 ve MY2 aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır.

MY30: *“Ahlaki midir? Değil midir? anlamında düşünmek.”*

MY1: *“Etikten yana tutum ve davranışlar sergilenmesi. İnsan karar vereceği zaman etik ağırlıklı olmasını gözeterek karar vermek.”*

MY21: *“Yapıp yapmama konusunda tereddüt ettiğim ahlaki meseleler.”*

Bu tanımlamaların yanı sıra etik ikilemi, görev ile vicdan arasında kalmak olarak ifade eden müdür yardımcıları da olmuştur ki şu ifadeleri kullanmışlardır:

MY7: “Görevle vicdan arasında kalmak herhalde, kişinin menfaati veya zararı ile görev arasında kalmak...”

MY19: “Kişinin belli olan kurallar ile vicdani boyutu arasında kalmasıdır.”

MY28: “Mantıkla vicdan muhasebesidir.”

Etik ikilemi vicdan ile bağdaştırarak; müdür yardımcılarının görev, mantık ile vicdan arasında kalmak olarak tanımlama yaptıkları da görülmüştür. Doğru ile yanlış arasında kalmak olarak yapılan tanımlar ise şöyledir:

MY13: “Yapmamam gereken bir şeyin benden istenmesi ile ilgili yapıp yapmama konusundaki etik durum.”

MY14: “Etik denilince ahlaki olarak düşünüyorum. Etik ikilem derken de ahlak ve ahlak dışı mı davransam şeklindeki durumlardır diye algılıyorum.”

Müdür yardımcılarında MY13 ve MY14’ün doğru ile yanlış olan bir şeyin yapılma durumuna karar verilmesi olarak tanımlama yaptıkları saptanmıştır. MY29 ve MY15’in tanımlamalarında ise sadece arada kalmak olarak fikir yürütme üzerinden betimleme yaptıkları görülmüş ve cümlelerine yer verilmiştir:

MY29: “Etik ikilem hakkında bir fikrim yok, arada kalmak olarak tarif edebilirim.”

MY15: “Etik ikilemi, insanların ortada kalması olarak anlıyorum.”

Bu tanımlamaların yanı sıra etik ikilemi, mevzuat ile görev tanımı dışındaki istekler durumunda ne yapılacağına karar verilmesinin düşünülmesi olarak tanımlayan müdür yardımcısı MY32, “Bana görevimin yüklediği bazı sorumluluklar var, kanun ve genelgelerle benimsenmiş bunlara uymayacak bir şey benden talep edilirse, yönetmeliklere uymayan ama öğrencinin lehine ya da kurumun lehine ya da kurumun çıkarına olan durumda ne yapsam diye düşündüğünüzde etik ikilemdir.” demiştir.

Araştırmanın bulgularına göre okul müdürleri üç, müdür yardımcıları ise yedi kategoride etik ikilem tanımı yapmışlardır. Bu konuda Tekel (2018) tarafından yapılan çalışmada da ortaokuldaki müdürlerinden tanım yapmaları istenmiş ve üçünün kişinin benimsediği değerler ile çevresel etkenlerin kişiye sunduğu

değerlerin çatışması, çıkar sağlamak ile vicdanı arasında kalmak şeklinde tanımlanmışlardır. Bir müdür ise bu kavramın iki doğru arasında olduğunu ifade eden tanım yapmıştır. Bu bulgular altı müdürün ahlaki ikilemi doğru ile yanlış arasındaki birinin ise iki doğru arasında kalmak olarak tanımladıklarını göstermektedir. Bu araştırmada ise lisede görev yapan müdürlerinin de etik ikilemi doğru ile yanlış arasında kalmak, iki doğru arasında kalmak olarak tanımladıkları saptanmıştır. Fakat frekans olarak iki doğru arasında olarak altı, doğru ile yanlış arasında kalmak olarak ise iki müdürün tanımlama yaptığı tespit edilmiştir.

Bu araştırmada ise iki doğru ya da doğru ile yanlış arasında kalmak olarak tanımlama yapıldığı da görülmüştür ki bu Tekel'in çalışmasından farklı bir bulguyu ortaya çıkarmıştır. Bu bulgular Lowery tarafından 2019 yılında yapılan çalışma ile benzerlik göstermektedir. Güney Ohio okul liderleri de etik ikilemi, cevabın net olmadığı, doğru olan pek çok şeyin olması durumunu ifade ettiğini belirtmişlerdir.

4.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

4.4.1 Müdürlerin Yaşadıkları Etik İkilemler Nelerdir?

“Okul yöneticileri ne tür etik ikilemler yaşamaktadırlar?” sorusunun yanıtını bulmak amacıyla müdürlere, görevinizi yerine getirirken karşılaştığınız etik ikilemler nelerdir? sorusu sorulmuştur. Frekans ve yüzde olarak verilen bulgular, görüşlerin transkript edilerek verilmesi ile desteklenmiştir.

Tablo 7. Müdürlerin Karşılaştıkları Etik İkilemlere İlişkin Bulgular

Kategoriler	F	%
Öğrenci davranışlarını bildirme ile velinin tavrı	4	11.42
Personel davranışları ile yaptırım uygulama	4	11.42
Kişisel ilişkiler ile personele görevini yaptırma	3	8.57
Maddiyat kaynaklı davranışlar ile kanunları uygulama	3	8.57
Çeşitli istekler ile kuralları uygulama	3	8.57
Okulların gerçek kıymeti ile okula bakış ve yaklaşım	2	5.71
Kendi düşünceleri ile kararları uygulanmak	2	5.71
Öğrencilerin ekonomik ortamı ile adaleti sağlama	2	5.71
Mesleki özveride bulunma ile muhatapların tutumları	2	5.71
Hukuki bildirimde bulunma ile etki boyutu	2	5.71
Merkezi sınavlar, okula kabul puanları ile beklentiler	2	5.71
Atanma ve mesleki gelişim ile sistemsel durum	2	5.71
Mevzuatın kapsamı ile uygulama	2	5.71
Diğer ikilemler (maddi ihtiyaçlar/ Resmi yazışmalar)	2	5.71
Toplam	42	100

Tablo 7’de verilen verilere göre müdürlerin, on dört farklı kategoride ikilem yaşadıkları görülmüştür. Yaşanılan etik ikilemlerin %11,42’sinin (f=4) öğrenci davranışlarını velilere bildirme ile velinin tavrı arasında, %11,42’sinin (f=4) personel davranışları ile yaptırım uygulama arasında olduğu, %8,57’sinin (f=3) kişisel ilişkiler ile personele görevini yaptırma, %8,57’sinin (f=3) maddiyat kaynaklı davranışlar ile kanunları uygulama ve %8,57’sinin (f=3) çeşitli istekler ile kuralları uygulama arasında ikilem yaşadığı görülmektedir. Çeşitli isteklerin ise velilerin isteklerinden, üst yönetimden gelmiş olduğu belirlenmiştir. Müdürlerin %5,71’inin (f=2) ise okulların gerçek kıymeti ile okula bakış ve yaklaşım, %5,71’inin ise kendi düşünceleri ile kararları uygulanmak, %5,71’inin öğrencilerin ekonomik ortamı ile adaleti sağlama, %5,71’inin mesleki özveride bulunma ile muhatapların tutumları, %5,71’inin hukuki bildirimde bulunma ile etki boyutu, %5,71’inin merkezi sınavlar, okula kabul puanları ile beklentiler, atanma ve mesleki gelişim ile sistemsel durum ve mevzuatın kapsamı ile uygulama arasında etik ikilem yaşadıkları belirlenmiştir. Ayrıca lisede görev yapan müdürlerin, diğer ikilemler olarak belirtilen kategorinin içinde bir müdürün resmi yazışmalar ile görev tanımı diğer müdürün okulun maddi ihtiyaçlarının karşılanması ile bütçe arasında etik ikilem yaşadığı da görülmüştür. Öğrenci davranışlarını bildirme ile velinin tavrı arasında etik ikilem yaşadıklarını ifade eden müdürler, aşağıdaki cümleleri kullanarak durumu ifade etmişlerdir:

M1: “Kız erkek arkadaşlığının normalleştiği bir süreç içerisindeyiz. Öğretmen ve idare olarak bu hususta aşırılık olmadığı müddetçe müdahale edemiyoruz. Müdahale ettiğinizde veli ve öğrenci tarafından tepki ile karşılaşıyorsunuz. Öğrenci “benim terbiyemi ailem veriyor, bir yanlışım olursa ailem terbiye verir.” Veli “ben kızıma-oğluma güveniyorum onlar yanlış yapmazlar bir şey varsa bize anlatırlar zaten” şeklinde cümlelerle karşılaşıyoruz. Bu ve bunun gibi durumlar da bizi ikileme sevk ediyor.”

M2: “Öğrenciler arasında sigara içenler olabiliyor, uyardığımızda veya aileye bildirdiğimizde bazı veliler ‘iyi yaptınız’ derken bazıları ise ‘ben parasını veriyorum içsin’ diyor bu durumda öğrenciye yaklaşım konusunda etik ikilem yaşıyorum. Eskiden eti senin kemiği benim şeklinde yaklaşıyordu veli, bu yaklaşım yerini farklı uygulamalara bıraktı bu da bizi ikilemde bırakıyor.”

M3: “Geçen bir öğrencide sıkıntılar var, psikolojik sorunlar var. Babada da psikolojik sorunlar var. Telefon getirmiş, babaannesine söylesek bir türlü söylemesek bir türlü çözüme ulaşamayacak diye bunu yapmadık. Çocuk evde farklı sıkıntılar yaşıyor, biz izah edemiyoruz durumu. İki tarafta sıkıntılı söylesek sıkıntı, bir şey yapsak sıkıntı, bir şey yapsak aileye söylesek ortamı yakacak... bunun gibi izah etmekte zorlayacak durumlar olabiliyor. ”

M5: “Veli ile iletişim konusunda ikilemler yaşıyoruz.”

Müdürler sürecin değiştiğini, velilerin tepkilerinin farklılaştığını ve bu durumun öğrenci davranışlarına yön verme konusunda kendilerini ikilemde bıraktığını belirtmişlerdir. İletişim kurma gerekliliği ile kuramayacağını bilme ve ailevi durumdaki sıkıntılar nedeniyle öğrenci davranışlarını bildirme ile haber vermeme arasında ikilem yaşandığı da ifade edilmiştir. İkinci kategorideki personele davranış biçimi ile yaptırım uygulama arasında etik ikilem yaşadıklarını belirten müdürlerin cümleleri aşağıda verilmiştir:

M1: “Mesaiye uyan personel az, dikkat eden bile beş on dakika oynuyor...ya görmezden geleceksin ya da şikâyet edeceksin...görmezden geliyoruz. Ders saatinde öğretmenin geç kaldığını görüyoruz. Öğrenciler de öğretmeni bildiği için siz nasıl davranıyorsanız ona göre davranıyor bu durumda...Okulun akademik seviyesi öğrenci ilişkisi ve öğretmen ilişkisi ve idarenin etkisi ile ilişkilidir. Kontrollü müdahaleyi tercih ediyorum. Verim önemlidir, koyunu ağıla dürterek sokmak marifet değil. Önceki okulumda zili kaldırmıştım. Eksik neredeyse onunla konuşurum. Bazen bu eksikleri toplantılarda genel olarak ifade ediyorum bu sayede gördüğüm eksikleri incitmeden ifade edebiliyorum. Sarı zarf içerisinde gönderme ile eksiği kusuru olan hususu düzeltmesi şeklinde uygulama iletişimi koparacağından idarecinin isteyeceği bir durum değil, informal süreci yüz yüze görüşmeyi tercih ediyorum. Ama davranışlarında ısrarcıysa, istismar yapıyorsa zarf yöntemini kullanırım.”

M6: “Verilen görevi yerine getirme noktasında sıkıntı yaşayan birine nasıl davranılacağı hususunda ikilemler yaşayabiliyoruz. Kişiler kendi menfaatleri doğrultusunda davrandıklarında ikilem yaşayabiliyoruz.”

M2: “Personel ile ilgili çok etik ikilem yaşıyorum. Uyulması gereken fakat personelin uymadığı kuralları uygulatmakta ikilem yaşıyorum.”

M4: “Meslekte eski olduğumuz için yeni olan öğretmen ve öğrenciler ile ikilemler yaşayabiliyoruz. Onların bakış açısı bizim için önemli ama farklılıklar var, bizim için önemli olan onlar için sıradan olabiliyor. Özellikle genç öğretmenlerle mesela; sosyal medyayı kullanma konusunda biz daha katıyız ama yeni nesil personel bu konuda gayet serbest. Öğrenci bilgileri gizlilik ilkesi ile koruma altındadır. Gizlilik ilkesi ile bazı öğretmenlerin bu tutumu ikilem yaşamaya sebep olabiliyor.”

Müdürler, kişisel ilişkileri ile görev yaptırma arasında etik ikilem yaşadıklarını ise aşağıdaki cümlelerle ifade etmişlerdir:

M2: “Personel ile ilgili karar vereceğim zaman, incitmeyeyim şeklinde düşünmem ile yönetmelik arasında kalmak. Personel ile ilgili çok etik ikilem yaşıyorum. Uyulması gereken kuralları uygulamakta ikilem yaşıyorum. Uyulması gereken fakat personelin uyması gereken kurallarında ikilem yaşıyorum.”

M3: “Öğretmen arkadaşlarla samimiyet kuruyorsunuz görev tarafında zorlandığınız taraflar oluyor. Yakın bir kişi olsa bile göreve göre uygulaması gerekenler oluyor onları yaptırma hususunda ikilemler yaşıyoruz.”

M12: “Öğretmenim var yeniydi sonra hukukumuz gelişti, yıllar geçti bana izin vermemiştiniz falancaya izin vermiştiniz diyor. O falanca dediği belli bir yaşa gelmiş ailesi burada değil yaşı var sen gençsin isteklerine kolay ulaşamasan da olur. İşinle ilgili daha fazla vakit geçirmek seni yetiştirmektir benim gayem, kolaycılığa kaçmasın diye, dedim bende.”

Bu ifadelerden anlaşıldığı üzere müdürlerin; personel ile olan arkadaşlık ilişkisinin görevi yaptırma hususunda etik ikilem yaşamaya neden olduğu; incitmeme ile görev uyarısında bulunma gibi etik ikilemler yaşandığı görülmektedir. Müdürler, öğretmenlerin kazanç sağlayıcı faaliyetler yapması nedeniyle görmezden gelme ile kanunları uygulama arasında etik ikilem yaşadıklarını da ifade etmişlerdir. Maddiyat kaynaklı davranışlar ile kanunları uygulama arasında etik ikilem yaşayan müdürlerin cümleleri aşağıda verilmiştir.

M4: “Ekonomik anlamdaki durumlar ile devlet memurluğu ilkesi ve etik ilkeler arasında çatışma olabiliyor. Devlet memurunun yapabileceği şeyler belli ama bazı durumları onlar hak olarak görebiliyor, ekonomik anlamda özellikle. Bir öğretmenin öğrencisine özel ders vermesi etik ilkelere aykırıdır ama öğretmen bunu

yapabiliyor. Ticari faaliyetleri farklı kişiler üzerinden yapanlar oluyor nitekim eşinin üzerine gibi, bunlara karşı ikilemde kalıyoruz.”

M5: “Öğretmenin prestiji kalmadı. Özel dersler arttı, aynı sınıftaki öğrencisine özel ders verenler var sayısal derslerde, bunlar bizi ikilemde bırakıyor. Test odaklı düşünüyoruz ama uygulama, düşünme odaklı olmayan bir nesilden bir şey öğrenemeyiz.”

M7: “Çok iyi bir öğretmen olabiliyor ama etiğe aykırı işler yapabiliyor. Mesela ders veriyor, kitap yayınlayıp çocuğa bunun alınması için dayatma yapıyorsa bunun gereğini yapma hususunda ikilemde kalıyoruz. Bu konuda müfettişi de aradım. Onun yaptığığın doğru olmadığını, baskı yapılamayacağını çocuğa seçenek sunması gerektiğini uygun bir dille anlatarak çözümledik. Öğretmeni kaybetmememiz gerekiyordu çünkü.”

Öğretmenlerin öğrencilerine özel ders vermesi, ticaret yapması ve kendi hazırladığı kaynağı kullanma yönündeki teşviklerde bulunmasının bildirilmesi ile farklı bir davranışta bulunma arasında ikilem yaşadıkları görülmüştür. Müdürler, çeşitli isteklerin gelmesi ile kuralları uygulama arasında da etik ikilem yaşamaktadırlar ki bu durumu aşağıdaki cümleler açıklamaktadır:

M2: “Öğrenci notunun değiştirilmesinin istenmesinde ikilemde kalıyorum. İldeki ileri gelenlerden teklif geliyor, sıkıntı olması gibi... çocuk çok büyük bir kabahat ediyor, öğretmenine çok büyük küfrediyor. Disiplin yönetmeliğindeki cezasını uygulamaya koyunca telefonlar geliyor bu durumda ikilemler yaşıyoruz ama tepkimizi koyuyoruz. Ya ben ya o şeklinde seçenek sunuyorum... Bazen de 2-3 arkadaşla birleşip o teklife karşı çıkıyoruz, kuralların dışına çıkmıyoruz.”

M10: “Öğrencinin devamsızlığı, notları, stajla ilgili sıkıntılar olabiliyor; aldığımız kararların sorgulanması gibi. Yasal olarak doğruyu yapmayı istiyoruz, baskı altında kaldığınızda en doğrusunu yapma sorunu olabiliyor ama artık tanıdıkları için artık sorun eskisi kadar olmuyor. İkna etmeye anlatmaya çalışıyorum, bundan bu kararı verdim, vermeye çalışıyorum diyorum. Zaten adaletliyse insanlarda bunu kabul ediyor. Herkese aynı uygulamayı yaptığımızdan taviz vermiyoruz hak ettiği vermek lazım.”

Bunların yanı sıra bazı müdürler ise okulların gerçek kıymeti ile okula bakış ve yaklaşımın olumsuzluğu arasında etik ikilem yaşadıklarını ifade etmişler. Bu

konuda M5: “*Velilerin gözünde okul, hiçbir şey olamayanların gideceği yer olarak algılanıyor. ... lisesi mesela çok öğrencinin gideceği yer olarak algılanıyordu, talep oluyordu. Fakat öğrenci istemiyor, veli istemiyor ama öğrencinin işi kesin, üretimi çocuk öğreniyor fakat veli otele gidecek ahlaki yapısı mı değişecek tavrına sahip.*”
Diyerek yaşadıkları durumu özetlemiştir.

Benzer ifadeler kullanan M8’de “*Öğretmen burayı meslek lisesi olduğu için tercih etmek istemiyor, veli 2. Sınıf lise olarak görüyor ve son aşama olarak görüyor. Biz de farklı şekilde yenmeye çalışıyoruz. Okullar arasında eşitsizlik var. Avrupa’daki gibi meslek okullarına fazlaca hakların verilmesi gerekiyor fakat ülkemizde yok. Avrupa’da meslek lisesi mezunu olmayan işletmede çalışmıyor bu da bizim okullarımızdan mezun olanların işe girme konusunda da eşitsizliği olduğunu gösteriyor. Öğretmenler meslek lisesinde sorunları olan öğrencilerle uğraşüyor, onlara hizmetlerinin karşılığının tam olarak verilmemesi söz konusu, hâlbuki ek derslerinin daha fazla olması gerekir çünkü bir fen lisesinde bu gibi durumlar yok. Öğrenci ve veli derslere, öğretmene karşı ilgilidir arar sorar.*” şeklinde yaşadığı durumu anlatmıştır. Bu durumun meslek liselerine gereken kıymetin verilmemesi ve algının olumsuzluğunu yıkmak için gerekli çabayı gösterildiğini fakat yaşanan bu durumun müdürleri ikilemde bıraktığını açıklamaktadır. Müdürler kararların uygulanması ile ilgili olarak etik ikilem yaşadıklarını aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

M5: “*Değerler eğitimi konusu; geçmişiyile bağ kuramayanın gelecekte ayakta kalması mümkün değil. Doktor bir yere sevk ediyor, oradan oraya. eğitimde de öyle. Öğrenci anlamadıysa değiştirmek lazım, pandemi döneminde alınan kararlar dersler uzaktan. Belli derslerde sözel olarak iletişimin devam edeceği kanaatineyim, bu var bir de yaşlı öğretmenlerin teknolojiyi kullanmalarında sıkıntıların var olması ikileme yol açtı. Altyapı olmadan sistemi oluşturmak zor. Uzaktan eğitimle meslek derslerinin uygulanması konusunda ne kadar faydalı olacağı konusuna ikilemler yaşıyoruz. Yap diyorlar yapıyoruz.*”

M12: “*Öğretmene bazen bir şey diyemiyorsun ya da üst amir sana uymayan bir şey diyor o zaman ikilemde kalıyoruz. Alınan kararlara karşı tepki belirtip belirtmemekte ikilem yaşıyorum.*” Müdür M5 sistemsal durumlar nedeniyle yapılmak istenen durumun kendilerini ikilemde bıraktığını belirtmiştir. İki

müdürün de kendi düşüncelerini uygulamak ile amirin kararına uyma, bu konuda görüş belirtmek hususunda etik ikilem yaşadıkları görülmüştür. Müdürlerden ikisi ise öğrencilerin ekonomik ortamları ile adaleti sağlama konusunda etik ikilem yaşadıklarını aşağıdaki cümlelerle ifade etmişlerdir.

M5: “Tableti yok öğrencinin ama sınav yapıyoruz bunlar bizi ikilemde bırakıyor. Gençler çalışıyor, bütçe belli genç nüfusa sahibiz aynı imkanları olmayan her öğrenciyi aynı kabul etmek mümkün değil, velinin onayını bekleme, beklentiyi karşılama, ne kadar karşıladığın hep ikilem.”

M8: “Bir ailenin çocuğu çok üst markalarla okula gelirken diğer bir ailenin çocuğu çok yırtık kıyafet veya ayakkabı ile gelebiliyor. Biz bu hususta ikilem yaşıyoruz.”

Mesleki özveride bulunma ile muhatapların tutumları arasında etik ikilem yaşayan müdürlerden M1: “Okulun bakım onarımı ve temizliği ile ilgili hususlarda idareci olarak sürekli takip etmek ile idare işlerini yapma onlarla uğraşma arasında ikilemde kaldığım oluyor. Hatta o kadar uğraşırsınız fakat bir eksikliğinizi görüldüğünde Cimer’e şikayetler olur ve sürekli ifade vermek durumunda kalırsınız.” M5 ise: “İdareci 3 saat nöbet ücreti fakat 1 gün boyunca nöbet tutuyor. Ayrıca veli ile mesela; veli öğrencinin DYK kursuna gelmesi konusunda kesin gelecek diyordu. Fakat velinin öğrenci üzerinde etkisi yok, çocuğu zorlamıyor. Öğrencinin bizi daha çok dinlediğini düşünüyor. Oysaki 8 saat burada 16 saat dışarıda ama sorumluluk bizde gibi, anlatamıyorum. Öğretmen buluyorum ama talep yok. Çabalıyorum, anlatıyorum ama olmuyor bu da ikilemde bırakıyor. Öğretmen ve idareciler olarak fedakarlıklar yapıyoruz ama veli ve öğrencide durum aynı değil.” Cümleleriyle yaşadıkları durumu özetlemişlerdir. Bazı müdürlerin ise hukuki bildirimde bulunma ile etki boyutu arasında etik ikilem yaşadıkları belirlenmiştir. Aşağıda verilen müdür görüşleri bu durumu açıklamaktadır:

M1: “Memur bir arkadaşın zimmete para geçirme suçu işlemesi nedeniyle ikilemde kaldım. Okulda hırsızlık oluyordu ve durumu anlamak için kamera koyduk çoğu yere. Hizmetli bilgisayar ekranını kapalı sandığı için masamdan anahtarı almış kasayı açmış bir miktar harçlık almış ve masaya anahtarı bırakmış. Bu olay öncesinde de öğretmenlerin çantalarının karıştırılması hususunda da aynı oldu...

kantinde eksiklerin olması gibi durumlarla karşılaşmıştık. Ben kamera kayıtlarında ne olduğunu gördüm. Kendisine sordum, “olur mu öyle şey hocam” gibi sözlerle inkâr etti. Kamera kayıtlarını açtım ve dedim ki kişiye bak bakalım tanıyacak mısın? Onun yaptığı ortaya çıktı. Durumu ilçe milli eğitimle istişare ettik. Adli bir olay şikayetle hapse girecek. Oğlu, evlatları, ailesi var ve toplum tarafından hırsız olarak yaftalayacak. Bende benim yanımda olmasın dedim, başka bir yere sürdüler onu. Cezası olursa ailesi de ceremesini çekecek ile adli boyutu arasında ikilemde kaldım. İdarecilik kusurları kapatan idare eden gibi görünüyor, personelin lehine olanı seç olarak görünüyor vicdan boyutu çok. Avrupa da bu profesyonel olarak yapılıyor, duygusallık yok böyle olunca da ikilemde kalmak değil olanı uygulamak kalıyor.”

M1: “Dışarıdan birisi tarafından bir öğrencinin istismar edildiği bilgisi geldi. Önce karşılıklı bir süreç olarak görüldü. Anne ile paylaşıldı. Annesi duyulmamasını istediği aksi durumda kendisini çocukların tümünü öldürebileceğini söyledi. Yargıya bildirilmesi gerekiyordu. Rehberlik servisi ile öğrenci görüştürüldü fakat rahat tavırlar sergiliyordu. Öğrenci durumdan etkilenmemiş, rahatsız değildi. Eğitim ve kariyerini dikkate alarak bildirim yapmadık, gözlemledik. Bu süreç sonrası öğrencinin başarısında artış gözlemlendi. Şu an aynı şeyi yapar mıyım? Hala bilmiyorum, hala kararsızım. Öğrenci kendini kusursuz gösterebiliyor fakat reşit olmadığı için yapılması gereken adliye haber verilmesiydi. Annenin de talebi ile hukuki bildirim arasında ikilemde kaldık fakat çocuğu ve ailesini düşünerek karar verdik.”

Müdürlerin aktardıkları yaşantıların yaptırım gerektiren durumlar olması müdürleri zor bir karar verme durumunda bırakmıştır. Müdürün de olayların içerisine dahil olmak durumunda kalacak kişileri düşünerek karar verdiği görülmüştür. Resmi yazışmalar, maddi ihtiyaçların karşılanması ile ilgili durumlarla karşılaşmakla birlikte müdürler merkezi sınavlar-okula kabul puanları ile beklentiler arasında atanma-mesleki gelişim ile sistemsal durum, mevzuatın kapsamı ile uygulama arasında da etik ikilem yaşamaktadırlar. Müdürlerden M8: “İdareci olarak atanma şekillerimizde farklılık var, siyasi olarak, sendikal olarak bakılıyor farklı sendikanın idarecileri farklı oluyor. Fen lisesi müdürü ile bir meslek lisesi müdürü aynı kurallarla iş yapamıyor. Çünkü öğrenciler farklı, kurallarda

ilkelerde farklı oluyor. Atanma pozisyon, öğretmen tavırları idareye karşı sendikalar nedeniyle farklı olabiliyor.” demiştir. Bu ikilemleri kapsayan M5’in görüşleri ise aşağıda verilmiştir.

“Akademik liseye gidecek öğrencilerin %75 olması diğer öğrencilerin meslek lisesine gönderilmesi... Ayrıca meslek lisesinde okuyan öğrencilere ek puan verilmesi konusunda... Büro yönetimi okuyor ama hiçbir avantaj sağlamıyor. Üniversite sınavında çıkacak konular konusunda eksikleri oluyor önünü açmak için diploma notuna göre değerlendirme yapılabilir. Çocuk fen lisesinde bilgisayar görmeden bilgisayar mühendisi olabiliyor fakat bendeki öğrenci ek puan alamıyor.”

“Kitaplar ile uygulama farklı olunca ikilem işte...Çocukların ders saati fazla, çocuklara aktivite yapacak vakit yok fakat beklenti farklı. Meslek lisesi diploması olsun dediğimiz çocuğun 43 saat dersi var. Öğretmenlerin ödenek karşılığında uygulama yaptırın diye beklentilerimiz var; sportif faaliyetlere yönelmesi, müzik aleti kullanılması. Ama nerde hangi zamanda... Bizim algılama, okumada zorluk yaşayan öğrencilerimizin meslek öğrenmesi gerekliliği ile kültür derslerini yoğun bir şekilde görme durumları arasında ikilem yaşıyoruz. İngilizce mesela, Türkçeyi doğru konuşamayan öğrenciye 2. dili vermeye çalışıyoruz. Yasada onlar olsa da uygulamada olmayınca sıkıntılar ortaya çıkıyor. Meslek öğrenir, meslek bileziktir ama tam manasıyla olmuyor. “

“Genel ihtiyaçları karşılamada yaşadığımız maddi sıkıntı. Her şey bekleniyor hijyen konusunda da aynı ama kaynak yok.”

“Aşırı yazışma olması hususunda aynı yazıyı farklı yerlerden istiyorlar diyoruz ki görevimiz eğitimden çok memurluk.”

Lisede görev yapan müdürlerin yaşadıkları etik ikilemler hakkında elde edilen bulgular ve örnek açıklamalar sunulmuştur. Bu bulgular Miser’ in 1995 yılında müdürlerin etik ikilemlerini, kararlarını şekillendiren mesleki etkenleri ve inançları ortaya çıkarmak için yaptığı çalışma ile desteklenmektedir. Çalışmada otoritenin kullanımı, okula yönelik bakış ve eleştiri, kişi ve kurum bakış açısı, insanların ihtiyaçları ile örgütün gereksinimleri, örgütsel lider olma ve okul performansına ilişkin müdürlerin etik ikilem yaşadığı belirtilmiştir. Bu, araştırmanın bulguları ile örtüşen bir sonuçtur.

Cranston, Ehrich ve Kimber'in (2006) Avusturalya'daki müdürlerle yaptığı çalışmada da bu araştırmayı destekleyen bulgular elde edilmiştir. Bunların; personelin düşük performansı, mesleki ahlakına karşın kişisel değerler, çocukların refahını sağlamak ile ilgili olduğu görülmüştür. Tekel (2018)'in bulgularında da ortaokulda görev yapan müdürlerin; yönetmelikler ile üst yönetimin ricaları, kendi koyduğu kuralı uygulamak ile üst yönetimin ricaları, yönetmeliğe uymak ile öğrencinin iyiliğini düşünerek hareket etmek arasında müdürlerin ahlaki ikilem yaşadıklarının belirtilmiştir. Bu sonuçlar ve araştırmanın bulguları ortaokul ve lise müdürlerinin benzer ikilem durumları yaşadıklarını ortaya koymak için önemli bir destekleyicidir.

4.4.2 Müdür Yardımcılarının Yaşadıkları Etik İkilemler Nelerdir?

“Okul yöneticileri ne tür etik ikilemler yaşamaktadırlar?” sorusunun yanıtını bulmak amacıyla müdür yardımcılarının, görevinizi yerine getirirken karşılaştığınız etik ikilemler nelerdir? sorusu sorulmuştur. Frekans ve yüzde olarak verilen bulgular, görüşlerin transkript edilerek verilmesi ile desteklenmiştir.

Tablo 8. Müdür Yardımcılarının Yaşadıkları Etik İkilemlere İlişkin Bulgular

Kategoriler	f	%
Öğrencinin iyiliğini düşünme ile yönetmelikler	12	17.91
Öğrencilere yönelik istekler ile kurallara uyma	7	10.44
Mesleki özveride bulunma ile yaşanan durum	6	8.95
Arkadaşlık ilişkisi ile mesleki ilişki	6	8.95
Öğrencinin iyiliğini düşünme ile adaleti sağlama	5	7.46
Olumsuz davranış ile öğretmeni koruma	4	5.97
Kararlar ile uygulanması	4	5.97
Öğrenci davranışlarını bildirme ile velinin tavrı	3	4.47
Öğrencinin ekonomik durumu ile adaleti sağlama	3	4.47
Programa yönelik istekler ile adaleti sağlama	2	2.98
Personeli uyarma ile onun iyiliğini düşünme	2	2.98
Disiplinin sağlanması ile öğrenci pedagojisi	2	2.98
İhtiyaçları karşılama gereği ile maddi kaygılar	2	2.98
Okulların kıymeti ile okula bakış ve yaklaşım	2	2.98
Gizliliğin sağlanması ile sağlamaması	2	2.98
Sınavlar ile müfredatın içeriği	2	2.98
Diğer etik ikilemler	3	4.47
Toplam	67	100

Tablo 8 incelendiğinde müdür yardımcılarının, on yedi kategoride etik ikilem yaşadıkları görülmektedir. En fazla karşılaşılan etik ikilemlerin ise %50,74'sinin (f=34) öğrenciler ile ilgili olduğu tespit edilmiştir. Müdür

yardımcılarından %17,91'i (f=12) öğrencinin iyiliğini düşünme ile yönetmelikler, %10,44'ü (f=7) öğrencilere yönelik istekler ile kurallara uyma, %7,46'sı (f=5) öğrencinin iyiliğini düşünme ile adaleti sağlama arasında etik ikilem yaşamaktadır. Ayrıca %8,95'i (f=6) mesleki özveride bulunma ile yaşanan durum, %8,95'i (f=6) arkadaşlık ilişkisi ile mesleki ilişki, %5,97'si (f=4) öğretmenin olumsuz davranışı ile öğretmeni koruma, %5,97'si (f=4) kararlar ile uygulanması, %4,47'si (f=3) öğrenci davranışlarını bildirme ile velinin tavrı, %4,47'si (f=3) öğrencinin ekonomik durumu ile adaleti sağlama arasında etik ikilemlerle karşılaşmaktadır. Müdür yardımcılarının en az yaşadıkları etik ikilemlerin ise %2,98'inin (f=2) programa yönelik istekler ile adaleti sağlama, %2,98'inin (f=2) personeli uyarma ile onun iyiliğini düşünme, %2,98'inin (f=2) disiplinin sağlanması ile öğrenci pedagojisi, %2,98'inin (f=2) ihtiyaçları karşılama gereği ile maddi kaygılar %2,98'inin (f=2) okulların kıymeti ile okula bakış ve yaklaşım, %2,98'inin (f=2) gizliliğin sağlanması ile sağlamaması, %2,98'inin (f=2) sınavlar ile müfredatın içeriği arasında yaşandığı tespit edilmiştir. Birinci kategoride yer alan öğrencinin iyiliğini düşünme ile yönetmelikler arasında etik ikilem yaşayan müdürlerin görüşleri aşağıda verilmiştir:

MY30: “Yönetmeliğe göre hareket ettiğimizde bazen öğrencinin aleyhine olabiliyor. Ben bazı yöneticiler gibi dogmatik değilim, öğrencinin lehine sorumluluk alırım. Öğrenciler için nakiller normalde ay sonunda oluyor ama öğrenci, ayın onun da nakil aldırıyor. Öğrenciyi sınıfa yerleştirebiliyorum sonra naklini gerçekleştiriyorum. Yönetmelik neyi gerektiriyorsa onu yapayım durumu her zaman olmayabiliyor, esnekliği üst yöneticilerde biliyor. Mesela hafta sonu kursu açıyoruz. Öğrenciye defalarca söylememize rağmen öğrenci kayıt yaptırmıyor ama sonra derse girmek istiyor, izin veriyoruz. Öğretmenin kurs saatini ne zaman müsaitse, resmiyette farklı olsa da öğretmen lehine değiştirme yapabiliyoruz. Mevzuatla öğrencinin iyiliği-öğretmenin iyiliği arasında ikilemler yaşıyoruz.”

MY2: “Devamsızlığın silinmesini istesem öğretmen diyor ki kalsın, takip ediyor gelip gitmesini. Öğrencinin geleceği söz konusu, öğrenciyi kazanmak için vicdani bir karşılığı var ama kanuni karşılığı da var. Öğretmen duyguları ile hareket edebiliyor ama biz yönetici olarak öğrenciyi kazanmaya odaklanıyoruz.”

MY14: “Bir öğrencimiz vardı, kredili sistemde on krediyi buradan alıyor, on krediyi dışarıdan alıyor. On krediden fazla ders vermek zorunda oluyorum ki 1. dönemi tamamlaması için, vermesem sekiz kredi ile kalacak, bekleyecekti bir ders için ama 11 kredi olacak, 13 olacak ya da birinci dönem aldıysa 2. Döneme ders verilmez. Yönetmelik ile öğrencinin menfaati arasında kaldım.”

MY15: “İnisiyatif alamadığımız zamanlarda ikilemler yaşanabiliyor. Öğretmene öğrencinin geçmesi için ricada bulunduğumda, öğretmen derse sen mi giriyorsun dediğinde burada ikilemde kalıyorum. Disiplin durumunda da aynı, vicdanen öğrencinin lehine karar almak konusunda ikilem yaşıyoruz. Öğretmeninden destek almalısın. Öğrencinin lehine olan bir durum, bir başkasını etkilemiyorsa beni rahatsız etmez.”

MY16: “Dilekçe alırken ki olay mesela. Sınava girmek istemeyen öğrencilerden dilekçe alacağız, isteyen girecek istemeyen dilekçe verecek. Bu çocuklar 15 yaş altı oldukları için velileri ile dilekçe vermeleri gerekiyor ama velinin işi var, çayda vs. bizde çocuklardan dilekçeleri kabul ediyoruz, veliyi arıyoruz. Telefon irtibatı kurduğumuz için kabul ediyoruz.”

MY17: “Öğrenci devamsızlığı konusunda bile yönetmeliğin size verdiği kurallar çerçevesinde davranamıyorsunuz. Bazen görmezden gelebiliyoruz, öğrencinin eğitim hakkını da düşünüyoruz. Öğrenci ve akademik başarı konusunda okullarda yaşanan her durumun yönetmelikle tam örtüşmediği oluyor. Öğrenci lehine durumları değerlendiriyorsunuz. Bazen veli de duruma dahil olabiliyor. Çocuğu için uğraş veriyor ama çocuğun sene kaybına yola açacaksa öğrenci lehine yönlendirebiliyorsunuz.”

MY7: “Çocuk suç işliyor ceza vermediğinizde çocuğu kurtarabilecekseniz gereğini yapmak yerine o kişiye hak vermek başkasına zararı dokunmuyorsa ertelemek, ona ikinci bir şans vermek için yaşıyorum. Öğrenci bir şey yaptığında bazen veli yoluyla bunu yapıyoruz siciline işlemeden halledilebiliyor okuldan uzaklaştırılabilir çocuğu kurtarıyoruz herkes hata yapar prensibini dayanarak ergen gençlere ceza vermek yerine bir hak daha vermek gerekiyor.”

MY18: “Çocuğun ortalaması düşük ikinci dönemin sınavına girerse ortalaması daha düşecek girmese de olur dedik çocuğa. Sorumluluk sınavına girse daha iyi olacaktı o nedenle. Yönlendirmelerde ikilemde kalabiliyorum. Bir yanda

stajı var bir yanda okulu uzayacak buralarda ikilemde kalıyorum. Yardımseverlik ile kanunlara bağlılık arasında ikilemde kalabiliyorum.”

MY19: *“Yoğunlaştırılmış bir eğitim uyguladığımız için sürecin ilerlemesi konusunda yazı yazıyoruz ama geç dönüt oluyor. Öğretmen sorularında ikilemler yaşıyoruz ve burada idari amirin dedikleri doğrultusunda ikilemde kalıyorum. Staj döneminde özellikle 11. Sınıflar pandemiden dolayı staja gidemediler. Bu nedenle de çoğu öğrenci staja gidemedi, sınıf tekrarı görünüyor. Not girişini öğrencinin yararına olanı mı yapacaksın okulun yararına olanı mı yapacaksın ikilemini yaşıyorum. Kuralları uygulamak herkes içindir. A’ya farklı B’ye farklı uygulama yapıldığında sürekli vicdanıyla çatışmaya girersin o nedenle ben kurallara uyulması taraftarıyım.”*

MY28: *“Öğretmen sınavda öğrenciyi telefonu ile soruların cevaplarına bakmaya çalıştığı esnada görmüş, kopya çektiği tespit edilince de telefonu aldık fakat velisi aradı. Öğrenciye normalde disiplin cezası ve kopya olarak notunun girilmesinden iki ceza alacağı ve öğrencinin iyiliği düşünüldüğünden disiplin cezasının uygulanmayacağı kararını verdik fakat sonra veli aradı vs. vs.”*

MY26: *“Yanlış anlaşılmalara, velilerle ilgili peşin hükümlerle karşılaştığımız durumlar oldu. Peşin hükümlü velilerin olması ikilemde bıraktı. Veli ile çocuk arasında, öğrencinin küstürülmemesi ve eğitimden soğutmamak için aile ile ters düştüğüm zamanlar oldu. Bu durumda veli ile bağı tutma ile öğrenci arasında ikilemler yaşadım.”*

MY28: *“Öğrencinin devamsızlığı hususunda. Öğrenci kıyafeti hususunda, hoşuma gitmemesine rağmen inandığım bazı değerleri kazandıracağını düşündüğümünden dikkat edilmesi gerekir. Öğrenci kıyafetini değiştirebilir fakat saçını değiştiremez, özsaygısını zedeleyecek bir durum. Değerlerimize aykırı olmadığı müddetçe etmem. Öz benliğine dokunmadan, kendisini rahatsız edecek bir çözüm seçmem.”*

Müdür yardımcıları öğrencilerin geleceklerini dikkate alma, onların iyiliğini düşünme ile mevzuatın gereklerini yapma arasında etik ikilem yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin yaşadıkları ikici etik ikilem ise öğrencilere yönelik istekler ile kurallara uyma arasındadır. Bu etik ikilemlere ilişkin müdür yardımcıları ifadeleri verilmiştir.

MY21: “Okulla ilgili öğrencinin lehine olacağını düşündüğüm şeyler, mesela veliye yardımcı olma konusunda ikilemde kalıyorum. Öğrenci ve velinin lehine olduğunu bildiğimiz için devamsızlık, not girişi gibi konularda. Öğrenci devamsızlıkta sınırda dilekçe veriyor. Bu durumda dilekçeyi işlemde tutup izin istemesi gibi durumlar olabiliyor.”

MY32: “Genelde öğrencilerin notları ile ilgili talepler olmuştur. Öğrenci kalma seviyesindedir, notu 49 dur. Tanıdığımız olur, bizden rica eder bizde öğretmenlere söyleriz. Bizi arıyor geçme durumu nedir deriz, öğretmene ricada bulunuruz. Bazı öğrenciler var, bir tanesinin babası tek tek öğretmenleri gezdi not istedi. Öğretmenlerde yardımcı oldu ortalaması kırk sekizdi, geçti. Çocuğun anne babası ilgilendi, geçti. Sonra bir öğrenci geldi anne ve babasını uzakta olduğunu ve onun geçip kendisinin neden geçmediğini sordu, bu benim için etik ikilemdi. Tanıdığın arıyor, öyle bir mazeret sunuyor ki bir şey diyemiyoruz, öğretmene ricada bulunuyoruz. Etik yönden sıkıntılı ve bu süreçte ikilemde kalıyoruz. Çocuk bir suç işlemiştir, disiplin cezası alacak. Sağdan soldan arayanlar olmuştur ceza almasa olur mu diye. Yönetmeliğe göre ceza disiplin kuruluna bağlı affedebilirsin veya üst ceza da verebilirsin. Burada mesela çocuk kopya çekiyor biri arıyor birine ceza veriyorsun birine vermeme durumunda kalabiliyorsun.”

MY2: “Bir konu hakkında mevzuatta engel yok, öğrenciye disiplin cezası verecektik ama birileri araya giriyor o cezayı veremiyorsun böyle bir şey sanırım etik ikilem, öğretmene de durumu izah edemiyorsun. İdareci konumunu koruman lazım ama emrede uyman lazım yasal engel yok kısır döngü içerisinde ilerliyoruz.”

MY4: “Fazla ikilem yaşamıyorum. Kuralları kanunları seven biriyim. Kuralların dışına çıkıldığında nelere mal olduğunu bildiğimden kurallar çerçevesinde davranırım. Mesela zaman zaman veliler ile problem yaşıyoruz. Yukardan, siyasetten gelen kanun dışı uygulamaları yaptığınızda elinizde argümanınız, deliliniz olmuyor. Kuralların dışına çıktığınızda hepsinde aynı uygulamayı yapmanız gerekir. Bu da aykırı olur. Bize zarar da verse, kanunları uygulamakta fayda var. Kişiler, senin çalışma sistemini bildiğinde kurallara uymayan argümanlarla gelmiyorlar. Okulumuz sınavla öğrenci alan bir okul velinin biri çocuğunu bu okula yazdırmak istediğini belirtti. Siyasinin bir kartını gösterdi, çocuğumu bu okula almayacak mısın? Dedi. O kanunu yapanlar

değiştirsinler dedim ve gitti. Söz konusu siyasetçi aradı, çözebiliyorsanız siz kanunu değiştirin biz uygulayalım dedim ve konu kapandı.”

MY12: *“Öğrencilerle alakalı sıkıntılarda, öğretmenlere öğrencinin geçmesi konusunda istekte bulunma ile ilgili ikilemler yaşanıyor.”*

MY22: *“Kurallara göre hareket ettiğimiz için ikilem söz konusu değil ama bazen öğrenciye ayrı bir tutum, veliye ayrı bir tutum sergileyebiliyoruz. Mesela not konusunda öğrenciye korkutucu davranabiliyoruz. Kuşak çatışması var öğrenci ve veli arasında, veli anlamayabiliyor ama ben burada denge kuruyorum. Veli öğrenciyi geçirelim diyor, öğrenciye anlattığımızda öğrenci anlıyor haklılığımızı kabul ediyor ama veli anlamamakta ısrarcı bizde öğrenciyi geçirmek istiyoruz ama kurallar var. Bazen de durum öğrencinin lehine olmayabiliyor.”*

Verilen görüşlerdeki isteklerin velilerden, tanıdıklardan, yetkili kurumlardan geldiği ve öğrencinin devamsızlığı, ders geçme, not verme ve disiplin cezası verilmemesi ile ilgili olduğu görülmektedir. Müdür yardımcıları ise bu istekler karşısında öğrencinin menfaatine bir durum olması ile kuralları uygulama arasında etik ikilem yaşamaktadırlar. Öğrencinin iyiliğini düşünme hususunda diğer müdür yardımcıları ise adaleti sağlama ile ilgili etik ikilemde kalmışlardır. Bu konuda aşağıda verilen görüşler açıklayıcıdır:

MY31: *“Öğrencilerin ders programını hazırlarken, öğretmenin ders programı düzensiz olabiliyor. Bu durumda öğrencinin yararını gözetiyoruz ve ikilemde kalıyoruz. Öğretmenin programlarında, annedir zor durumda kalmasın diye bir şeyler yapmak istiyoruz ama adil olmak durumundayız burada ikilemde kalıyoruz.”*

MY32: *“Öğrencinin aile tarafından şiddet görmesi durumunda pozitif ayrımcılık yapma, derslerde yardım etme ile adalet arasında ikilem yaşıyoruz.”*

MY7: *“Toplumdaki sorunlar, çocukların aşamadığı konular oluyor bizim desteğimize ihtiyaç duyuyorlar. Aile yapısındaki bir problem ikilem yaşamamıza sebep oluyor.”*

MY23: *“Yine disiplin hususunda olumsuzluklar, suça karışan öğrencilerimiz oluyor. Onlara davranışının disiplin karşılığını söyleyerek çocuğun iyiliğine karar vermek adına işlemiş olduğu suç okulda bilindiği için kaydını başka bir okula alabileceği, başka bir okulda temiz sayfa açabileceğini ifade ediyoruz.*

Aile durumu sıkıntılı, devlet korumasında olan aile sevgisinden uzak öğrencilerimiz var. Bu öğrencilerimizin iyiliğine yönelik ikilemlerde kalabiliyoruz. BEP kapsamında öğrencilerimiz var. Çok ağır öğrenciler de geldi ama çok ilerlemiş şekilde ayrılanlar da oldu.”

MY20: *“Öğrenciler konusunda çok kalıyorum. Bazı öğrencilerin isteklerini çok gerçekleştirirken bazılarını gerçekleştiremeyebiliyorum. Bazılarına çarşı izni vermiyorum bazılarına veriyorum. Problemlı bir öğrenci var ailesi geldiğinde çocuğun durumunu anlatıyor bunu bildiğim için o öğrenciye izin vermiyorum ama izne çıktığında sorun yaşamayacak olanlara veriyorum.”*

Müdür yardımcılarının; öğretmen ve öğrenci programının hazırlanmasında adaletin sağlanması, ailevi sorunlar yaşayan öğrenciye pozitif ayrımcılık ile adalet, öğrencinin özel durumu nedeniyle izin verilememesi ile adaleti sağlama arasında etik ikilem yaşadıkları görülmektedir. Mesleki özveride bulunma ile yaşanan durum arasında etik ikilem yaşadığını ifade eden görüşler ise şöyledir:

MY32: *“Mesai konusunda da bazen ikileme düştüğümüz oluyor. Okulda bırakacağımız bir arkadaşımız varsa mesai bitmeden okuldan gidebiliyoruz. Burada ikilem yaşıyabiliyoruz.”*

MY6: *“Çocuğu var her sabah onu okula bırakması gerekiyor bir saat beni idare edemez misin, diyor. Bir şey deyince de bize gücünüz yetiyor, diyor oysaki diğerlerini de uyarıyoruz. Darmaduman ediyor, idare amirine saldırıyor. Yazı dilekçe vs. yazsan siyasi gücünün arkasına sığınarak işler farklı boyuta gelecek. Kendine gelince kuralları görüyor fakat biz işimizi yapınca uyarınca farklı bir durumla karşılaşılıyor. Bütün öğretmenleri görüyoruz, bazı öğretmenler kural tanımıyor. Köklü bir okul, öğretmenleri çakılı kalmış. 21 yıl bu okulda olan ve daha fazla bu okulda olan öğretmenler var kendi kurallarını yıkamıyoruz. Kalıplaşmış düşünceler var, kökleşmiş okuldaki öğretmenler, bir şey yapıyoruz mesela defter doldurulacak doldurmamış güzel bir dille anlatmaya çalışıyoruz “Başka işiniz mi yok” diyorlar... Bir şey de yapamıyoruz yapmak istiyorum yapamıyorum. Kendi aralarında karar veriyorlar, yıllarca beraber iş yaptıkları için hatta meslek hocalarımız kendi programlarını bile kendi aralarında ayarlayıp veriyorlar.”*

MY7: “Bazı durumlarda görev tanımındakileri uygulayıp bazen uygulamamak arasında kalınca kâr zarar hesabı yapmak durumunda ikilem yaşıyorum.”

MY16: “Veli, öğretmen, idare, personel arasında ikilem var. Öğretmenim diyor ki sınıf temizlenmemiş bu durumda öğretmen idare personeline söz geçiremiyor diyor. Başkasını görevlendiriyorum. İdareci beş noktaya odaklanır. Onları iyi idare ettiğinde iyi idareci oluyor. Birincisi milli eğitim, ikincisi öğretmen, üçüncüsü veli, dördüncüsü öğrenci, beşincisi yardımcı hizmetler. Bunların hepsi senden bir iş veya emir bekliyor. Yasal mevzuata göre idare ederek, okulun kendi ikliminden kaynaklanan kurallar ile idare ediyorum.”

MY27: “İdareciler arasında iş bölümü vardır. A sorumludur bir etkinlikten öğretmenlerin planlanması vs. Bu görev bir idareciye verilmişken özen göstermediğinde diğer idareciden istenmesi söz konusu oluyor. Görev ve sorumluklar dağıtıldıktan sonra bizim uhdemizdeki iş veya işlemlerle ilgili yerine getirilmesini istediğimizde müdürle üst makamla görüşüp şikâyetle bulunması, mevzuatta yer almasına rağmen müdürün geri adım atması gibi durumlar ikilemde bırakıyor.”

MY25: “Pansiyonlu bir okul, gece bir-iki de çocuk hastalanıyor görev tanımında yok, mecbur onu hastaneye götürürdüm. Öğretmenlerde bunu yapmıştır. Çocuğa iyilik yapıp onu kurtarmak için çabaladım ama babasının bir küfretmediği kaldı. Bu gibi durumlar oldu, oluyor ve ikilemde bırakıyor...”

Araştırmaya katılan müdür yardımcıları mesleki özveri gösterme ile ilgili; mesaiye uyma ile erken çıkma, görev tanımındaki işleri uygulamak ile kâr zarar hesabı, iş bölümüne uymayan meslektaşın davranışı ile müdürün karar değiştirmesi, okul paydaşlarının farklı değerlendirme yapmaları ile yönetim yetkisi arasında ikilem yaşadıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların belirttikleri diğer bir etik ikilem ise arkadaşlık ilişkisi ile mesleki ilişki arasında yaşanmaktadır. Müdür yardımcıları, yaşantılarını aşağıdaki cümleler ile ifade etmişlerdir:

MY6: “Arkadaş ve kural arasında kalmak en büyük ikilemim, tarafsız olamıyorum verdiğim bir görev var yapması gerekiyor fakat iletişimin iyi iş yaptıramayacaksın kopukluklar olacak bundan dolayı ikilemler yaşıyorum ve kuralları baskın olarak kullanamıyoruz.”

MY9: “Herhangi bir görev tanımını; nöbet gibi, nasıl yaptıracağım konusunda ikilem yaşıyorum. İnsani özelliklerimiz mi arkadaşlık mı? Kurumun bize yüklediği misyon mu ağır olmalı ikilemi yaşıyoruz.”

MY10: “Eğitim, insan odaklıdır. Süreç içerisinde yıllar geçse de öğrenmeye ve yapmaya devam edeceksiniz. Her öğretmenin kendine ait sorumlulukları vardır. Kulüp, not, derse girmesi, notta adil olması, e-okula girmesi var ama bizim kaçırdığımız şu; bu öğretmenin ailevi, çevre, maddi ve manevi problemlerinin olabildiğinin göz ardı ediyoruz. Öğretmenlerden güler yüz, sabır bekliyoruz, öyle bakıyoruz ama sıkıntılarını, hastalıklarını, bu durumda yönetici olarak sorumluluğumuzda insan olgusunu göz ardı etmemek. İş sorumluluğu, iş ahlakı ve kişisel anlayış ve aile sorumluluğunun çatıştığını düşünüyorum.”

MY11: “Öğretmen arkadaşlarla kişisel ilişkiler ile meslek ilişkisi arasında farklı uygulama yapıp yapmama konusunda; yönetici olarak mı arkadaş olarak mı davranma hususunda ikilem yaşıyabiliyoruz. Değerler, vicdana başvurarak çözüyoruz. Sohbetimiz olan kişilere tavizkar davranabiliyoruz.”

MY29: “Arkadaşlık ve iş arasına ikilemde kalırım. Öğretmen arkadaşın görevlerini yerine getirmesi konusunda fazla zorlamada bulunup bulunmama konusunda arkadaşlık ilişkileri noktasında ikilem yaşıyabiliyorum.”

MY5: “Öğretmen dersine geç gidiyor, benim görevim onu uyarmak ama geç gittiğini söylediğinde arkadaşını kırmak olarak algılanıyor. Uyarıya hafiften başlıyorsun. Ders başlamış mesela; dersin yoksa bir çay koyayım sana gibi.”

Katılımcılardan MY6, MY9, MY11 ve MY29’un arkadaşlık ilişkileri ile işi yaptırma ile kural, yönetici olarak davranma ile arkadaş olarak yaklaşma arasında ikilem yaşadıkları tespit edilmiştir. Fakat MY10 kodlu katılımcının öğretmenin sadece okula ilişkin sorumlulukları olmaması nedeniyle kişisel anlayış ile okuldaki görevi arasında etik ikilem yaşadığı belirlenmiştir. Müdür yardımcılarının yaşadıkları diğer bir etik ikilem ise öğretmenlerin davranışlarına ilişkindir. Müdür yardımcılarının öğretmenin olumsuz davranışı ile öğretmeni koruma arasında etik ikilem yaşadıkları durumlar aşağıdaki gibidir:

MY2: “Öğretmen bir kusuru karşısında öğrenciye şiddet uyguladığında cimerden şikâyet geliyor. Ben bunu öğretmene yansıtsam olmaz. Çünkü öğretmen haklıydı, motivasyon düşüren bir şey. Soruşturma açsam bir daha bir şeye karışmaz

motivasyonu düşer. Yeri geliyor veliyi, öğretmeni, öğrenciyi koruyor. Bu durumda ikilem yaşıyorum, zaten sorunların eritilebilenleri eritilir eritilemeyenleri bir üste yansır.”

MY2: *“Öğretmenlerin bazıları meslek aşkıyla yanıp tutuşmuyor, herkesi tanıdığı kadar korursun. Bir şeyi yapıp yapmayacağı konusunda kanaatin oluşuyorsa korursun ama tanıımıyorsan ihtimallidir bu durumda korumayabiliyoruz. İnsan kusurundan kaynaklarda hatalar oluyor.”*

MY6: *“Nöbet tutması gereken öğretmen var nöbete gelmesi gerekiyor, nöbete gelmez fakat bakıyorsun ki yaşı senden büyük.”*

MY14: *“Öğretmen başka bir şehre gidiyor ama kimseye haber vermiyor, kimseye. Yaptırımı belli. Zarar görmesi söz konusu ama bende onu resmîyete başvurmadan aradım kişisel bir durum söz konusuydu...ikilemde kalmıştım.”*

İfadelerden elde edilen bulgularda müdür yardımcılarının, öğretmen davranışlarına ilişkin; öğretmenin motivasyonunu koruma ile bildirim, öğretmeni korumak ile korumamak, görevi yaptırma ile davranışın yanlış algılanması, görev ile yaşa hürmet ve yaptırım uygulamak ile öğretmenin zarar görmesini engelleme arasında ikilem yaşadıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte müdür yardımcılarının kararların uygulanması hususunda da ikilem yaşadıkları görüşmüştür ki bu konuda dört katılımcı yaşantılarına yönelik aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır.

MY2: *“Toplantı yapmayı düşünüyorduk, yasal olarak engel yok ama milli eğitimden yapmayın çağrısı geldi. Bizde onu uzaktan yapmaya çalıştık çünkü duyurusunu yapmıştık.”*

MY3: *“Kurallar ile gerçekler bazen örtüşmüyor. Kurallar genele yönelik; öğrenci, maddi durumu farklı olabiliyor. O kuralı uygulayalım mı uygulamayalım mı şeklinde, fakat üst yönetim tarafından geldiğinde uyguluyoruz.”*

MY9: *“Ahlaken iyi olan bir öğrencinin düşük not alması, gönlümün yüz almasından yana olduğu öğrencinin 60 alması beni ikilemde bırakır. Velilerden çocukların daha iyi eğitim almalarını sağlamak için pansiyonda kalmalarını istiyoruz. Fakat pandemi gerçeği var. Sağlığın önemli olduğunu düşünüyorum. Sıkıntı olursa ne yaparız ikilemi yaşıyorum. Bir yandan da amirimin faydayı verimi önceleyen düşüncesi beni sağlık mı fayda mı ikileminde bırakıyor.”*

MY18: “Yönetmelik gereği kulüp raporu, toplantı raporları istiyoruz öğretmenlerden, bunları pandemi döneminde isteme konusunda ikilem yaşıyorum. Kanun versinler diyor ama.”

Müdür yardımcılarının, kuralların uygulanması ile ilgili olarak; kendi aldıkları karar ile üst amir tarafından verilen kararlar, kurallar ile içinde bulunan özel bir değerlendirme gerektiren durum, öğrencinin eğitimine ilişkin amirin kararı ile sağlığın önemi düşüncesi, yüz yüze eğitim dışındaki dönemde gerekli evrakların istenmesi ile kural arasında ikilem yaşamış oldukları tespit edilmiştir. Yapılan görüşmeler neticesinde öğrencilerin davranışlarını bildirme ile velinin tavrı neticesinde haber vermeme düşüncesinin de müdür yardımcılarını etik ikilemde bıraktığı görülmüştür. Bu hususta katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir.

MY12: “Öğretmenlikte, öğrencinin özel hayatı ile ilgili velisiyle paylaşım paylaşmamam konusunda. Öğrencinin iyiliğine olacağını düşündüğümünden ailesi ile paylaştım.”

MY27: “Kız öğrencinin erkek öğrenciye ilgisinin alenen göze çarptığı durumda veliye bunu söylemek çok zor. Bölgedeki insanın tepkileri farklı olabiliyor. Çocuğun eğitim hakkının öğrencinin elinden alınması söz konusu. Mevcut durumu kabullenenecek miyiz? Veliye anlatmayacak mıyız? Mümkün değil. Olumsuz bir durum vuku bulduğunda veli yasal yollara başvurabilir. Nasıl davranılması gerektiği ihtisas alanı gerektirir. Başka bir durum da şu ki çocuk hırsızlık yaptı veliye bunu anlatmak çok zor. Bu tür özel durumları veliye bizzat bildirmekten ziyade rehberlik servisi ile yapıyorum. Rehber öğretmen bu tarz durumlarda işlevsel olmalı rehberlik servisine büyük görev düşüyor.”

MY24: “Yüz yüze eğitimdeyken devamsızlıkta sıkıntı yaşıyoruz. Günlük öğrenci velisini arıyorum; çocuk gelmedi, başarı durumu şu diye. Fakat veliler her gün arıyorsunuz diye şikâyet ve söylenme oluyor. Bu sefer de söyleyelim mi söylemeyelim mi diye ikilem de kalıyoruz.”

Müdür yardımcılarını öğrencilerin davranışlarını veliye bildirme hususunda; çocukların özel hayatı ile ilgili konularda, kız erkek ilişkisi gibi durumlarda, yanlış bir davranış yapması ve okula devamsızlığı söz konusu olduğunda bu fiillerin veliye bildirilmesi ile haber verilmemesi arasında etik ikilem yaşamaktadırlar. Nitekim müdür yardımcılarının haber vermekte ikilem yaşamalarının kaynağının velilerin

tepkilerinden kaynaklı olduğu gör÷lmektedir. Etik ikilem yaşanmasının bir diğerkenedi de öğrencilerin sosyo-ekonomik ortamından kaynaklı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ise müdür yardımcılarını adaleti sağlama hususunda etik ikileme sevk etmiştir. Bu konuda MY3 ve MY11 aşağıdaki cümlelerde yaşadıkları etik ikilemlere değinmişlerdir.

MY3: “Maddi açıdan da bizim öğrencilerimiz 100 liralık kitabı almakta zorlanıyor. Kitap okumakta güçlük çekiyor. Başka yerde istediğı kitabı alabilen okuyan öğrenciler var haksızlık olduğunu düşünerek ikilem yaşıyorum.”

MY11: “Çocuğın aldığı not, resmi olarak düşük ama ailesindeki sosyal ekonomik hastalık durumlarından kaynaklanıyor bu durum. Böyle olunca ikilem yaşıyabiliyorum.”

MY11: “Pansiyonda kalan öğrencilerin kimi gariban ama bazısı zengin. Kılıfına uydurmuşlar kalıyorlar, gerçekten kalacak olanlar kalamıyor. Altı-yedi lira olan yemek parasını veremeyecek olanlar var bu durumda ikilem yaşıyabiliyoruz. Ya hayatın dayatmış olduğu ya hayatın gerçekleri. Kendi malından yapsan sıkıntı yok ama devletin malından yapma ile öğrencinin durumu arasında ikilem yaşıyorum.”

Müdür yardımcılarından MY3’ün öğrencilerinin maddi durumunun kısıtlılığı ile imkamlarda diğerkocuklarla eşitliliğinin olmaması arasında ikilem yaşadığını belirlenmiştir. MY11 ise iki etik ikilemden bahsetmiş ve bunlardan birincisinde; çocuğın aldığı notun düşüklüğü ile öğrencisini yaşadığı durumlar arasında, ikincisinde ise gerçekten imkânı kısıtlı olan öğrencilerin durumu ile bazı kişilerin kazanılmış hakları arasında ikilem yaşadığı saptanmıştır. Yapılan görüşmeler neticesinde öğretmenlerin istekleri ile adaleti sağlamanın da müdür yardımcılarını etik ikilemde bıraktığı gör÷lmüştür. Bu hususta katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir.

MY32: “Ders programları konusunda öğretmenin istekleri oluyor, şu günümü boşaltır mısın diye. Bazen on öğretmen pazartesi ve cumayı boşaltmayı istiyor. Yaşlı olan, kadınlardan çocuğı olana öncelik vererek çözüyorum. Öğrenciler hakkında da öğrencinin lehine işlemler yaparız.”

MY26: “Programlar konusunda öğretmenlerin dağılımını yaparken bazı öğretmenler serzenişte bulunabiliyor. Kolay onunki, benim öyle değil diye

serzenişte bulunulabiliyor. Bazen oluyor anlatıyorsunuz bundan dolayı diye o da anlayışla karşılıyor.”

Müdür yardımcılarının ifadelerinden anlaşıldığı üzere öğretmenlerin isteklerinden kaynaklı; öğretmenlerin ders programı ile adaleti sağlama arasında ikilem yaşadıkları görülmüştür. Müdür yardımcılarının yaşadıkları başka bir etik ikilem ise öğrenci disiplininin sağlanması ile öğrencinin pedagojisini koruma hususundadır. Bu konudaki görüşler aşağıda verilmiştir.

MY5: *“Kılık kıyafet yönetmeliği var. Yaşı gereği bu kıyafet yönetmeliğine aykırı giydiklerinde olması gerekenden daha sert cezaya giden yaklaşımla yaklaşmam gerekiyor. Çok erken geldiyse üzerini değiştirte gel ya da tehditkâr ama yapmak zorunda kalıyoruz, disiplin kurallarını uygularken istemediğimiz şekilde.”*

MY11: *“İstenmeyen öğrenci davranışlarının olması durumunda öğretmenin onurunu koruma, disiplini sağlama ile çocuğu pedagojik olarak bozmadan yönetmek arasında yaşıyorum.”*

Bu ifadelerden öğrenci disiplinine ilişkin müdür yardımcılarının; yönetmelikler ile istemediği şekilde davranma ve öğretmen ile öğrenci dengesini kurma arasında etik ikilem yaşadıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca yöneticilerin personelin olumsuz davranışlarından kaynaklanan uyarma ile onun iyiliğini düşünme arasında etik ikilemler yaşadıkları da müdür yardımcılarını ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilmiştir. Bu konuda MY1 ve MY7 aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır.

MY1: *“İnsanlara görevlerini takdim ettiğinizde bu görevler icra edilirken bazen görev tanımı dışında tutum ve davranışlar meydana gelebiliyor. Bu durumda arkadaşlarımızı uyarma noktasında olumsuz bir sonuca sebebiyet vereceği hususunda ikilemler yaşanabiliyor. Eksik görevde o kişiye bir şey söylediğinizde alınabiliyor. Devletin, okulun işleyişindeki hizmette azalma performansta azalma olabileceği düşüncesi ile her hata söylenmeyebiliyor. Yaptırım uygulanıp uygulanmaması ile ilgili ikilemler yaşanabiliyor.”*

MY7: *“Okullarda hizmetli kadrosundaki arkadaşlar, işini yapmayan savaştıran bir yapıya sahip. Bir yanda devletin size verdiği görev var ama görevinizi yaparsanız o insanın hayatı ile oynayacaksınız. Çocuklar için yaptığımızı*

onlara da yapıyoruz. Yaptığı işin farkında değil, ister istemez denge kurmak zorunda kalıyoruz.”

Personelin menfi davranışlarına ilişkin müdür yardımcılarının; görev dışı davranışta uyarma ile incitmeme ve hizmette azalma olması düşüncesi arasında, yaptırımın uygulanması ile ertelenmesi arasında etik ikilem yaşandığı görülmüştür. Ayrıca kendi görev tanımındakileri uygulama ile personelin geleceği arasında etik ikilem yaşadıkları da tespit edilmiştir.

Müdür yardımcıları, okulun ihtiyaçlarının karşılanma gerekliliği ile maddi kaygılar konusunda da etik ikilem yaşadıklarını MY24: *Yüz yüze eğitime 12. Sınıflar katılacak diyor. Fakat on kişinin altında olunca pansiyonu açamazsınız diyor, on kişi olmayınca ne yapacak bu öğrenciler bunun ikilemini yaşıyoruz. 12. Sınıflar yüz yüze eğitim almak istiyor. On öğrenci için öğretmen görevlendirme, yiyecek içecek çıkarmak gerekir. Kapatsam onların hakkını yemiş gibi oluyorum başka bir kursa gidecek maddi durumları da yok böyle bir ikilem, sıkıntı yaşadık. Ek olarak sınava girmek isteğe bırakılınca, 2 öğrenci sınava girmek için başvurdu. İki kişi için pansiyonu açtığımda enerji, öğretmen aşçı görevi var. Bir yanda öğrencinin eğitim ihtiyacı diğer yanda bir sürü masraf... bu sıkıntı. Açtık pansiyonu şu anda başka okullardaki pansiyondakilerle görüşerek çözeceğiz. Günlük geliş gidiş masraflarını öğrencinin karşılayarak bu durumu çözeceğiz. Eğer diğer okulda pansiyonda sıkıntı yoksa.”* şeklinde ifade etmiştir.

Gereksinimlerin karşılanmasına ilişkin MY32 ise “Okulda ihaleler olur, temizlik ürünlerinin alımı ile ilgili yatılı okul olan yerlerde özellikle. İki firmada aynı teklifi vermiş ikisinden birini seçtiğinde ikilem yaşamış olursun. Birisi tanıdığın, bildiğindir ona vermek istersin bu ikilemdir.” Yaşadığı durumu ifade ederek iki tarafı seçtiğinde de etik ikilem yaşamış olacağını belirtmiştir.

Müdür yardımcılarının yaşadıkları diğer etik ikilemlerin durumlarının ise; öğretmen ve veli arasında kalmaktan kaynaklı olduğu M16 tarafından “Öğrenmenle veli arasında çok kalabiliyoruz. Veli diyor ki sözlü notu olarak 50 almış, niye böyle olmuş diyor. Veliye göre çocuk melek, öğretmene göre ilgisiz öğrenci. Öğretmenin notuna karışmak da etik değil, veli çocuğun notuna karışamayacağını da anlamıyor. Sınıfta öğrenci farklı evde farklı olduğundan veliyi ikna edemiyorum. Öğretmen haklı ise veliye karşı savunuyorum ama haksızlık varsa bir de çocuğun

bir yılı kaybolacaksa, açık öğretime gitme durumu varsa o zaman öğretmeni nazlarını geçsin diye.” Cümleleriyle ifade edilmiştir. M16, velinin çocuğunu farklı görmesi ile öğretmenin öğrencisinin akademik durumunu bilmesi ve öğretmenin notuna karışma ile veliyi ikna etme arasında ikilem yaşamıştır. Müfredat ile ilgili etik ikilem yaşadığını belirten MY8 ise;

“Zaman zaman oluyor tabi ki. Mesela 12. Sınıf öğrencilerinin durumu. Çocuklar sınava hazırlanıyor, sınav olmasına rağmen yoğun bir program uygulanıyor. Değerlerden bahsediyoruz çocuklara ama öğretirken farklı bir algı oluyor uygulamada. Burada çocuğu mu anlamalısın yoksa alanı mı uygulamalısın durumu oluşuyor. Burada uygulamayı mı mevzuatı mı uygulayacağım ikilemi yaşıyorum.” Demıştır. İfadelerden MY8’in çocuğa öğretilen değerler ile müfredatın yoğunluğu arasında uygulamada farklı davranma hususunda etik ikilem yaşadığı tespit edilmiştir. Etik ikilem yaşanan diğer sebep ise yardımcı kaynaklarla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu hususta MY24: *“Devlet kitap aldırmayacaksın diyor ama devlet kitapları sınava hazırlık için yeterli değil, öğrenciler şikâyet ediyor.”* diyerek ifade etmiştir. Bu doğrultuda müdür yardımcılarının alınan karar ile öğrencilerin şikayetleri arasında etik ikilem yaşadıkları da bulgulara saptanmıştır.

Bu bulguların bazılarının Norberg ve Johansson’un 2007’de İsveç’teki okul yöneticileriyle yaptığı çalışmayla örtüştüğü görülmektedir. Nitekim okul yöneticilerinin uygunsuz davranan personel, öğrencilere kötü davranan personel ile yasal boyut arasında, ebeveynlerin öğretmen ve öğretimi eleştirmesi, finansal ihtiyaçlar ile etik değerler, bireysel değerler ile okulun görevleri, çocuğun iyiliği için endişe ile kurallara uygun davranma arasında ikilem yaşamaları Türkiye ve İsveç’teki müdürlerin benzer ikilemler yaşadığını göstermektedir. Karadağ ve Tekel tarafından 2020 yılında yapılan çalışmada ise Türk ve Kanadalı müdürlerin yönetmelikler ile müfettişlerin emirleri, öğrencilere eşit yardım etmek ile öğrencinin refahını korumak arasında etik ikilem yaşadıkları belirtilmiştir. Bu sonuçlar araştırma sonucunda elde edilen verileri desteklemektedir. Okul yöneticilerinin karşılaştıkları etik ikilemlere ilişkin bu çalışmada elde edilen bulgular bütüncül olarak Şekil 3’te verilmiştir.



Şekil 3. Lisede Görev Yapan Yöneticilerin Karşılaştıkları Etik İkilemler

Türkiye’de lisede görev yapan müdürler ve müdür yardımcıları Şekil 3’te verilen etik ikilemleri yaşamaktadır. Lisede görev yapan müdür ve müdür yardımcılarından etik ikilemlerini örneklerle ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmadığından bu bulgular önemli görülmektedir.

4.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

4.5.1. Müdürler Nelerden Dolayı Etik İkilem Yaşamaktadır?

“Okul yöneticilerinin etik ikilemleri yaşamasının nedenleri nelerdir? sorusunun yanıtını bulmak amacıyla müdürlere “karşılaştığınız etik ikilemler nelerden kaynaklanmaktadır” sorusu sorulmuştur.

Tablo 9. Müdürlerin Etik İkilem Yaşama Nedenlerine İlişkin Bulgular

Kategoriler	f	%
Davranışsal	Veli tavırları	6
	Öğretmen davranışları	5
	İmkân eşitsizlikleri	4
	Karakter yapısı	3
	Personel davranışları	3
	Kişisel ilişkiler	2
Yapısal	Okul kurallarının uygulanması	3
	Okula bakışın olumsuzluğu	2
	Okulun imkanlarının iyileştirilmesi	2
Politik	Okula maddi kaynak sağlama	2
	Üst yönetimin istekleri	2
	Sendikaların kararları ve istekleri	2
Sistemsel	Mevzuat ve resmi yazışmalar	4
	Merkezi sınavlar	3
	Müfredat	2
	Görevlendirilme şekilleri	2
	Toplam	47
		100

Tablo 9 incelendiğinde okul müdürlerinin yaşadıkları etik ikilemlerinin davranışsal, yapısal, politik ve sistemsel nedenlerden kaynaklı olduğu görülmüştür. Yaşanan etik ikilemlerin kaynağının sırasıyla %53,93’ü davranışsal, %26,80’i sistemsel %17,05’i yapısal, %14,61’i politik nedenlidir. Davranışsal olarak okul müdürlerinin etik ikilemlerinin %12,5’i veli tavırları, %12,19’u öğretmen davranışları, %9,75’i öğrencilerin imkanlarındaki eşitsizlik, %7,31’i insanların karakter yapıları, %7,31’i personel davranışları ve %4,87’si ise kişisel ilişkiler nedeniyle oluşmaktadır. Yapısal olarak ise okul müdürlerinin etik ikilemlerinin %7,31’inin okul kurallarının uygulanması, %4,87’sinin okula bakışın olumsuzluğu, %4,87’sinin okulun imkanlarının iyileştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Politik olarak ise okul müdürlerinin %4,87’si okula maddi kaynak sağlama, %4,87’si üst yönetimin istekleri, %4,87’si de sendikaların kararları ve istekleri nedeniyle etik ikilem yaşamaktadır. Sistemsel olarak ise etik ikilemlerin %9,75’i mevzuat ve

resmi yazışmalar %7,31'i merkezi sınavlar, %4,87'si müfredat, %4,87'si görevlendirilme şekillerinden kaynaklanmaktadır. Aşağıda bazı okul müdürlerinin görüşleri verilmiştir ve bu yaşanan etik ikilemlerin nedenlerini açıklamaktadır.

M1: *"Bu dönem bir velimiz hesap sorar mahiyette yanımıza geldi. Dersler uzaktan ama bazı günler okula gelecekleri şeklinde düzenleme yapıldı okula gelmeye başladılar. Bizim yapmış olduğumuz sistemi beğenmediği için üst perdeden konuşmaya başladı. Biz anlatınca çocuğun bazı şeyleri anlatmadığı, sınavlar denemeler yapıldığı fakat çocuğun katılmadığı görülünce, çocuğun hazırlığını yaptığı halde okula gelmediği anlaşıldı ve başını öne eğerek gitti, bizi iş bilmez olarak suçlarken... ya da öğretmen öğrenciye şaka yapıyor o an öğrenci gülerken karşılıyor geçiriyor sonra ailesine anlatıyor veli okula geliyor, durum anlaşıncı özür diliyor ve ayrılıyor bunun gibi olaylarla karşılaşırız. Hüküm vermiş, infaz etmeye geliyor veli hesap soruyor. Siz o kadar emek veriyorsunuz moraliniz bozuluyor ve hafta boyunca etkileniyorsunuz. Velilerin bu tavrı nedeniyle ikilemler yaşanıyor. Bu nedenle dersini anlatıp öğretmeni görmeyen öğretmen modeli ortaya çıktı. Artık öğretmenler kendilerine sıkıntı olacak davranışları görmezden gelmeye başladılar. Öğretmen öğretim yapıp eğitimi göz ardı edebiliyor. Öğrencinin saç, sakalı, makyajı, telefonu gibi hususlarda rehberlik etmediği için idare de bütün olumsuzlukları gören, azarlayan bir model sergiliyor. İdare olarak saygı duyulan makamımızı koruyamıyor, korkulan makama dönüşüyorsunuz. Vizyonunuz olsun, öğrencide etkiniz olsun istiyorsunuz fakat korku ile bu oluyor.*

İdare olarak elinizdeki en iyisini seçmek zorundasınız. İdarecilerin en iyiyi üretme mecburiyeti var. Elindeki personeli değiştirme imkânı olmadığına çok fazla bir şey yapamıyorsunuz. Niye çalışayım neden bu işten başka bir şey yapayım düşüncesinde olanlar var. İki hizmetliden birisi çalışıyor diğeri pek bir şey yapmıyor. Öğretmenler de aynı durumda, günü kurtaran öğretmen olduğu gibi çalışkan verimli olmak için elinden gelenin fazlasını yapmaya çalışanlarda var. Çalışmayanı çalıştıracak mekanizmaya da sahip değilsiniz fedakârlık yapanlar eziliyor bu durumda, bizde ikilemde kalıyoruz. Personel seçimi bizim tercihimizde olmadığı için onun mevcut performansına göre işleri yürütüyoruz kişisel, bilişsel, davranışsal, teknik donanımlar iş için yeterli olmayabiliyor. O yetersizliğinden

dolayı da işi gerektiği gibi yapma şansı da yok. İdareci olarak kimin ne kadar iş yapabileceğini ön görerek ona göre iş verme durumumuz oluyor.

İnsan yetiştiriyoruz, ben dersimi anlattım anlayan anlar felsefesi ile yaklaşamıyoruz. Öğrencilerle ilgili karşılaştığımız nahoş durumlar olabiliyor. Toplumsal bakış açısına göre hareket etme durumu söz konusu olabiliyor pragmatik çözümlere yönelebiliyor. Özellikle duyumlar gelebiliyor bazen durum görüldüğü gibi olmayabiliyor ya da küçük toplumlarda sıkıntılar oluşabiliyor.”

M10: “Alışkanlıklar, sürekli olarak insanlar bu şekilde çözüme ulaşacağını düşünüyorlar. Bizde bu alışkanlıkları ortadan kaldırmak için dirayetli olmak durumundayız. Örneğin öğretmenlerden birine en güzel programı diğerine daha kötü bir program yapmak gibi bir şey söz konusu olamaz. Öğrenci ve veliye de öyle. Karşımızdaki insana niyetimizi belli edersek insanda güveniyor.”

M1: “Okula öğrenci ve velinin bakışı değişti. Veli artık öğretmen ve yöneticinin karşısında duruyor çocuğun söylediğini mutlak doğru olarak kabul ediyor işin iç yüzünü öğrendiğinde özür diliyordu. Önceden biz dayak yediğimizde söyleyemezdik şu anda basit konular için bile farklı hesaplar verilebilmekte, idareye akıl verme, saldırıya uğrama, hakarete uğrama ile karşılaşılabilmekte bu zihniyet değişikliğinden kaynaklanmakta ve idare olarak işimizi zorlaştırmaktadır

M4: “Kişilerden, kişilerin kendi görev ve sorumluluk duygusundan kaynaklanıyor. İdareciysem uymam gerekenler varsa vicdanıma göre hareket ediyorsam ikilem yaşamam mümkün değil fakat cezai müeyyide yok yapsam ne olur şeklindeki düşünceler ikileme neden oluyor.”

M8: “Siyaset, sendikalar, öğretmen tavırları, meslek liselerine bakış hep bir ikilemlere kaynak.”

M6: “Yönetmeliği okuduğumda birtakım kişiler rahatsız olabiliyor. Mevzuatla etik kurallar birbirine uyumlu olmadıktan sonra ikilemler, sorunlar ortaya çıkıyor. Sendikaların öğretmenlere uygulama çalıştığı durumlar var, biz bunları göz ardı edebiliyoruz. Öğretmen öğrenciye kılık kıyafet noktasına uyarılarda bulunuyor fakat kendisine bu uyarı yapıldığında ne var bunda deniliyor. Mevzuatı uygulamaya koyduğunuzda karşıdaki kişi rahatsız oluyor, onu kırdım mı diye düşünüyorsunuz. Mevzuatla uygulama arasında ikilemler yaşıyoruz. Aynı ülkede farklı okullarda farklı uygulama var. Etik kurallar mevzuata dahil edilmeli,

öğrenci çay bardağıyla makama giriyor, öğretmenin dersini dinlemeye gidiyorsun bu böyle olmalı diyorsun, buyurun demesi yer göstermesi gerekir...”

M9: *“Öğretmen 657 ye tabi ama o bütün memurları içeriyor aslında bazen tüm öğretmenlere yönelik yönetmeliklerin olması lazım. Bundan dolayı farklı ikilemler yaşanabiliyor. Kendimden kaynaklı olabilir bu ikilemler belki ama tecrübe ile yenmiş oluyorum.”*

M5: *“Müfredatı aşağı çekmeleri, sosyal aktivitelere vakit ayrılması gerekiyor, tek boyutlu olmaması gerekir. İnsan olmak farklı, bilim adamı olmak farklı. Kendi kültürü, toplumun değerleri ile ülkesine faydalı olmuşsa o zaman faydalı olur.”*

Okul müdürlerinin etik ikilemlerin nedenlerine ilişkin bulgular Erdoğan ve Sezgin (2020) tarafından Ankara’daki okul müdürleri ile yapılan benzer bir çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu iki kademede de müdürlerin benzer nedenler dolayısıyla ikilem yaşadıklarını göstermektedir. Fakat ortaokulda görev yapan müdürlerinin kişisel ilişkiler, veli tavrı, personel davranışı, öğretmen davranışı, imkân eşitsizliği, okula bakışın olumsuzluğu nedenleriyle ikilem yaşadıkları bulgusuna söz konusu çalışmada rastlanmamıştır. Bu araştırmada elde edilen bulgularda ise lisede görev yapan müdürlerin; kamu bilgi edinme portalları, yardımcı yayınlar, öğretmenlerin nöbet görevleri, velilerin talepleri nedeniyle ikilem yaşadıkları ifade edilmediği görülmüştür. Elde edilen bulguları destekleyen Karadağ ve Tekel’in Kanadalı ve Türk müdürlerle yaptığı çalışmada da müdürlerin etik ikilemlerinin amirin kararlarından etkilenme, kişisel ilişkilerden soyutlanma zorunluluğu hissetme, okul bütçesindeki maddi sıkıntılar ile amirin ve toplumun beklentileri nedeniyle yaşandığı belirtilmiştir. Söz konusu çalışmada müdürlüğün bir meslek olmamasının, göreve dört yıllığına atanmalarının da etik ikilemlere neden olduğu da ifade edilmiştir.

4.5.2 Müdür Yardımcıları Nelerden Dolayı Etik İkilem Yaşamaktadır?

“Okul yöneticilerinin etik ikilemleri yaşamasının nedenleri nelerdir? sorusunun yanıtını bulmak amacıyla müdür yardımcılarına “karşılaştığınız etik ikilemler nelerden kaynaklanmaktadır” sorusu sorulmuştur.

Tablo 10. Müdür Yardımcılarının Etik İkilem Yaşama Nedenlerine İlişkin Bulgular

Kategoriler		f	%
Davranışsal	Kişisel ilişkilerin devamlılığı	8	9.41
	Karakter yapısı	7	8.23
	Merhamet	7	8.23
	Öğrenciyi faydasını düşünme	6	7.05
	Veli tavırları	5	5.88
	Öğrenci disiplininin oluşturulması	5	5.88
	Öğrencilerin kişisel ortamları	4	4.70
	Öğretmen davranışları	4	4.70
	Veli istekleri	3	3.52
	Öğretmen istekleri	2	2.35
Yapısal	Okul kurallarının uygulanması	5	5.88
	Okula bakışın olumsuzluğu	4	4.70
	Müdürün aldığı kararlar	4	4.70
	Okula maddi kaynak sağlama	2	2.35
Politik	Üst yönetimin istekleri	2	2.35
	Sendikaların kararları ve istekleri	2	2.35
Sistemsal	Mevzuat ve resmi yazışmalar	9	10.58
	Merkezi sınavlar	2	2.35
	Toplantılar	2	2.35
	Müfredat	2	2.35
	Toplam	85	100

Tablo 10 incelendiğinde okul müdürlerinin yaşadıkları etik ikilemlerin %59,95'i davranışsal, %17,63'ü yapısal, %17,63'ü sistemsal, %17,05'i yapısal, %4,70'i politik nedenlerden oluşmaktadır. Davranışsal, yaşanan etik ikilemlerin %9,41'i kişisel ilişkilerin devamlılığı, %8,23'ü karakter yapısı, %8,23'ü merhamet, %7,05'i öğrenciyi faydasını düşünme, %5,88'i veli tavırları %5,88'i öğrenci disiplininin oluşturulması, %4,70'i öğrencilerin kişisel ortamları, %4,70'i öğretmen davranışları, %3,52'si veli talepleri, %2,35'i ise öğretmen isteklerinden kaynaklanmaktadır. Davranışsal olarak en fazla kişisel ilişkilerin devamlılığı, en az öğretmen isteklerinden kaynaklı ikilemler yaşanmaktadır. Yapısal olarak ise okul müdürlerinin %5,88'i okul kurallarının uygulanması, %4,70'i okula bakışın olumsuzluğu, %4,70'i müdürün aldığı kararlar, %2,35'i okula maddi kaynak sağlama nedeniyle etik ikilemlerle karşılaşmaktadır. Buna karşın üst yönetimin istekleri %2,35, sendikaların kararları ve istekleri %2,35'i oluşturarak müdür yardımcılarının en az politik nedenlerle etik ikilemler yaşadıkları saptanmıştır. Müdür yardımcılarının sistemsal olarak etik ikilem yaşamalarına neden olan konuların ise %10,58'inin mevzuat ve resmi yazışmalar, %2,35'inin merkezi

sınavlar, %2,35'inin toplantılar, %2,35'inin müfredat kaynaklı olduğu belirlenmiştir. Etik ikilemlerin nedenlerine ilişkin bazı müdür yardımcılarının görüşleri aşağıda verilmiştir:

MY1: *“İnsan tutum ve davranışları; açıkladığınız zaman bir yol haritası geliştirecek cephe alma noktasında bu da ikileme sebep oluyor. Bunların önüne geçmek için kararlarımızda etik ikilemler yaşıyoruz. Günümüz yönetim anlayışında insan çok etik ikilem yaşar. Sebebi işleyişlerin yürütülmesi, kesintiye uğramaması anlamında, işin daha çabuk halledilmesiyle ilgili. Yasal düzenlemelere hâkim olunmalı, görev bildirimleri tüm personele ayrıntılı bir şekilde anlatılmalı, tebliğ anlamında. Görev bilinci oluşturulmalı, okulda bir kurum, 8-5 anlamında değil, kurum kültürü oluşturulmalı ve benimsenmeli, kurum benimsenirse bu durumlarla karşılaşmak daha az olur. İnsanlara açık ve net olmak gerekiyor. Böyle olduğunda ikilemler azalacaktır.”*

MY3: *“Öğretmen, öğrenci, veli üçgeni içerisinde en büyük sorun veli. Çünkü veli durumun farkında değil. Çocuk geliyor okula ama burada iş sahibi olma imkanlarının farkında değil. Proje okulu ama sınava girecek öğrenci bulamıyoruz. Veli, öğretmenden ve okuldan çok fazla performans bekliyor ama öğrencinin durumu belli, anlamıyor. Okuma yazma bilmiyor kendi öğrencisi ama gelmiş fen lisesi ile çocuğunu yarıştırmaya çalışıyor.”*

MY9: *“Kişilik yapısı, görevin size yüklediği misyon ikilemlere sebep olabiliyor.”*

MY12: *“Herkesin kendi doğrusu olduğu için herkes kendi doğrusuna göre hareket etmek ister ondan dolayı.”*

MY31: *“Profesyonel davranamıyoruz, duygularımızla yaklaşmamız ikileme neden oluyor. Aslında herkes eşit ama bazen kişilerin psikolojik, fizyolojik, engel durumu olması halinde onlara kolay diğerlerine zor iş veriyorsunuz. Bu aslında etik değil ama ikilemde kalıyoruz.”*

MY11: *“Merhamet, kişinin vicdanlı olması, sıkıntıların kendi başından da geçmesi, öğrencilerde kendi hayatını görmesi ikilemin nedenidir. Vicdanın yansımaları diye düşünüyorum. İkilem yaşamayan taviz vermez, kurallara göre karar verir. Kurallar, kanunlar doğru olduğu için değil, kanun olduğu için uygulanır.”*

MY30: *Yönetmelikler, yönetmelikleri hazırlayan insanlar temelden bu işin içine girmeyebilirler. Öğretmenliğin her safhasını yaşamış olsalar belki de böyle olmayacak ama sahada nelerin yaşandığı noktasında bilgileri olmadığı düşüncesindeyim. Fen liseleri ve sosyal bilimler liseleri düşünülerek, üst liseler düşünülerek yönetmelik yapılıyor ama bizim gibi liseler düşünülüyor.”*

MY2: *Mevzuat en büyük şey. Baskıcı bir mevzuat uygulama konusunda sıkıntılar yaşıyoruz. Okul değiştirme cezasını mevzuata göre kolayca verebiliyorsun fakat farklı mercilerden o cezayı uygulama diye bildirme geliyor. Onun yetkili mercilerde tanıdığı var oda seni arıyor. Kanunlarımızın uygulanabilir olması gerekiyor.”*

MY4: *“Kanunları yapanların ilk etapta o kanunlara kendilerinin uymaması. Yapılan kanunların uygulamaların saha ile örtüşmemesi”*

MY16: *“Mevzuatın uygulamaya dönük tarafında eksiklerin olmasından kaynaklanıyor.”*

MY14: *“Aile ile öğrenci ile çok ilgili olmam.”*

My10: *“İnsanı esas almayan bir yaklaşımdan kaynaklı. Sınav odaklı ders kitaplarımız var bir de sınava hazırlayan test kitapları. Ders kitaplarıyla öğrencileri hayata hazırlamaya çalışırken sınav odaklı sistemin, bu ikilemleri ortaya çıkardığı düşüncesindeyim. Kurallarımızı, yönetmeliklerimizi, ders içi ve öğretmenler arası etkileşimimizi, öğrenci merkezli, sadece veli sadece öğretmeni esas alan değil; hepsini odak alan insan odaklı bir yaklaşım benimsememiz gerektiğini düşünüyorum.”*

MY15: *“Yönetmeliklerin net olmaması, çok esnek olmaması, ahlaki etik değerlerin herkes tarafından farklı yorumlanması, yöneticilerin çok fazla inisiyatif alamaması diye düşünüyorum.”*

MY26: *“En önemli nedenlerden birisi karşımızdakini kendi yerimize koyamayışımız. Kendimize dair beklentilerimizin olması ikileme sebep olabiliyor. İnsanlar önce ben demezse geniş düşünceye sahip olsa bu ikilemler yaşanmaz. Öğrenci ve veliyi seçemeyeceğimize göre görev alırken ve verirken seçim şansımız var. Çekirdekten mi yaparız atandıktan sonra mı layığını bulup o şekilde seçmemiz gerekir. Kaliteli olması ikilemlerin az yaşanmasını sağlar. Ahlaki değerlere önem*

verilmeli hem eğitimde hem de toplumda bu değerlerin yerleştirilmesinde temele inilmelidir. Ahlak olunca gerisi gelir.”

MY22: “Müdür ve müdür yardımcıları arasında ikilemler olabiliyor. Doğru bildiklerimizi ve asıl doğru olanı müdür yardımcıları olarak uygulamak istediğimizde müdürün egosu nedeniyle farklı bir karar uygulandığını görüyoruz ki bu durum öğrenciye yansıdığında kalite düşüyor. Müdür bey diyor ki kıyafet kuralına uymayan sınava alınmayacak. Biz de gerekli uyarıları yapıyoruz almayacağız diye öğrenci kurala uymadan geliyor, geri gönderiyoruz ama müdür sonra öğrenciyi sınava alalım diyor. Bu durumda ikilemde kalıyoruz. Bazen kendi inisiyatifimizle geri gönderiyoruz bazen de müdürün kararına uymak durumunda kalıyoruz. Not konusunda müdürlerin teklifleri, direktifleri oluyor ama nihayetinde bunun kriterleri var ve bu durumda müdür yönlendirebiliyor. Ya da okul aile birliklerinin başkanları baskısıyla müdür yardımcısına verilen yetkinin tam kullanılmasından müdürler pek hoşnut olmuyorlar.”

MY28: “Müdür yardımcısı işleyişi müdür adına kontrol eden personeldir, bilgilendirme yapandır. Bilgilendirme yapıldığında ben bilgilendirme yapsam da sendika veya üst taraftan kendi çıkarlarına bakarak eğitimin aksaması, konumu göz ardı ederek işleyişi işlevsel olmayan bir hale getiriyor. Bu tür durumlar işlevselliği olumsuz etkiliyor. Okul müdürü karar verirken, silinecek mi silinmeyecek mi diye düşünmeyecek.”

MY32: “Eş dost baskısı, yönetmeliklerde her şeyin yazmaması, öğrencinin veya kurumun lehine tavır takınmak.”

MY13: “İdarecilerin öğrencilere karşı merhametli olmasından kaynaklanıyor. Okul idarecileri öğrenciyi kollama nedeniyle farklı şeylere sebep olabiliyorlar ya da baskı sebebiyle.”

Müdür yardımcılarında elde edilen veriler doğrultusunda on dokuz nedenden dolayı etik ikilem yaşandığı belirlenmiştir. Bulguların Erdoğan ve Sezgin (2020) tarafından yapılan çalışma ile benzerlik gösterdiği görülmüştür. Bu doğrultuda bu araştırmada, o çalışmadan farklı olarak müdür yardımcılarının karakter yapısı, merhamet, öğrencinin faydasını düşünme, veli tavırları, öğrencilerin kişisel ortamları, öğretmen davranışları; okula bakışın olumsuzluğu, sendika kararları ve istekleri; mevzuat ve resmi yazışmalar nedeniyle ikilem

yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu bulgu ise lisede görev yapan müdürlerin ortaokul müdürlerinden daha fazla nedenden kaynaklı etik ikilem yaşadığını göstermektedir.

4.6. Altıncı Alt Amaca İlişkin Bulgular

4.6.1 Müdürler Etik İkilemleri Nasıl Çözümlemektedir?

“Etik ikilemlerin çözümünde okul yöneticileri neleri göz önünde bulundurmaktadırlar? Nasıl bir yöntem kullanmaktadırlar?” sorusuna cevap bulmak için müdürlere yaşadığınız etik ikilemi çözümlemek, üstesinden gelmek için nasıl bir yöntem kullandınız? Sorusu sorulmuştur. Elde edilen veriler f ve % olarak verilmiş, transkript edilen görüşlerle desteklenmiştir.

Tablo 11. Müdürlerin Etik İkilemler Karşısındaki Sonuca Yönelik Çözümlerine İlişkin Bulgular

Kategoriler	f	%
Tam Çözüm	10	83.33
Kısmen Çözüm	2	16.66
Toplam	12	100

Tablo 11 incelendiğinde sonuca yönelik; tam çözümü tercih eden müdürlerin %83,33’ü, kısmen çözümü benimseyenlerin ise %16,66’yı oluşturduğu görülmektedir. Bu bulgular müdürlerin sonuca dönük olarak en fazla tam çözümü benimsediklerini göstermektedir. Sonuca yönelik kararları örnekleyen bazı müdürlerin görüşleri aşağıda verilmiştir:

M7: *“İhmal etmem, rehberlik örnekleme gibi yollar kullanırım, disiplin işlemleri en son çare tabi. Bu sorunlar olmadan tedbirleri öncesinden konuşuyoruz, önemli olan yapılmadan engel olmak. Öncelikle kendimiz dikkat etmeli model olmalıyız. Kişisel çıkarlarımız ile okul işlerini ayrı tutmamız gerekir.”*

M8: *“Mutlaka çözerim. 26 yıllık mesleğimde hep mazlumun yanında oldum. Güçlü sana işini çeşitli mevkilerden hallettirmeye çalışır ama mazlumun her zaman yanında olmuşumdur. Çizgilerimi, kurallarımı aştırmam, okuluma, öğrencilerime zarar vermeyecek kararlar alırım. Mazlumun yanında olmak her zaman iyidir.”*

Tablo 12. Müdürlerin Etik İkilem Çözümleme Sürecine Yönelik Çözümlerine İlişkin Bulgular

Kategoriler	F	%
Diyalog	7	58.33
Görüş Alma	3	25.00
Tek taraflı karar	2	16.66
Toplam	12	100

Lisede görev yapan müdürlerin sürece yönelik olarak tercih ettiği metotlar, tablo 12’de verilmiştir. Müdürlerin %58,33’ü diyalog, %25,00’ı görüş alma ve %16,66’sı tek taraflı karar verme yöntemlerini tercih etmektedir. Süreç içerisinde müdürlerin çoğunluğunun diyalog ile etik ikilemleri çözümlemeye çalıştıkları görülmektedir. Aşağıdaki bazı müdürlerin ifadeleri bu süreci açıklamaktadır:

M11: “İlgili birimlerle mail, mesaj veya yüz yüze konuşurum, çekinmem yazarım. Yöneticilikte kör nokta vardır, yanlışları gördüğümde hep yazarım.”

M12: “Ortaı bulmaya çalışıyorum. Cesaretli olmak, gözü kara olmak lazım ama bu toplum işte... İşı yumuşatmadan, keskin sirke küpüne zarar, kraldan fazla kralcı olmayacak şekilde davranmak lazım. Sorarım, demek ki bir zorluk var eğer ben aşamıyorsam danışırım. sorumluluğu eğer kendi başıma almada ihtilaf varsa tek başıma almam. Böyle hareket ederim. İki öğretmen danışmıyorsa eksigimi söylemiyorsa yanlışlık onlardadır.”

Tablo 13. Müdürlerin Etik İkilem Çözümlemelerindeki Önceliklerine İlişkin Bulgular

Kategoriler	F	%
İnsani İlişkiler Merkezli	6	50.00
Adalet Merkezli	4	33.33
Mevzuat Merkezli	2	16.66
Toplam	12	100

Tablo 13’te müdürlerin etik ikilemleri çözümlerken dikkate aldıkları önceliklerine bakıldığında; %50’sinin insani ilişkileri merkeze aldığı, %33,33’ünün adaletli karar vermeyi öncelediğı, %16,66’sının ise mevzuat merkezli çözüm bulmaya gayret ettiğı görülmüştür. Bu doğrultuda bazı müdürlerin ifadeleri aşağıda verilmiştir.

M8: “Tecrübemizden faydalaniyoruz. 26 yıl oldu bu meslekte oluşum. Sorunları çözümede veliye öğrenciye adaletle davranmayı ilke ediniyorum. Fakir, zengin, engelli öğrencilere adaletle davrandığımı gören öğrenci saygılı oluyor bize

karşı. Devletin bize verdiği yetkiyi aşmadan, abartmadan kullanmaya çalışıyoruz, okuyoruz, hizmet içi seminerlere katılıyoruz. Eğitimle ilgili makale, dergi okuyorum. Büyükleri, yeni gelen genç öğretmenleri, kendi çocuklarımı dinliyorum.”

M4: “İnsanların duygularına hitap etmeye çalışıyoruz, yapmadığım bir şeyi çalışanlarımdan istememeye, vicdanlara dokunmaya çalışıyoruz. Bir şeyi yapıyorsan onu yasal olarak kılıfına uydurmak zor değil ama önemli olan vicdanen bir şeyler yapmak, mesleki itibarı koruyacak davranış kazandırmak.”

M3: “Kimseyi mağdur etmeden hak hukuk gözeterek yönetmelikleri esas alarak, karar veririm.”

Bulgular neticesinde müdürlerin sonuca yönelik; en fazla tam çözümü bazılarının ise kısmen çözümü, süreçte ise en fazla diyalog yöntemini ve en az tek taraflı karar vermeyi tercih ettikleri görülmektedir. Çözümlemede ise insani ilişkiler, adalet ve mevzuat merkezli kararlar vermektedirler. Erdoğan ve Sezgin’in yapmış olduğu çalışmada da bu bulgularla uyumlu olarak müdürler, en fazla tam çözüm stratejisini tercih etmişlerdir. Bu çalışmada müdürlerin erteleme ve görmezden gelme ifadelerine rastlanmamakla birlikte Erdoğan ve Sezgin tarafından yapılan çalışmada kaçınma yöntemini de kullandıkları görülmektedir. Sürece dönük olarak benzer sonuçlara ulaşılarak en fazla diyalog ve görüş alma yöntemi kullandıkları saptanmıştır. Karadağ ve Tekel’in yaptığı çalışmada da okul yöneticilerinin etik ikilemleri en fazla diyalog ile çözümlediği bulgusu araştırmayı desteklemektedir.

4.6.2. Müdür Yardımcıları Etik İkilemleri Nasıl Çözümlemektedir?

“Etik ikilemlerin çözümünde okul yöneticileri neleri göz önünde bulundurmaktadırlar? Nasıl bir yöntem kullanmaktadırlar?” sorusuna cevap bulmak için müdür yardımcılarının yaşadığınız etik ikilemi çözümlemek, üstesinden gelmek için nasıl bir yöntem kullandınız? Sorusu sorulmuştur. Elde edilen veriler f ve % olarak verilmiş, transkript edilen görüşlerle desteklenmiştir.

Tablo 14. Müdür Yardımcılarının Etik İkilemler Karşısındaki Sonuca Yönelik Yöntemlerine İlişkin Bulgular

Kategoriler	F	%
Tam Çözüm	20	64.51
Kısmen Çözüm	6	19.35
Kaçınma	5	16.12
Toplam	31	100

Tablo 14’te görüldüğü üzere müdür yardımcılarının %64,51’i tam çözümü, %19,35’i kısmen çözümü ve %16,12’si ise kaçınma yöntemini kullanmaktadır. Müdür yardımcılarının çoğunun da müdürlerle benzer olarak tam çözümü benimsediğini görülmüştür. Sonuca yönelik müdür yardımcılarının benimsedikleri çözümlere ilişkin görüşlerden bazıları aşağıda verilmiştir:

MY1: *“Ertelemeyi tercih ederim. Olayın seyrine bakarak ertelerim yine de olmuyorsa etik değerler doğrultusunda bir karar veririm. Olayların sonuçları varacağı nokta ne olursa olsun uygulanması gereken karar etik ikilem yaşanmadan gereği yapılır.”*

MY22: *“Denge politikası izliyorum, her iki tarafın zarar görmeyeceği şekilde çözmeye çalışıyorum. Bazı problemleri zamana bırakıyorum.*

MY4: *“Kanunlar çerçevesinde karar veririm.”*

MY6: *“İdare etmekle yetiniyorum, kaçınıyoruz. Alttan alan taraf biz oluyoruz.”*

Tablo 15. Müdür Yardımcılarının Etik İkilemleri Çözümleme Sürecine Yönelik Yöntemlerine İlişkin Bulgular

Kategoriler	F	%
Tek taraflı karar	13	52.00
Görüş Alma	7	28.00
Diyalog	5	20.00
Toplam	25	100

Tablo 15 incelendiğine müdür yardımcılarının %52’ sinin tek taraflı karar vermeyi, %28’inin görüş almayı, %20’sinin ise diyalog yöntemini kullandığı görülmektedir. Bu bulgular sürece yönelik olarak müdür yardımcılarının, müdürlerden farklı bir yöntem benimsediklerini göstermektedir. Nitekim müdürler en fazla diyalog yöntemini, en az tek taraflı karar vermeyi tercih ederken; müdür yardımcılar ise en fazla tek taraflı karar, en az diyalog yöntemini benimsemektedirler. Müdür yardımcılarının bazıının sürece yönelik ifadeleri aşağıda verilmiştir.

MY2: *“Üsten gelen emirlerden tartışma, ikilem yaşamak istemiyorsan uygulayacaksın. İtirazsız kabul ediyoruz. Kendinle olan ikilemlerde tecrübe arttıkça, sabitlerin oluşuyor, o sabitlerine tutunuyorsun. İnsana bakınca ne yapabilip ne yapamayacağını kestiriyorsun. O insanın neyi yapabileceğine dair sabitler, çözmekte yol gösterici oluyor. Mesela veli şikâyeteye geldiğinde öğretmeni*

korumam gerektiği sabiti oluştu. Bazen yanıldım da ama görüşüm değiştiğinde de değişir ama ilk aşamada tutacağın yeri bilmen gerekir.”

MY26: *“Mantıklı düşünüyorum. Her iki tarafın yerine kendimi koyuyorum. Kendim de sabırlı oluyorum. Doğru neyse ahlaki boyutunu da düşünerek çözümlemeye çalışıyorum ama öncesinde mücadele vermek lazım.”*

MY15: *“İstişare yapıyorum, arkadaşlarımla tarafları dinliyorum. Vicdanımın sesini dinliyorum. öğrenci merkezli öğrenci lehine kararlar veriyorum.”*

MY18: *“Tek başına karar almaktan ziyade diğer arkadaşlara danışıyorum, ciddi karar alma konusunda kendimi tam yeterli görmediğim hususlarda danışıyorum. Sekiz yıldır bu okuldayım iletişimim iyi o nedenle yöneticilikte karşılaştığım ikilemleri istişare ile hallediyorum. İstişare ile insanların başının etini yemek farklı. İnsanların gece gündüz fark etmeksizin sınırsız hoşgörülü olabiliyorum.”*

MY19: *“...üst amirime danışır ve onun söyledikleri konusunda hareket etmeye çalışırım.”*

MY9: *“Beyin fırtınası yapmayı tercih ederim, öyle de yapıyoruz. Faydası ve zararını tarttık. Öğrencilerin faydasına olacak, onların başarılı olacaklarını düşünerek kâr zarar dengesi ile çözümlemeye çalışırız.”*

MY10: *“Formal ilişkileri geliştirmesi ve nefes olması için her türlü kolaylığın hazırlanmasını sağlarım. Çünkü bu kişiye moral ve destek verilirse o bunu mutlaka yansıtır. Öğretmenin yoklama alması iki dakika da olur, on dakikada olur. İnsan odaklı yaklaşım olmalı ki, imkanlar kullanılmalı. Öğretmenler, insandan yine insanlığa yöneliktir.”*

Tablo 16. Müdür Yardımcılarının Etik İkilem Çözümlemelerindeki Önceliklerine İlişkin Bulgular

Kategoriler	f	%
Öğrenci Merkezli	8	28.75
İnsani İlişkiler Merkezli	7	25.00
Mevzuat Merkezli	5	17.85
Adalet Merkezli	2	7.14
Kurum Merkezli	2	7.14
Kendi Doğruları Merkezli	2	7.14
Etik Değerler Merkezli	2	7.14
Toplam	28	100

Tablo 16 incelendiğinde müdür yardımcılarının %28,75'inin öğrenci merkezli, %25'inin insani ilişkileri, %17,85'inin mevzuatı, %7,14'ünün adalet, kurum, kendi doğruları ve etik değerleri önceleyerek karar verdiği görülmüştür. Bu doğrultuda müdür yardımcılarının en fazla öğrenci merkezli kararlar vermeyi müdürlerin ise adalet öncelikli kararlar vermeyi benimsedikleri tespit edilmiştir. Müdür yardımcılarının çözüm sürecindeki önceliklerine ilişkin bazı görüşleri aşağıda verilmiştir.

MY14: *“Öğrenci yararına yaptığımı başka bir öğrenciye haksızlık oluşturmada yapma kuralına dikkat ederim. İkilemde kaldığımda başka çocuklara haksızlık yapıyor muyum diye bakarım. Sadece o çocuğu ilgilendiriyorsa ona bakarım ve uygularım ama diğer çocuklar için haksızlık oluşturunca yapmam.”*

MY19: *“Yönetmelik neyse ona uyarım.”*

MY30: *“Kendi doğrularıma göre düşünüyorum ona göre karar veriyorum. Tecrübelerimden, geçmişten örneklerime bakarak yaşadığım sorunları da göz önüne alarak kendimce çözüm yolları buluyorum.”*

MY32: *“Öğrencinin kurumun lehine mi diye bakıyorum. Kurumun zarar görmeyeceği, yönetmelikte açıkça yasak olmayan bir durumsa, net hüküm yoksa öğrenci ve kurum lehine karar veririm.”*

Bulgular neticesinde karşılaştıkları etik ikilemlerde müdür yardımcılarının sonuca yönelik en fazla tam çözümü en az ise kaçınma yöntemini kullandıkları görülmüştür. Genel olarak süreci yönetirken ise müdür yardımcılarının yarısı, tek taraflı karar verdiklerini ifade etmişlerdir. Kararlarında merkeze aldığı unsurların ise öğrenciler, insani ilişkiler, mevzuat, adalet, kurum, kendi doğruları ve etik değerler olduğu görülmüştür. Erdoğan ve Sezgin (2020) tarafından yapılan çalışmada bu sonuçların farklı olduğu; müdür yardımcılarının sonuca dönük kısmen çözümü, süreçte ise görüş almayı benimsedikleri belirtilmiştir. Literatürde kararlarında merkeze aldıkları unsurları inceleyen bir çalışmaya ise rastlanamamıştır.

4.7. Yedinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

4.7.1. Meslektaşları ve Öğretmenler, Müdürlere Danışmakta mıdır?

Meslektaşları ve öğretmenler etik ikilemle karşılaştıklarında okul yöneticilerine danışmakta mıdır?” sorusunun yanıtına ulaşmak amacıyla müdürlere meslektaşlarınız ve öğretmenleriniz karşılaştıkları bir etik ikilem durumunda size danışıyorlar mı? Danışıyorlarsa bunlardan bahseder misiniz? Sorusu sorulmuştur. Elde edilen veriler f ve % olarak verilmiş yönetici görüşleriyle desteklenmiştir.

Tablo 17. Etik İkilem Durumlarında Müdürlere Danışılma Durumuna İlişkin Bulgular

Kategoriler	F	%
Genellikle	9	75.00
Nadiren	3	25.00
Toplam	12	100

Tablo 17 incelendiğinde müdürlerin %75'i genellikle, %25'i ise nadiren kendilerine danışıldığını ifade etmişlerdir. Genellikle ve nadiren danışıldığını ifade eden bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

M2: “Tabi ki sıkça. Mevzuatla ilgili karar vermekte zorlandıklarında bana danışıyorlar kurallara ve tecrübeme dayanarak beraber çözüm üretiriz.”

M6: “Evet, çoğunlukla öğretmen arkadaşların velilerle karşılaştıkları etik ikilemler hakkında paylaşımda bulundukları oluyor. Notlarla ilgili konularda, veli öğrencinin notlarının düşük olduğunun çocuğunun uğraş verdiğini söylüyor, diyorlar. Bende bazen tek bazen gruplar halinde izleyecekleri yolu onlara gösteriyor geniş kapsamlı düşüncelerini geleceğe yönelik yol gösterici olmalarını velilere yönelik nasıl davranmaları gerektiğini anlatıyorum.”

M12: “Danışırılar özellikle öğrenciler ile ilgili ikilem yaşadıklarında.”

M7: “Sık değil.”

M1: “Evet zaman zaman oluyor. Genelde herkes kendi problemini çözmeye çalışıyor. Fakat genel okulu ilgilendiriyorsa danışıyorlar ne yapabiliriz şeklinde paslaşmalar oluyor. Öğretmenlerle çok olmuyor. Öğretmenlerin kendilerine göre bir felsefesi var ve bildiği doğrultusunda hareket ediyorlar. Sırrına sadık olacağını bildiğinde durumu paylaşır ama idarecilerle genel olarak paylaşım olmaz.”

MY30: “Öğrencinin menfaatine olan şeylerde şöyle bir pozitif ayrımcılık yapalım mı şeklinde sorular oluyor. Karar verirken arka planını düşünerek karar

vermeniz gerekiyor.” Müdürler, meslektaşları ve öğretmenlerin öğrenciler, veliler ve mevzuat ile ilgili etik ikilemler yaşadıklarında danıştıklarını ifade etmişlerdir.

4.7.2. Meslektaşları ve Öğretmenler, Müdürler Yardımcılarına Danışmakta Mıdır?

Meslektaşları ve öğretmenler etik ikilemle karşılaştıklarında okul yöneticilerine danışmakta mıdır?” sorusunun yanıtına ulaşmak amacıyla müdür yardımcılarının meslektaşlarının ve öğretmenlerinin karşılaştıkları bir etik ikilem durumunda size danışıyorlar mı? Danışıyorlarsa bunlardan bahseder misiniz? Sorusu sorulmuştur. Elde edilen veriler f ve % olarak verilmiş yönetici görüşleriyle desteklenmiştir.

Tablo 18. Etik İkilem Durumlarında Müdür Yardımcılarına Danışılma Durumuna İlişkin Bulgular

Kategoriler	F	%
Genellikle	20	66.66
Nadiren	7	33.33
Hiçbir Zaman	3	10.00
Toplam	30	100

Tablo 18’te verildiği üzere müdür yardımcılarının %66,66’sı, genellikle kendilerine danışıldığını ifade etmişlerdir. Bu, en fazla belirtilen görüş olmuştur. Müdür yardımcılarının %33,33’ü ise nadiren kendilerine danışıldığını ifade ederken %10’u danışılmadığını belirtmiştir. Müdür yardımcılarında danışılma sıklığına ilişkin bazı görüşler aşağıda verilmiştir.

MY2: “*Tabi çok danışırlar. Bir öğretmen ile öğrenci arasında sürtüşme yaşanabiliyor. Bazen ağlayarak geliyor, kendi hayatımdan örnekler veriyorum. Yapması gerekenlerle ilgili bilgi veriyorum. Yeni öğretmenler öğrendikleri ile uygulama arasında ikilem yaşayabiliyorlar. Bizden bilgi almak için gelirler, tecrübe aktarıyoruz. Bilgi veriyor idare olarak onların ağabeyleri gibiyiz, bilgi verir o şekilde yürütürüz.*”

MY7: “*Tabii ki ama bu daha çok öğrenci ile ilgili durumlarda oluyor. Mesela bir öğrenci babasının kabul etmeyeceği bir not aldı. Öğretmen soruyor hak ettiğini mi vereyim yoksa öğrenciyi kurtaracak not mu vereyim diye öğrenci hak ediyorsa veriyorsunuz yardımıyla öğrencinin iyi niyetini ve gayreti etkili oluyor.*”

Niyeti okuma olmayan ahlaki noktada sıkıntılıysa ona yapacak bir şey yok. Düzgün bir öğrenci ise desteğe ihtiyacı varsa destekliyorsunuz.”

MY10: “Öğretmenin danışmasına daha fazla karşılaşıyoruz. İşin hayatın var olduğu her yerde gece ve gündüz gibi. insan olarak informal yaklaşımla devamsızlık yapan bir öğrenciyi bırakmak konusunda. Okul türünün etkisi, veli ile irtibat, rehberlik servisi ve diğer kanalların açık olması gerekiyor. Evet, zümre öğretmenler toplantısı ve şube öğretmenler kurulları gibi sadece o toplantılarda konuşulmaz.”

MY22: “Zaman zaman oluyor. Öğrencinin notu konusunda bir talep olduğunda onlarda neden ve niçin sorularını soruyorlar. Şöyle olsa daha iyi olur, böyle olsa daha iyi olur diyoruz. Sonunda da nihai karar sizin diyorlar.”

MY27: “Zaman zaman, öğretmenler müdürlerle daha fazla paylaşırlar.”

MY11: “Öğretmenler danışmıyorlar. Samimi olan kişiler birbirinden destek alıyorlar. Maalesef kendi yöntemlerini uygulamaya çalışıyorlar.”

Elde edilen bulgularda karşılaştıkları bir etik ikilem durumunda meslektaşları veya öğretmenlerinin müdür ve müdür yardımcılarına genellikle danıştıkları görülmüştür. Bununla birlikte müdürlere genellikle ve nadiren danışılırken müdür yardımcılarının az bir kısmına ise danışılmadığı tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar

1. **“Okullarda etik ikilem ölçek toplam puanı yöneticilerin cinsiyet, görev değişkenlerine göre manidar şekilde farklılaşmakta mıdır?”** Alt amacına yönelik olarak yapılan analiz sonucunda müdür ve müdür yardımcılarının cinsiyet ve görev değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
2. **“Okullarda etik ikilem ölçek toplam puanı yöneticilerin branş, okul türü ve kıdem değişkenleri ile manidar bir farklılık göstermekte midir?”** Alt amacına göre elde edilen bulgulara branş ve okul türüne göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Buna karşın kıdem değişkenine ilişkin 11-15 arası kıdeme sahip lisede görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının lehine manidar bir farklılık olduğu belirlenmiştir.
3. **“Okul yöneticileri etik ikilem kavramını nasıl tanımlamaktadırlar?”** Alt amacına ilişkin gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde; **“müdür olarak etik ikilem kavramını nasıl tanımlarsınız?”** Sorusuna ilişkin yanıtlar incelendiğinde bulgulara üç farklı kategori ortaya çıktığı görülmüştür. Müdürlerin etik ikilemi; iki doğru arasında kalmak, iki doğru ya da doğru ile yanlış arasında kalmak ve doğru ile yanlış arasında kalmak olarak tanımladıkları belirlenmiştir. **“Müdür yardımcısı olarak etik ikilem kavramını nasıl tanımlarsınız?”** Sorusunun yanıtları incelendiğinde ise altı kategoride tanımlama yaptıkları saptanmıştır. Bu tanımların sırasıyla mevzuat ile uygulanacak durum arasında kalmak, iki doğru arasında kalmak, mevzuat ile öğrenci lehine durumlar arasında kalmak, etik ve ahlakilik durumunu düşünmek, görev ile vicdan arasında kalmak, doğru ile yanlış arasında kalmak ve sadece arada kalmak şeklinde yapıldığı görülmüştür.

4. **Okul yöneticileri ne tür etik ikilemler yaşamaktadırlar?** alt amacına ilişkin gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda, **müdürlere görevinizi yerine getirirken yaşadığınız etik ikilemler nelerdir?”** sorusunun yöneltilmesi sonucu elde edilen bulgularda müdürlerin 14 kategoride ikilem yaşadıkları tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda müdürlerin öğrenci davranışlarını bildirme ile velinin tavrı, personel davranışları ile yaptırım uygulama, kişisel ilişkiler ile personele görevini yaptırma, maddiyat kaynaklı davranışlar ile kanunları uygulama, çeşitli istekler ile kuralları uygulama arasında ikilem yaşadıkları belirlenmiştir. Bunlarla birlikte müdürlerin; okulların gerçek kıymeti ile okula bakış ve yaklaşım, kendi düşünceleri ile kararları uygulanmak, öğrencilerin ekonomik ortamı ile adaleti sağlama, mesleki özveride bulunma ile muhatapların tutumları, hukuki bildirimde bulunma ile etki boyutu, merkezi sınavlar- okula kabul puanları ile beklentiler, atanma ve mesleki gelişim ile sistemsel durum, mevzuatın kapsamı ile uygulama arasında, maddi ihtiyaçlar ve resmi yazışmalara ilişkin ikilemler yaşadıkları görülmüştür.

Müdür Yardımcılarının “görevinizi yerine getirirken yaşadığınız etik ikilemler nelerdir?” sorusunun yöneltilmesi sonucu alınan cevaplardan elde edilen bulgularda, on altı kategoride etik ikilem durumu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu sonucu yaşanan etik ikilem durumlarının en fazla öğrencinin iyiliğini düşünme ile yönetmelikler arasında olduğu görülmüştür. Sonra sırasıyla öğrencilere yönelik istekler ile kurallara uyma, mesleki özveride bulunma ile yaşanan durum, arkadaşlık ilişkisi ile mesleki ilişki öğrencinin iyiliğini düşünme ile adaleti sağlama, olumsuz davranış ile öğretmeni koruma, kararlar ile uygulanması, öğrenci davranışlarını bildirme ile velinin tavrı öğrencinin ekonomik durumu ile adaleti sağlama, programa yönelik istekler ile adaleti sağlama, personeli uyarma ile onun iyiliğini düşünme, disiplinin sağlanması ile öğrenci pedagojisi, ihtiyaçları karşılama gereği ile maddi kaygılar, okulların kıymeti ile okula bakış ve yaklaşım, gizliliğin sağlanması ile sağlamaması, sınavlar ile müfredatın içeriği arasında etik ikilem yaşadıkları tespit edilmiştir.

5. **“Okul yöneticilerinin etik ikilemleri yaşamalarının nedenleri nelerdir?”** Alt amacına ilişkin gerçekleştirilen görüşmelerde; **müdürlere “karşılaştığınız etik**

ikilemler nelerden kaynaklanmaktadır” sorusu sorulmuş ve yanıtlardan elde edilen bulgulara dört boyutta on altı nedenden dolayı etik ikilem yaşadıkları belirlenmiştir. Davranışsal boyutta müdürlerin; veli tavırları, öğretmen davranışları, imkân eşitsizlikleri, karakter yapısı, personel davranışları ve kişisel ilişkiler nedeniyle etik ikilemde kaldıkları saptanmıştır. Yapısal olarak ise okul kurallarının uygulanması, okula bakışın olumsuzluğu ve okulun imkanlarının iyileştirilmesinin neden olduğu görülmüştür. Politik boyutta da okula maddi kaynak sağlama, üst yönetimin istekleri ve sendikaların kararları ve isteklerinin müdürlerin etik ikilem yaşamalarına neden olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra sistemsel boyutta mevzuat ve resmi yazışmalar, merkezi sınavlar, müfredat ve görevlendirilme şekilleri nedeniyle de etik ikilem yaşadıkları belirlenmiştir.

Müdür yardımcılara da **“karşılaştığınız etik ikilemler nelerden kaynaklanmaktadır”** sorusu sorulmuş ve yanıtlardan elde edilen bulgulara etik ikilem yaşamalarında dört boyutta 19 nedenin etkili olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda davranışsal boyutta kişisel ilişkilerin devamlılığı, karakter yapısı, merhamet, öğrenciyi faydasını düşünme, veli tavırları, öğrenci disiplininin oluşturulması, öğrencilerin kişisel ortamları, öğretmen davranışları, veli istekleri ve öğretmen istekleri nedenleriyle etik ikilem yaşadıkları belirlenmiştir. Yapısal boyutta ise okul kurallarının uygulanması, okula bakışın olumsuzluğu, müdürün aldığı kararlar ve okula maddi kaynak sağlamadan dolayı yaşandığı saptanmıştır. Müdür yardımcılarının politik boyutta üst yönetimin istekleri ile sendikaların kararları ve istekleri; sistemsel boyutta ise mevzuat ve resmi yazışmalar ile merkezi sınavlar nedenleriyle etik ikilem yaşadıkları tespit edilmiştir.

6. **“Etik ikilemlerin çözümünde okul yöneticileri neleri göz önünde bulundurmaktadırlar? Nasıl bir yöntem kullanmaktadırlar?”** Alt amacına ilişkin gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda;

Müdürlerin etik ikilemler karşısındaki sonuca yönelik en fazla tam çözümü, en az ise kısmen çözümü benimsedikleri belirlenmiştir. Müdür yardımcılarında çoğunun tam çözüm, bir kısmının ise kısmen çözüm odaklı

oldukları görülmüştür. müdürlerin aksine müdür yardımcılarında kaçınmayı tercih edenlerin de olduğu tespit edilmiştir.

Etik ikilem çözümleme sürecinde ise müdürlerin en fazla diyalog sonra görüş alma yöntemini az sayıda kişinin de tek taraflı karar vermeyi tercih ettikleri tespit edilmiştir. **Müdür yardımcılarını ise** müdürlerin aksine çoğunun tek taraflı kararı, bir kısmının görüş almayı az sayıdaki kişinin de diyalog yöntemini kullandıkları belirlenmiştir.

Kararlarında neleri önceledikleri hususunda ise müdür ve müdür yardımcılarının süreçte insani ilişkiler, adalet ve mevzuat merkezli olduğu görülmüştür. Müdür yardımcılarının bunlara ek olarak öğrenci, kurum, kendi doğruları ve etik değerler merkezli de kararlar verdikleri tespit edilmiştir.

7. **“Meslektaşları, etik ikilemle karşılaştıklarında okul yöneticilerine danışmakta mıdır?”** Alt amacına ilişkin gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda;

Müdürlerin ve müdür yardımcılarının çoğunluğu kendilerine genellikle, bir kısmının ise nadiren danışıldığını ifade ettikleri görülmüştür. Müdür yardımcılardan az bir kısmına ise hiç danışılmadığı belirlenmiştir.

Öneriler

Bu araştırmada okul yöneticilerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu, etik ikilem tanımlamaları, yaşadıkları etik ikilemler, sebepleri ve çözüm yöntemleri incelenmiştir. Bu bölümde araştırma sonuçlarına dayanarak uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

1. Araştırma sonucunda 11-15 yıl arası kıdeme sahip olan yöneticilerin daha fazla etik ikilem yaşadıkları belirlenmiştir. Bunun meslekte değerlerin ve ilkelerin yerleşme aşaması olarak düşünülerek kıdemleri farklı olan yöneticilerin toplantılar dışında da bir araya gelerek etik ikilemler yaşanmadan deneyimlerinden faydalanmaları sağlanabilir.
2. Araştırmanın üçüncü alt amacına ilişkin bulgular kısmına yönelik okul yöneticilerin yaşadıkları etik ikilemleri tanımlamalarını sağlayacak, farkındalık oluşturacak eğitimler düzenlenebilir. Yaşadıkları durumu etik ikilem olarak adlandıran okul yöneticilerinin hangi değer ve ilkeler arasında kaldığını bilmesi

etik kararın verilmesi için önemli bir basamaktır. Bu hususta kıdemi fazla ve az olan yönetici ve üst yöneticileri bir araya getirerek etik ikilemlerin çözümlenmesine yönelik çalıştay düzenlenmesi faydalı olabilir.

3. Dördüncü alt amaç için verilen bulgulardaki etik ikilemlerin ortadan kalkmasının eğitim hizmetinin iyileştirilmesine doğrudan katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle bu ikilemlerin ortadan kalkmasını sağlayacak tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bunun için de yaşadıkları durumları tanımlamaları, etik ikilemlerini fark etmeleri önemlidir. Bu hususta söz konusu etik ikilemleri yaşadıklarında tanımlamalarını sağlayacak, inceleme ve ortadan kaldırmaya yönelik komisyonlar kurulabilir. Okul yöneticilerine etik ikilem yaşadıklarında başvuracakları kaynaklar oluşturulabilir.
4. Araştırmanın dördüncü alt amacına ilişkin bulgulara yönelik; okul yöneticilerine araştırmada tespit edilen etik ikilem durumlarından hareketle, çeşitli etik ikilem senaryoları sunulabilir. Bu sayede yaşanabilecek bu durumlara karşı hazırlanmaları sağlanabilir ve onlara olay üzerine düşünme fırsatı sunulabilir.
5. Araştırma sonucunda dördüncü ve beşinci alt amaca ilişkin bulgularda okul yöneticilerinin öğrencilerin davranışlarını veliye haber verme durumu hakkında etik ikilem yaşadıkları ve bunun da velilerin tavrı nedeniyle olduğu görülmüştür. Velilerin tutumları nedeniyle okul yöneticileri öğrenciye yaklaşım biçimini, davranışlarını olumlu yönde değiştirmek için desteklerinin azalmasına ve müdahalede bulunmamaya sevk etmektedir. Bu nedenle velilere, etik davranış konulu konferanslar verilebilir. Velilerin gelişimlerini sağlayacak uygulamaya dönük programlar hazırlanabilir. Oluşturulan EBA TV de bunun için aracı olabilecek şekilde hazırlıklar yapılabilir ve katılımın sağlanmasına yönelik teşvikler hazırlanabilir.

Okul yöneticileri, personel davranışlarıyla ilgili olarak etik ikilem yaşamaktadır. Etik ikilemler ve etik dışı davranışların yaşanmaması ve önlenmesi için okullarda öğretmen, personel, öğrenci ve veli iş birliği ile etik ilkeler listesi beraberce hazırlanarak tüm paydaşların bu ilkeleri benimsemelerinin kolaylaştırılması sağlanabilir. Bu sayede okul yöneticilerinin

de kişisel ilişkiler ile meslek ilişkisi ve etik ilkeler arasında etik ikilem yaşanmasının önüne geçilebilir.

Öğretmenlere yönelik etik, etik ikilem ve “yöneticilerin öğretmenlere ilişkin etik ikilemleri” konulu hizmet içi eğitimler düzenlenebilir. Bu hususta öğretmenlerin görüşleri ve çözüm önerilerine de başvurulabilir.

Eğitim hizmeti dışında çalışan personel ile ilgili etik ikilem yaşandığı da okul yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Okulun bakımı, temizliği ve bazı işlerin yapılmasında görevli personelin, özenli bir tespitle görevlendirilmesi gerekmektedir. Bunların yanı sıra bu personellerin yetiştirilmesi ve eğitim almalarının sağlanması için eğitim planları oluşturulması faydalı olabilir.

Öğrenci devamsızlıkları, notları ile ilgili müdahalede bulunmak isteyen kişilerin bulunması da okul yöneticilerini etik ikilem yaşamaya sevk etmektedir. Bunun neticesinde etik dışı kararlar vermemek için yöneticilerin adil karar vermeye çalıştıkları görülmektedir. Fakat baskıların olmasının okul yöneticilerini zor durumda bıraktığı aşıkardır. Bu nedenle bu isteklerin önüne geçilmesi için gerekli tedbirlerin alınması sağlıklı ve doğru kararlar vermeyi sağlayabilir.

Müdür ve müdür yardımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde okullar arası farklılıkların olmasının yöneticileri etik ikilemde bıraktığı görülmüştür. Özellikle meslek liselerine yönelik algının, okul çevresi ve velilerce farklı algılandığı ifade edilmiştir. Meslek liselerinden mezun olan öğrencilerin iş imkanlarının artırılması ve algının değiştirilmesi için bu okullarda yapılan özverili mesleki çalışmaların haberlerinin yapılması, öğrencilere motive edici sosyal faaliyet imkânı sunulması gerekmektedir. Bütçe belirlenirken bu faaliyetler için ayrılan pay ise ayrıca belirlenmelidir. Faaliyetlerin yapılacağı zaman dilimleri önceden planlanmalı ve öğrenci programları da buna göre düzenlenmelidir. Bu faaliyetlerin bazıları il ve ilçe kardeş faaliyet okulları eşleştirilerek yapılırsa farklı görülen özelliklerin nasıl birbirini tamamlayıcı olabildiğine yönelik örnek çalışmalar yapılabilir.

Bulgularda okulun imkanlarının iyileştirilmesi, bakımı, temizliği ve onarımı gibi işlemlerin yürütülmesinin sağlanması ve bunun için maddi kaynaklar ve personel temin etmeye yönelik okul yöneticilerinden beklentilerin olduğu

belirtilmiştir. Bu beklentileri karşılamak için mesai dışında da uğraştığını fakat eksik bir şey görüldüğünde bu eksikliğin direkt okul yöneticisinin görevini yapmaması olarak algılandığı ifade edilmiştir. Söz konusu durum nedeniyle mesleki özveri gösterme ile kıymetin bilinmemesi arasına okul yöneticilerinin etik ikilem yaşadıkları görülmüştür. Bu tür ikilemleri gidermek amacıyla objektif kriterler tespit edilebilir ve uygulamada bu ölçülere uyularak gerekli gayreti gösteren okul yöneticilerini motive etmek için başarı belgesi verilebilir.

6. Araştırmanın altıncı alt amacın sonucu göstermektedir ki okul yöneticilerinin yaşadıkları etik ikilemlerin çoğu öğrenci menfaatine karar vermeye yöneliktir. Bu ikilemler sosyal, ekonomik ve psikolojik yönden diğer öğrencilerden farklılık gösteren öğrencileri koruma ile mevzuatı uygulama arasında yaşanmaktadır. Bu öğrenciler için illerde etik kurullar oluşturularak tüm okullarda aynı ve benzer özellikteki öğrenciler için etik ilkeler çerçevesinde ortak kararlar verilebilir.

Yöneticilerin hizmet süreleri ve görevlendirilme şekilleri gözden geçirilerek yeniden belirleme yapılabilir. Bu hususta özellikle tecrübeli yöneticiler başta olmak üzere tüm okul yöneticilerinin görüşlerine başvurulabilir ve yanıtlardan elde edilen bulgular dikkate alınarak bu doğrultuda kararlar verilebilir.

MEB tarafından okul yöneticilerine yönelik etik ikilemler, etik ilkeler ve değerlere yönelik hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi ve bu faaliyetlerin belli aralıklarla güncellenmesinin okul yöneticilerinin etik ikilemlerini azaltacağı ve etik lider olabilmelerini kolaylaştıracağı ifade edilebilir.

Etik ikilemlerin azaltılması için okul yöneticiliği görev alanının eğitim hizmetleri sınıfından uzmanlık gerektiren yönetim hizmetleri bölümüne geçirilebilir. Bu sayede eğitim yönetimi alanında uzmanlaşma sağlanabilir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin etik ilkeleri bu araştırmanın bulguları da dikkate alınarak ayrıntılı bir şekilde belirlenebilir.

Mevzuatın işlevsel olarak uygulanabilmesini sağlayacak açık kılavuzlar oluşturulabilir. Okullara gelen yazıların tüm okul türlerini kapsayacak biçimde açık, anlaşılır ve farklı yorumlamalara gidilmeyecek şekilde düzenlenmesi sağlanabilir. Okullara gönderilen yazılarda sınıflandırmalar yapılabilir ve bir kademeye ait yazının diğer kademeye gönderilmemesi sağlanabilir. Bu şekilde

okul yöneticilerinin yazışmalara daha az, yönetimde etkin kullanılmak için daha fazla vakti olabilir.

Kararlar verilmeden önce okullardan görüş alınabilir ve yazılanlara geri dönüt sağlanabilir. Dönüt verildiğinde okul yöneticileri ve öğretmenlerin sürece katılımları artabilir. Bu sayede etik ikilem yaşamalarının azalması sağlanabilir.

7. Araştırmacılar ise üst yöneticilerin yaşadıkları etik ikilemleri konu alan çalışmalar yapabilir. Müdür ve müdür yardımcılarının yaşadıkları etik ikilemlere ilişkin üst yönetimin görüşleri inceleme konusu edilebilir ve onlardan öneriler alınabilir.
8. Bu araştırmada lise kademesinde okul yöneticilerinin etik ikilemlerini belirleyen, nedenlerini ortaya koyan ve müdür ve müdür yardımcılarının çözüm yollarını tespit eden önemli bulgular tespit edilmiştir. Türkiye’deki diğer il ve ilçe okullarda etik ikilemleri inceleyen araştırmalar yapılabilir. Bu çalışmaların alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2016). *Toplumsal ve kurumsal yönleriyle okul yöneticiliği* (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Akarsu, B. (2010). *Felsefe terimleri sözlüğü*. İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Akçakaya, M. ve Hasanoğlu, M. (2009). *21. yüzyılda kamu personeli: Etik sorunlar ve yeni arayışlar*. Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları Kamu Etiği Sempozyum Bildirileri-2, Ankara.
- Akdoğan, A. (2011). *Kur'an ve sünnetten örneklerle sosyal ahlak sosyal ilişkiler ve ahlaki değerler*. İstanbul: Pınar Yayınları.
- Akdoğan, H. (2003, 17-19 Eylül). *Meslek etiğinin kamuoyunu aydınlatmadaki önemine muhasebe meslek mensuplarının yaklaşımları ve Çorum ilinde uygulanan bir anket çalışması*. I. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildirileri (308-320). Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi, Ankara.
- Alakavuklar, O.N. ve Arbak, Y. (2008, Mayıs). *Ahlaki ikilem çatışmalarının yönetiminde etik eğilimlerin rolü*. 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (s. 701- 704). Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İzmir.
- Alıyeva, S. (2019). *Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi).
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.

- Altun, A. (1995). *Türkiye’de gazetecilik ve gazeteciler*. Ankara: Çağdaş Gazeteciler Derneği Yayınları.
- Ay, C. (2005). İşletmelerde etiksel karar almada kültürün rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 31-52.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetmel mesleki ve örgütsel etik* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2015). *Eğitim ve öğretimde etik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bahar, E. (2014). *Meslek etiği* (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Balkır, G. Z. (2005). *İşverenin yönetim hakkının kullanılmasında etik sınırlar*. 2. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu’nda sunulan bildiri (197-209). Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, İzmit.
- Bang, S.Y. (2020). The effects of ethics education on nursing students' professional self concept, ethical dilemma and ethical decision making confidence. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 21(1), 568-576.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü* (4. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi-Nitelikli okul*. Ankara: Gül Matbaası.
- Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu (2012). *Kamu görevlileri etik rehberi*. kamu-gorevlileri-etik-rehberi.pdf (tbb.gov.tr) adresinden edinilmiştir.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M.A. (2008). İş etiği ve iş etiğinin yayılım süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 145-158.
- Boon, H. (2011). Raising the bar: Ethics education for quality teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 36(7), 76-93.

- Börü, N. (2020). Ethical dilemmas: A problematic situation for teachers. *International Journal of Progressive Education*, 16(3), 1-17
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (18. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K. E., Akgün, E. Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (13. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Campbell, C. Elizabeth (1992, April). *Moral and ethical dilemmas in schools*. The Ontario Institute for Studies in Education Department of Educational Administration. San Francisco, Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (20-24). Retrieved from [ED347668.pdf](#)
- Can, N. (2018). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Camadan, F, Topsakal, C., & Sadıkoğlu, İ. (2021). An examination of the ethical dilemmas of school counsellors: Opinions and solution recommendations. *Journal of Psychologists and Counsellors in Schools*, 31(1), 76-93. Retrieved from [10.1017/jgc.2020.16](#)
- Caracelli, V. J. & Greene, J. C. (1997). *Advances in mixed-method evaluation: The challenges and benefits of integrating diverse paradigms*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cevizci, A. (2010). *Felsefeye giriş*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Cevizci, A. (2014). *Etik ahlak felsefesi* (1.Baskı). İstanbul: Say Yayınları.
- Cevizci, A. (2016). *Uygulamalı etik* (2.Baskı). İstanbul: Say Yayınları.
- Cherkowski, S., Walker, K.D. & Kutsyuruba, B. (2015). Principals' Moral Agency and Ethical Decision-Making: Toward a Transformational Ethics.

International Journal of Education Policy & Leadership 10(5).
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1138586.pdf>

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2. Baskı). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (pp. 209 –240). Thousand Oaks, CA: Sage

Creswell, John W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Third edition. Washington DC: Sage.

Cross, D.C. (2013). *An analysis of school superintendets' responses to ethical dilemmas* (Doktoral dissertation). Retrieved from [An Analysis of School Superintendents' Responses to Ethical Dilemmas \(siu.edu\)](http://AnAnalysisofSchoolSuperintendentsResponsestoEthicalDilemmas.siu.edu)

Crowther, D. & Green, M. (2004). *Organisational theory*. London: Chartered Institute of Personnel and Development

Curry, L., & Nunez-Smith, M. (2015). *Mixed methods in health sciences research: A practical primer*. Sage.

Çelik, G. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin yaşadıkları etik ikilemler* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.

Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik* (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık

Çetin, M. ve Özcan, K. (2004). Okul yöneticilerinin etik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 20, 21-38.

Darwall, S-L. (2003). *Virtue Ethics*. Blackwell Publishing.

- Dayanç, T. (2007). *Sınıf öğretmenliği aday öğretmenlerinin mesleki etik konusundaki görüşleri ve mesleki etik ikilemleri çözümleme biçimleri* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Demirci, A, G. (2005). Reformun görünmeyen yüzü: kamuda etik düzenlemeler. *Kamu Yönetimi Dünyası*, 6(24), 26-28
- Duman, T. ve Koç, G. (2004). *Eğitim fakültesi öğrencilerinin öğretim elemanlarının demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşleri*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Duran, K. (2014). *Okul öncesi öğretmenlerinin mesleki etik davranışları algılama düzeylerinin ve etik ikilemleri çözümlemelerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Durkheim, E. (1949). *Meslek ahlakı* (Çev. Mehmet Karasan). Ankara: Milli Eğitim Basımevi Dünya Edebiyatından Tercümeler. Fransız Klasikleri, No:164.
- Ehrich, L. C., Kimber, M., Millwater, J. & Cranston, N. (2011) Ethical dilemmas: a model tounder stand teacher practice. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 17(2), 173-185. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/241740069> .
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2006). Medya ve etik: eleştirel bir giriş. *İletişim, Kuram ve Uygulama Dergisi*, 23, 1-26.
- Erdoğan, Ç. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin etik davranışları* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.

- Erdoğan, Ç. (2009). *Kamu yöneticileri etik karar verme yaklaşımları*. Kamu Etiği Sempozyum bildirileri 1, TODAİE, Ankara, 17-33
- Erdoğan, H. (2016). *İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Erdoğan, O. (2019). Ethical dilemmas that school administrators and teachers experience: an analysis related to demographic variables. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(3), 569-620.
- Erdoğan, O. ve Sezgin, F. (2020). Ethical dilemmas that school administrators and teachers experience: Reasons and coping strategies. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 593-634.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Erim, G. (2018). *Kamu yönetiminde etik anlayışı: Türk kamu yönetimi ve İngiliz kamu yönetiminde etik uygulamaların karşılaştırmalı analizi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Eryılmaz, B. ve Biricikoğlu, H. (2011). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik. *İş Ahlakı Dergisi*, 4(7), 19-45.
- Foglemen, R.R. (1997). Değişen dünyada liderlik. *Executive Excellence*, 1, 17-18.
- From, E. (1995). *Erdem ve mutluluk* (Çev. Ayda Yörükan). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları: 325.
- Gök, F. (2018). *Okullarda karşılaşılan etik ikilemlere ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.

- Gömlüksiz, M. N. ve Çetintaş, S. (2011). Öğretmen adayların demokratik tutumları. *Dicle Üniversitesi, Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 1-14.
- Greene, J.C. (2007). *Mixed methods in social inquiry*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greene, J-D. (2004). *Public administration in the new century: a concise introduction*. Belmont, United States: Wadsworth Publishing,
- Gül, H., ve Gökçe, H. (2008). Örgütsel etik ve bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13(1), 377-389.
- Gülesanlar, N. (2010). *Kamu hizmeti ve etik: türkiye kadaastro teşkilatı özelinde bir uygulama*. (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Haines, R.& Leonard, L.N (2007). Individual characteristics and ethical decision making in an IT context. *Industrial Management & Data systems*. 107(1), 5-20.
- Hart, W.H. (2018). Is it rational or intuitive? Factors and processes affecting school superintendents' decisions when facing professional dilemmas. *Educational Leadership Administration: Teaching and Program Development*, 29(1), 14-25.
- Haynes, F. (2002). *Eğitimde etik* (Çev. Semra Kunt Akbaş). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Hitt, W-D. (1990). *Ethics and leadership, putting theory into practice*, Columbus: Battelle Press.
- Hökelekli, H. (2013). *Değerler psikolojisi ve eğitimi* (2. Baskı). İstanbul: Timaş Yayınları.
- İlgar, L. (1996). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- İyi, S. ve Tepe, H. (2011). *Etik* (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- JIE (Josephson Institute of Ethics). (2002). *Making ethical decision*. Retrieved from [/ ~ jrchee0 / CE 401 / Josephson EDM / Making Ethical Decisions.pdf](#) on 9.01.2021
- Kahraman, N. (2003). *İlköğretim müfettişlerinin mesleki etik ilkeleri ve bu etik ilkelere uyma düzeyleri* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Karabacak, N. ve Küçük, M. (2018). Etik ikilemler-sorunlar ve çözüm önerileri. M, Ergün, N. Karabacak, İ. Korkmaz, M. Küçük, (Ed). *Öğretmenliğin mesleki değerleri ve etik içinde* (348-386). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karadağ, E. ve Tekel, E. (2020). Investigation of ethical dilemmas of school principals: Comparing Turkish and Canadian principals. *Asian Journal of Business Ethics*, 9(1), 73–92.
- Karakoç, Y. (2010). *Hukuk ve etik*. Hukuka Felsefi ve Sosyolojik Bakışlar. 13-17 Eylül 2010 Hukuk Fakültesi ve Sosyoloji Arşivi sempozyumunda sunulan bildiri (91-95), İstanbul Barosu Yayınları, İstanbul.
- Karayaman, S. (2021). Okul yöneticilerini etik ikileme iten baskı ve güç kaynaklarının okul kademelerine göre incelenmesi. *İnsan ve insan*, 8(27), 235-253.
- Kartaltepe Behram, N. (2015). *Örgütsel politika ve etik olmayan davranış bildirimi* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kılavuz, R. (2002). Yönetmelik etik ve halkın yönetmelik etik oluşumuna etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(2), 256.
- Kılavuz, R. (2003). *Kamu yönetiminde etik ve bir sorun alanı olarak yozlaşma* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Kıranlı, S. (2002). *Ortaöğretim yöneticilerinin etik ilkeleri uygulama ve etik ikilemleri çözümleme yeterliliği-Eskişehir merkezi Devlet liseleri örneği* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Kıranlı, S. ve İlğan, A. (2020). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14), 150-162.
- Kızılçelik, S. ve Erjem, Y. (1994). *Açıklamalı sosyoloji terimler sözlüğü*. Ankara: Atilla Kitabevi.
- Kidder, R. M. (1995). *How good people make tough choices*. New York: Morrow.
- Kolçak, M. (2013). *Meslek etiği* (2. Baskı). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Kornblau, R. B. ve Starling, P.S. (1999). *Ethics in rehabilitation*. USA: Slack Incorporated.
- Köknel, Ö. (1996). *Bireysel ve toplumsal şiddet*. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Köktas, M. E. (1998). *Toplumsal ve siyasal hayatımızda ihmal edilen değer: ahlak*. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu (3-9), Adapazarı.
- Kuçuradi, İ. (1988). *Uludağ konuşmaları: Özgürlük, ahlak, kültür kavramları* (4.Baskı). Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu, Türk Felsefe Dizisi: 1.
- Kuçuradi, İ. (2007). Etiğe yaklaşımlar, etikte yaklaşımlar ve bir evrensel etik düşüncesi., N. G. Ergun, E. Burcu, B. Şahin, M. Kamanlıoğlu, (Ed.), *Prof. Dr. Nihat Nirun'a Armağan içinde* (s. 119-128). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları,
- Kutlu, H.A. (2008). Muhasebe meslek mensupları ve çalışanlarının etik ikilemleri: Kars ve Erzurum illerinde bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 63(2), 144-150.
- Kutlu, H.A. (2020). *Meslek etiği* (6. Baskı). İstanbul: Nobel Yayınları.

- Küçükalp, D. (2007). Erdem etiği, A.Cevizci, (Ed.), *Felsefe Ansiklopedisi* (5. Cilt) içinde. Ankara: Nobel Yayınları.
- Lamberton, L. H. & Minor, L. (1995). *Human Relations: Strategies For Success*. Chicago: Irwin Mirror Press.
- Leppard, L (2018). School principal responses to ethical dilemmas. *Forum on Public Policy*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/328759165_School_Principal_Responses_to_Ethical_Dilemmas. on 03.02.2021.
- Lowery, C. (2019). Moral literacy and school leadership Perceptions of principals in southeast Ohio on the ethics of decision-making. *Journal of Educational Administration*, 58(1).112 127.
- Luck, L., Jackson, D., & Usher, K. (2006). Case study: A bridge across the paradigms. *Nursing Inquiry*, 13(2), 103–109.
- McHugh, Francis.(1996). *İş ahlakı*. İstanbul: TÜSİAD–T 92, 8-15
- Mengüşoğlu, T. (1965). *Değişmez davranışlar ve değişen davranışlar*. İstanbul: İstanbul Matbası.
- Miller, F. Davis, T (1996). A practitioner's, guide to ethical decision making. Retrievet from https://www.counseling.org/docs/default source/ethics/practitioner-39-s-guide-to-ethical decisionmaking.pdf?sfvrsn=f9e5482c_10. on 24.01. 2021.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2016). Eğitim-öğretim hizmeti verenler için mesleki etik ilkeler. http://personel.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_06/02032141_mesleki_etik_ilkeler.pdf adresinden 03. 02. 2021 tarihinde edinilmiştir.
- Miser, A. B. (1995). *Moral dilemmas of the school principalship*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University of Northern Colorado, College of Education, Colorado.

- Nohutçu, A. (2004). Etik ve Kamu Yönetimi. M. Acar ve H. Özgür, (Ed). *Çağdaş Kamu Yönetimi II* içinde (s.389-411). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Norberg, K. ve Johansson, O. (2007). Ethical Dilemmas of Swedish School Leaders Contrasts and Common Themes. *Educational Management Administration & Leadership SAGE Publications (London, Los Angeles, New Delhi and Singapore)*. 35(2), 277–294.
- Örselli, E. (2010). *Türkiye’de toplumsal ve yönetsel etik değerler ile ikilemler: Uygulamalı bir araştırma* (Doktora Tezi).
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Özbaşı, D. (2019). Örnekleme belirleme. Yılmaz, K. ve Arık R.S., (Ed), *Eğitimde araştırma yöntemleri* içinde (102-126). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özdemir, U E. (2001). Kamuoyu güveninin tesisi: OECD ülkelerinde alınan etik önlemler (Ethic Measures), *Maliye Dergisi*, Eylül-Aralık, 138, 5-7.
- Özdevecioğlu, M. ve Aksoy, M. S. (2005). Organizasyonlarda sabotaj: türleri, amaçları, hedefleri ve yönetimi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 95-109.
- Özgener, Ş. (2004). *İş ahlakının temelleri yönetsel: bir yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öztürk, N. K. (1999). Kamu ve özel yönetim etiği: Benzerlikler ve farklılıklar. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(2), 15-26.
- Pieper, A. (2012). *Etiğe giriş* (Çev. V. Ataman ve S. Gönül) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sağır, C. (2006). *Karar verme sürecini etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etiğin önemi: Uygulamalı bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi).
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.

- Saymer, M. A. (2005). *Yönetmel etik kavramının örgütlerde uygulanması* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetmel etik ve yönetmel etiğın oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 231-251.
- Shapira-Lischshinsky, O. ve Orland-Barak, L. (2009). Ethical dilemmas in teaching: The Israeli Case. *Education and Society*. 27 (3), 27-45
- Shapira-Lishchinsky, O. (2011). Teachers'critical incidents: Ethical dilemmas in teaching practice. *Teaching and Teacher Education*. 27 (3), 648-656.
- Singh, E., Milne, S., & Hull, J. (2012). Use of mixed-methods case study to research sustainable tourism development in South Pacific SIDS. In K. F. Hyde, C. Ryan & A. G. Woodside (Eds.), *Field guide to case study research in tourism, hospitality and leisure* (Vol. 6). Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research. Bingley, UK: Emerald.
- Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Pbc. 382
- Şallı, D. ve Levent, F. (2019, Aralık). Öğretmenlerin karar verme süreçlerinde yaşadıkları etik ikilem durumlarına ilişkin bir örnek olay çalışması. 2. Uluslararası Eğitimde Yeni Arayışlar Kongresi'nde sunulan bildiri, Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, İstanbul.
- Şen, M. L. (1998). *Kamu yönetiminde yozlaşmanın önlenmesinde yönetmel etik yaklaşımı* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Şimşek, B. (1999). *Yöneticilerin çalışanlara karşı iş etiğine yönelik değerlerinin tespit ve analizine ilişkin bir çalışma: bursa ili imalat sanayi işletmelerindeki yöneticiler üzerine bir uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Yöneticilerin çalışanlara karşı iş etiğine yönelik değerlerinin

tesbit ve analizine ilişkin bir çalışma : (Bursa ili imalat sanayi işletmelerin deki yöneticiler üzerinde bir uygulama) (anadolu.edu.tr) adresinden edinilmiştir.

Şişman, M. (2018). *Eğitime giriş* (18.baskı). Ankara: Pegem Akademi

Tal-Alon, N. ve Shapira Lishchinsky, O.(2019). Ethical dilemmas among teachers with disabilities: A multifaceted approach. *Teaching and Teacher Education*, 86, 102881. Retrived from <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.102881>. on 01.01.2021

Taşdemir, F. (2019). Verilerin toplanması. Yılmaz, K. ve Arık R.S., (Ed), *Eğitimde araştırma yöntemleri içinde* (128-158). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Taymaz, H. (2019). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi* (11.baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tekel, E. (2018). *Okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde karşılaştıkları ahlaki ikilemlerinin çoklu etik paradigma açısından incelenmesi* (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.

Tepe, H. (1998). Yüzyılımızın dönemecinde etikler beklenenler ve etiğin durumu. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi* 15(2), 59-69.

Tepe, H. (2000). *Etik ve meslek etikleri* (1. Baskı). Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.

Tezcan, G. ve Güvenç, H. (2020). Ortaokul öğretmenlerinin mesleki etik ikilemleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 49, 439-460.

Tirri, K. (1999). Teachers' perceptions of moral dilemmas at school. *Journal of Moral Education*, 28(1).

Tirri, K. ve Husu, J. (2000). Uncovering a relational epistemology of ethical dilemmas in early childhood education. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association New Orleans,

- LA, April 24-28. Retrieved from [https://eric.ed.gov/?q=terri%2c+K.+ve+hsu%2c+J.\(2000\).+uncovering+a+relational+epistemology+of+ethical+%09dilemmas+%c4%b1n+early+childhood+education.](https://eric.ed.gov/?q=terri%2c+K.+ve+hsu%2c+J.(2000).+uncovering+a+relational+epistemology+of+ethical+%09dilemmas+%c4%b1n+early+childhood+education.)
- Tombak, N. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin incelenmesi-Muğla İli Örneği* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Tosun, H, (2005). *Sağlık bakımı uygulamalarında deneyimlenen etik ikilemlere karşı hekim ve hemşirelerin duyarlılıklarının belirlenmesi* (Doktora tezi). <http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/40154.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Turan,S. ve Aktan, D. (2008). Okul hayatında var olan ve olması düşünülen sosyal değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 227-259.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise müdürlerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Doktora tezi). <https://openaccess.firat.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11508/14578/204758.pdf?sequence=1> adresinden edinilmiştir.
- Türkoğlu, M. (2019). *İnsan kaynakları yönetiminde etik dışı davranışlar ve etik ikilemler üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). <https://acikerisim.sakarya.edu.tr/bitstream/handle/20.500.12619/69211/T08128.pdf?sequence=1&isAllowed=y> adresinden edinilmiştir.
- Usta, A. (2011). Kuramdan uygulamaya kamu yönetiminde etik ve ahlak. *Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 39-50.
- Uzun, E. M. ve Elma, C. (2012). Okul öncesi öğretmenlerinin mesleki etik ikilemleri çözümleme biçimleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. 1(3), 279-287.
- Yaran, C. (2010). *Ahlak ve etik* (1. Baskı). İstanbul: Rağbet Yayınları.

- Yelken, R. (2009). Sosyolojinin ontolojik haritası: Sosyoloji ve etik. O. Konuk ve A.K. Bayram, (Ed.), *Sosyal bilim, etik ve yöntem* içinde (s.158-159). Ankara: Adres Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, N. (2008-2010). Etik ile ahlak ayırımı. *Felsefe Arşivi*, 35, 23-36.
- Yılmaz, Ü ve Bayram, M. (2007). Kredi ve Yurtlar Kurumuna Bağlı Öğrenci Yurtlarında Çalışan İdari Personelin Etik Algılamalarının Değerlendirilmesi. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3(2), 1-42.
- Yin, R-K. (2014). Case study research design and methods (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yüksel, C. (2007). Kamu yönetiminde etik davranış kuralları, B.Eryılmaz, M. Eken ve M. L. Şen (Ed.), *Kamu yönetimi yazıları: Teoride değişim, yeniden yapılanma, sorunlar ve tartışma* içinde (s.582-606). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

EKLER

EK-1 Ölçek İzni

Hilal Aktaş

30 Ocak 2021 20:34

Alıcı:

Değerli hocam merhaba,

Ben RTEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsünde yüksek lisan öğrencisi Hilal AKTAŞ. " Lisede Görev Yapan Yöneticilerin Karşılaştıkları Etik İkilemlerin Sebeplerinin İncelenmesi" başlıklı yüksek lisans tezimde "Okullarda Etik İkilem Ölçeği" formunu incelemek için tarafıma göndermenizi ve ölçeği kullanmak için sizden izin istiyorum. Yapmak istediğim çalışmanın temel amacı, okul yöneticilerinin etik ikilemleri, etik ikilem yaşamalarının sebeplerini ve karar verme süreçlerini incelemektir.

Görüşünüzü bekler, iyi günler dilerim.

Hilal AKTAŞ

Onur Erdogan

30 Ocak 2021 20:49

Alıcı: Hilal Aktaş

Merhaba hocam,

Ölçeği çalışmanızda kullanabilirsiniz. Ölçeği ekte gönderiyorum.

İyi çalışmalar.

Windows 10 için [Posta](#) ile gönderildi

Kimden: Hilal Aktaş

Gönderilme: 30 Ocak 2021 Cumartesi 21:34

Kime:

Konu:

[Alıntılanan metin gizlendi]



Etik İkilem Ölçeği.docx

24K

EK-2 Etik Kurulu Değerlendirme Raporu



T.C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU

DEĞERLENDİRME RAPORU

Toplantı Tarihi : 09/02/2021

Toplantı K. Sayısı : 2021/24

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Hilal AKTAŞ “Lisede Görev Yapan Yöneticilerin Karşılaştıkları Etik İlkelerin Sebeplerinin İncelenmesi” isimli projesi kapsamında yürütülecek çalışmalar için izin talebi kurulumuzca değerlendirilmiş olup;

- ☒ Etik açıdan uygun bulunmuştur.
- ☐ Etik açıdan uygun bulunmamıştır.
- ☐ Etik açıdan önerilen değişikliklerin yapılmasıyla uygun bulunmuştur.

Prof. Dr. Ahmet İshak DEMİR

Başkan



Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Fener Mah. Zihni Derin Yerleşkesi 53100 RİZE
Tel: 0464 223 81 00 Faks: 0464 223 63 28
www.erdogan.edu.tr

EK-3 Valilik İzni



T.C.
RİZE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-57774812-619-21937444
Konu : Tez Çalışması İzni

08.03.2021

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 16/02/2021 tarihli ve 204 sayılı yazısı.
b) Millî Eğitim Bakanlığının 21/01/2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 (2020/2) sayılı Genelgesi.

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Hilal AKTAŞ'ın "Lisede Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Etik İnkilemlerin Sebeplerinin İncelenmesi" konulu bilimsel araştırması kapsamında ekte sunulan form ve testleri 2020-2021 Eğitim Öğretim Yılında ilimiz genelinde bulunan liselerde görev yapan yöneticilere uygulama isteği ilgi yazı ile bildirilmektedir.

Söz konusu form ve testlerin 2020-2021 Eğitim Öğretim Yılında denetimi okul idaresinde olmak üzere, tüm salgın tedbirlerine uyularak, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre ilimiz genelinde bulunan liselerde görev yapan yöneticilere uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ahmet GÜRBÜZ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
08.03.2021

Engin EMEN
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü

Adres : Rize Valiliği Hizmet Binası Kat:3
Telefon No : 0 (464) 280 53 77
E-Posta: arge53@meh.gov.tr
Kep Adresi: meb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/meh-ebys>
Bilgi için: Özlem BERBER - Şef
İnternet Adresi: www.rizemeh.gov.tr
Faks: 0 (464) 280 53 63

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 99c3-dea4-3e03-b8c6-70db kodu ile teyit edilebilir.

EK-4 İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzni Görüşme Formu ve Etik İkilem Ölçeği

T.C.
RİZE VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü
ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Hilal AKTAŞ
Kurumu / Üniversitesi	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
Araştırma yapılacak iller	Rize
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Rize il genelindeki liselerde görev yapan yöneticiler
Araştırmanın konusu	Lisede Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Etik İkilemlerin Sebeplerinin İncelenmesi
Üniversite / Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Tez önerisi
Veri toplama araçları	Görüşme, ölçek
Görüş istenilecek Birim/Birimler	-
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Sunulan görüşme soruları ve ölçek kullanılarak liselerde görevli yöneticilerden veri toplanmasında bir sakınca görülmemektedir.	
Komisyon kararı	Oybirliği / Oyçokluğu ile alınmıştır.
Muhallif üyenin Adı ve Soyadı:	Gerekçesi:

KOMİSYON

4.03.2021
Komisyon Başkanı
Ahmet GÜRBÜZ

Üye
Onur KASAP

Üye
Mustafa GÜVEN

Ek-4 (Devam) İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzni, Görüşme Formu ve Etik İkilem Ölçeği

EKLER

Ek 1. Yapılandırılmış Görüşme Formu

Değerli Yönetici,

Liselerde görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları etik ikilemlerin sebeplerinin incelenmesi konulu tez çalışması yapmaktayım. Okul müdür ve müdür yardımcılarının yaşadıkları etik ikilemlerin nedenlerinin ve çözümlemedeki yöntemlerinin tespit edilebilmesi için size yöneltilen soruların samimi bir şekilde cevaplanması gerekmektedir. Sizin değerli görüşlerinizi ilgili ve duyarlılıkla belirtmeniz araştırmamın geçerliliğini ve güvenliğini artıracaktır. Cevaplarınızı isminizi belirtmeden sadece kodlama yaparak kullanacağım. Bu nedenle gizlilik konusunda herhangi bir tereddüt yaşamamanızı isterim. Vaktinizi ayırıp çalışmama sunduğunuz katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Hilal AKTAŞ
RTEÜ, EYTPE Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1

Demografik Bilgiler

- Okuldaki göreviniz:
☐ Okul Müdürü ☐ Müdür Başyardımcısı ☐ Müdür Yardımcısı
- Cinsiyet: ☐ Kadın ☐ Erkek
- Branşınız:
- Mezuniyet Durumunuz: ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
- Çalıştığınız Okul Türü: ☐ Anadolu lisesi ☐ Fen Lisesi ☐ Meslek Lisesi
☐ İmam Hatip Lisesi ☐ Sosyal Bilimler Lisesi
☐ Güzel sanatlar Lisesi
- Mesleğinizde Kıdem Durumunuz: ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15
☐ 16-20 ☐ 21 ve üzeri
- Yöneticilikte Kıdem Durumunuz: ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15
☐ 16-20 ☐ 21 ve üzeri



Ek-4 (Devam) İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzni, Görüşme Formu ve Etik İkilem Ölçeği

BÖLÜM 2

Görüşme Soruları

1. Okul yöneticisi olarak etik ikilemi nasıl tanımlarsınız? Bu kavram sizin için ne ifade ediyor?
2. Görevinizi yerine getirirken karşılaştığınız etik ikilemler nelerdir? Bu olayda hangi etik ilke ve kuralların çatıştığını düşündünüz?
3. Görevinizde karşılaştığınız etik ikilemlerin oluşmasına sebep olan unsurlar sizce nelerdir?
4. Yaşadığınız etik ikilemi çözmek, üstesinden gelmek için nasıl bir yöntem kullandınız?
5. Aynı etik ikilem durumu ile tekrar karşılaştığınızı düşündüğünüzde kararınız değişir miydi? Değişiyorsa kararınızın farklılaşmasının nedeni nedir?
6. Okul yöneticisi olarak etik ikilemlerle hangi sıklıkla karşılaşıyorsunuz?
7. Meslektaşlarınız ve öğretmenleriniz karşılaştıkları bir etik ikilem durumunda size danışıyorlar mı? Danışıyorlarsa bunlardan bahseder misiniz?

BÖLÜM 3

Etik İkilem Senaryoları

1. Okulunuzda görev yapan bir öğretmenin not değerlendirmesinin sorgulanabilir şekilde olduğunu fark ettiniz. Okulunuzun 10. sınıfında okuyan bir öğrencinin velisi de odanıza gelerek çocuğunun notu hususunda size başvurdu. Dersin öğretmeni ile veli arasında tartışma çıktı. Bu ikilem durumu size ne hissettirir? Bu tür ikilemlerin oluşmasının nedeni nedir? Bu olayı çözümlerken nasıl bir yöntem kullanırsınız? Bu durumda tavrınız/kararınız ne olur? Neden?
2. Branş öğretmeni başka bir okulda 8 yıl görev yaptıktan sonra sizin okulunuza tayin olmuştur. Okula geldiği ilk yıl mesleki performansı size biraz düşük gelse de uyum sorunu yaşadığını düşünüyordunuz. Fakat ikinci sene de öğretmenin ders performansı konusunda hala iyi bir performans gösteremediğini gördünüz. Değerleriniz ve mesleki düşüncelerinizden ötürü bu durumu bir sorun olarak görüyorsunuz ve çözmek istiyorsunuz. Fakat meslektaşınızla da aranızın bozulmasını istemiyorsunuz. Bu ikilem durumu size ne hissettirir? Bu tür ikilemlerin oluşmasının nedeni nedir? Bu durumu çözmek için nasıl bir yol izlersiniz? Kararınız ne olur? Neden?



Ek-4 (Devam) İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzni, Görüşme Formu ve Etik İkilem Ölçeği

3. Eşiniz hastaneye muayene olmak için gidecek ve sizde ona destek olmak için yanında olmak istiyorsunuz. İzninizi de almıştınız. Fakat okuldan çıkmanıza 15 dakika varken öğrenciler arasında ciddi bir kavga oluyor ve sınıf öğretmenleri de velilere durumu bildiriyor. Haberi alan velilerde hemen okula geliyorlar ve aralarında kavgaya varan bir tartışma çıkıyor. Fakat bu arada sizin hastaneye gitme saatiniz de gelmiştir. Bu ikilem durumunda ne hissedersiniz? Sizce bu tür ikilemler neden kaynaklanmaktadır? Olayı çözmek için nasıl bir yöntem kullanırsınız? Kararınız ne olur? Neden?



Ek-4 (Devam) İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzni, Görüşme Formu ve Etik İkilem Ölçeği

Ek 2. Okullarda Etik İkilem Ölçeği

Değerli Yönetici,

Ölçekte yer alan maddeleri dikkatlice okuyarak verilen ifadelerin size uygunluk derecesini “Hiçbir zaman”, “Nadiren”, “Zaman zaman”, “Sıklıkla”, “Her zaman” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtiniz.

		Hiçbir zaman	Nadiren	Zaman zaman	Sıklıkla	Her zaman
		1	2	3	4	5
1	Bir öğrencinin okuldaki olumsuz davranışlarını ailesine bildirmede etik ikilem yaşarım.	()	()	()	()	()
2	Bir öğrencinin akademik başarısızlığını ailesine bildirmede etik ikilem yaşarım.	()	()	()	()	()
3	Bir öğrencinin evde yaşadığı problemleri öğrendiğimde ailesine bildirmede etik ikilem yaşarım.	()	()	()	()	()
4	Bir öğretmenin öğrencilere kaba davranması durumunda müdahale etmede etik ikilem yaşarım.	()	()	()	()	()
5	Mesleki sorumluluklarını yerine getirmeyen bir öğretmeni uyarmada etik ikilem yaşarım.	()	()	()	()	()
6	Öğrencilere kendi fikirlerini dayatmak adına müfredatı ihlal eden bir öğretmeni uyarmada etik ikilem yaşarım.	()	()	()	()	()
7	Derslerde iyi performans göstermeyen öğretmenlere bunu bildirirken etik ikilem yaşarım.	()	()	()	()	()
8	Üst yönetimin aldığı ancak değerlerime uygun olmayan kararları uygulamada etik ikilem yaşarım.	()	()	()	()	()
9	Okula maddi finansman sağlamada görev tanımında olmayan işleri yapıp yapmama konusunda etik ikilem yaşarım.	()	()	()	()	()
10	Üst yönetimin tutarsız uygulamaları konusunda etik ikilem yaşarım.	()	()	()	()	()
11	Öğrenciler için fırsat eşitliğine zarar verecek kural ve uygulamalar karşısında etik ikilem yaşarım.	()	()	()	()	()
12	Öğrencilerin iyi oluşlarını olumsuz etkileyebilecek kural ve uygulamalar karşısında etik ikilem yaşarım.	()	()	()	()	()
13	Üst yönetim tarafından alınan ancak benim ihtiyaç ve isteklerimle ters düşen kararları uygulamada etik ikilem yaşarım.	()	()	()	()	()
14	Üst yönetim tarafından alınan ancak velilerin ihtiyaç ve istekleriyle ters düşen kararları uygulamada etik ikilem yaşarım.	()	()	()	()	()
15	Üst yönetimin adaletsiz davranışları karşısında etik ikilem yaşarım.	()	()	()	()	()
16	Üst yönetim ya da başka birisi bir öğrencinin notunun değiştirilmesini istediğinde etik ikilem yaşarım.	()	()	()	()	()
17	Bir veli çocuğuna hak ettiğinden daha düşük not verildiğini	()	()	()	()	()

Ek-4 (Devam) İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzni, Görüşme Formu ve Etik İkilem Ölçeği

	söylediğinde notun değiştirilmesi konusunda etik ikilem yaşıyorum.					
18	Bir tanıdık, yakın, akraba ya da arkadaşımın çocuğuna yüksek not verme konusunda etik ikilem yaşıyorum.	()	()	()	()	()
19	Okulda bazı kişi ya da kişilerin kendi yararlarına kararlar almaları durumunda itiraz etme konusunda etik ikilem yaşıyorum.	()	()	()	()	()
20	Okulda bazı kişi ya da kişilerin kendi çıkarları için yanlış bilgilendirme ya da çarpıtma yapmaları durumunda etik ikilem yaşıyorum.	()	()	()	()	()
21	Bir yönetici ya da başka birisi üyesi olduğum sendikayı değiştirmemi istediğinde etik ikilem yaşıyorum.	()	()	()	()	()
22	Okul dışından birinin okulun bir uygulamasının değiştirilmesi konusunda baskı yapması durumunda etik ikilem yaşıyorum.	()	()	()	()	()
23	Bazı veliler öğretim süreçleriyle ilgili işlerime gereğinden fazla karıştıklarında onları uyarmada etik ikilem yaşıyorum.	()	()	()	()	()
24	Ders saatleri içinde kaynaştırma öğrencilerine özel zaman ayırma konusunda etik ikilem yaşıyorum.	()	()	()	()	()
25	Merkezi sınavlarda çıkmayacağını bildiğim müfredat konularını işlemeye etik ikilem yaşıyorum.	()	()	()	()	()
26	Sadece öğrencilerin merkezi sınavlardaki başarılarına göre kendi başarımın değerlendirilmesi durumunda etik ikilem yaşıyorum.	()	()	()	()	()
27	Nöbetçi olduğum günlerde nöbetimi yasalara uygun olarak tutmakla kendime dinlenme zamanı ayırmada etik ikilem yaşıyorum.	()	()	()	()	()
28	Müfredata göre işlenmesi gereken ancak kişisel değerlerimle uyumlu olmayan konuların işlenmesinde etik ikilem yaşıyorum.	()	()	()	()	()
29	Derslerde kendi siyasi görüşüm ya da inancım hakkında konuşma konusunda etik ikilem yaşıyorum.	()	()	()	()	()
30	Serbest kıyafet kararı alınsa bile öğrencilerin kıyafetlerine karışma konusunda etik ikilem yaşıyorum.	()	()	()	()	()

