

Okul Müdürlerinin Etik Olmayan Davranışlarının Nedenleri ve Etkilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri


Teachers' Opinions on the Causes and Effects Regarding Unethical Behaviors of School Principals

Ender Kazak, Sema Kocamanoğlu

Yazar Bilgileri

Ender Kazak 

Doç. Dr., Düzce Üniversitesi,
Eğitim Bilimleri,
enderkazak81@hotmail.com

Sema Kocamanoğlu 

Öğretmen, Düzce İl Millî Eğitim
Müdürlüğü,
semakocaman3@gmail.com

ÖZ

Bu araştırma, okul müdürlerinin etik olmayan davranışlarını öğretmen görüşlerine göre ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın çalışma grubu, 2022-2023 eğitim öğretim yılında Düzce il merkezinde bulunan resmî okullarda görev yapan, ilkökul, ortaokul ve lise kademelerinde çalışan yedi kadın, altı erkek öğretmen olmak üzere farklı branşlarda on üç öğretmenden oluşmaktadır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak araştırmanın çalışma grubu oluşturulmuştur. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla ve görüşme tekniği uygulanarak toplanmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonunda okul müdürlerinin etik olmayan davranışları adil olmayan davranışlar, olumsuz iletişim dili, mobbing, görev ihmal ve istismarı, tutarsızlık alt temalarında gruplandırılmıştır. Okul müdürlerinin etik olmayan davranışlarının nedenleri; bireysel etkenler, etik etkenler ve çevresel etkenler alt temalarında gruplandırılmıştır. Etik olmayan davranışların öğretmenler üzerindeki etkileri ise duygusal etkiler, performansa yönelik etkiler, öğretmenler arası ilişkilere etkileri alt temalarında gruplandırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda etik olmayan davranışların öğretmenler üzerindeki etkilerinin azaltılmasına yönelik yönetici eğitimleri ve öğretmen farkındalıklarının artırılmasına ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

Makale Bilgileri

Anahtar Kelimeler

Etik olmayan davranış
Okul müdürü
Öğretmen
Nitel araştırma

Keywords

Unethical behavior
School principal
Teacher
Qualitative research

Makale Geçmişi

Geliş: 05.12.2022
Düzeltilme: 07.05.2023
Kabul: 15.05.2023

ABSTRACT

This study aims to reveal the unethical behaviors of school principals according to teachers' opinions. The study group consists of thirteen teachers from different branches including seven female and six male, working at primary, secondary and high school levels, in public schools in Düzce in 2022-2023 academic year. The sample was formed by using maximum variety, one of the purposeful sampling methods. Research data were collected through a semi-structured interview form. In data analysis, descriptive analysis method is used. The data revealed that the school principals' unethical behaviors were grouped under the sub-themes of unfair behaviors, negative communication language, mobbing, neglect and abuse of duty, and inconsistency. Reasons for those behaviors were grouped under the sub-themes of individual, ethical, and environmental factors. The effects of unethical behaviors on teachers were grouped under the sub-themes of emotional effects, effects on performance, and relations among teachers. In the light of the findings, some suggestions are made to reduce the effects of unethical behaviors on teachers and to increase teacher awareness.

Makale Türü

Araştırma

Önerilen Atıf

Kazak, E. & Kocamanoğlu, S. (2023). Okul müdürlerinin etik olmayan davranışlarının nedenleri ve etkilerine ilişkin öğretmen görüşleri. *TEBD*, 21(3), 1177-1203. <https://doi.org/10.37217/tebd.1214591>

Giriş

Teknolojik gelişmelerle birlikte insan gücüne olan ihtiyaç azalırken insani değerlere olan gereksinimlerin artması, etik kavramını ön plana çıkarmıştır (Kâtip, 2019). Etik, topluluğa ya da gruba ahlaki davranışlar öneren değerler ve kurallar bütünüdür (Josefová, 2016). Etik kavramı kişilerin toplum tarafından kabul ettiği ahlaki kurallara yönelik davranışlar olarak da tanımlanabilir (Çengelci, 2014). Etik, bir bilim, disiplin ve öğretiler topluluğudur (Pieper, 1999). Frankena (2007) etiği, ahlaki yargılar ve ahlaki sorunlar üzerine felsefi düşünme olarak tanımlamaktadır. Yunanca “karakter”, “âdet”, “töre” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir (Aydın, 2006). Etik ve ahlak kavramı etimolojik olarak birbirine yakın köklerden gelmektedir (Husu, 2003). Bu kavramlar birbirlerinin yerine kullanılmakla birlikte aralarında temelde farklılıklar bulunmaktadır (Arslan-Hendekci, 2017). Ahlak, bazı iyi-kötü gibi davranışların sonuçlarını değerlendirirken etik, ahlaki kavramlar üzerine daha derin araştırmalar yapan felsefenin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Aydın, 2006; Büte, 2011). Ahlak, uygulamaya dayalı, somut durumları ifade ederken etik, üst bakış açısıyla töreleri ve insani davranışları felsefi açıdan ele alır (Ayık, Yücel ve Savaş, 2014; Chowdhury, 2016; Peterson ve Ferrel, 2004). İnsan ilişkilerinin ön planda olduğu ve iş ahlakına önem veren mesleklerde etik kavramı varlığını sürdürmekte ve toplumlar tarafından kabul görmektedir (Kâtip, 2019). İnsan ilişkilerini ön planda tutmak ve iş ahlakına önem vermek ise mesleki etik kavramıyla yakından ilişkilidir.

Mesleki etik kavramı, kişilerin mesleği yerine getirirken herkes tarafından kabul edilen tutum ve davranışları olarak tanımlanmaktadır (Özmen ve Güngör, 2008). Mesleki etik, meslek üyelerinin kültürleri, dinleri, dünya görüşlerinden etkilenmeden kişilere karar verme ve yol göstermede etkili olan normlarla ilgilenmektedir (Kuçuradi, 2019). Dünyanın her yerinde aynı meslekte çalışanların belirlenen mesleki etik kurallarına uyması, birbirleriyle ilişkilerinde belirlenen davranış kalıplarına uygun davranışlar sergilemesi önemlidir (Doğan ve Karataş, 2011). Bu nedenle okul müdürlerinin Meslek Etik İlkeleri Genelgesi’nde (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2015) göre, eğitim hizmetlerini yürütürken meslektaşlarına karşı davranışlarında tarafsızlık, liyakat ve eşitlik; olumsuz yönlendirmede bulunmama, gizlilik, iş birliği gibi etik kurallara uygun hareket etmeleri gerekmektedir. Okul müdürleri gibi öğretmenlerin de mesleki etik ilkeleri doğrultusunda hareket etmeleri, çalıştıkları okul ortamında paydaşlarla olan etkileşimlerinde onlara yol gösterici olacaktır (Van Nuland, 2009).

Okullar bilgi ve beceri kazandıran kurumlardır. Bununla birlikte okullar kişilere etik ilkeleri benimseterek toplumsal etiğin çekirdeğini oluştururlar (Zengin ve Arpacı, 2021). Okullarda etik kurallara uygun davranışlar sergilemek ve bunları öğrencilere benimsetmek toplum açısından önemlidir. Çünkü okulların çıktıkları toplumsal refahı her yönüyle etkiler (Greenfield, 1991). Aynı zamanda okulda benimsenen etik kurallar ile toplumun benimsediği etik kurallar birbirini tamamlar

nitelikte olmalıdır (Çimen ve Karadağ, 2019). Okullardaki öğrenci çıktılar toplum açısından önemlidir. Bu nedenle toplum tarafından kabul edilen etik ilkeler doğrultusunda kuralların oluşturulması faydalı olacaktır.

Işık'a (2020) göre, öğretmenlerin okullara olan bağlılıkları, okul müdürlerinin liderlik tarzıyla ilişkilidir. Bu nedenle müdürlerin etik liderlik özelliklerine sahip olmaları önemlidir. Mihelič, Lipičnik ve Tekavčič (2010) etik liderleri adaleti sağlamaya çalışan, sorumluluk alan, saygılı, etik standartlara göre hareket eden, rol model olan, dürüst, güven veren bireyler olarak tanımlamaktadır. Etik liderler herkese eşit davranarak doğru ve iyi olanı yapan ve etik davranışlar doğrultusunda hareket eden kişilerdir (Zhu, May ve Avolio, 2004). Brown, Trevino ve Harrison'a (2005) göre etik liderler, takipçilerine etik eylemler sergileyerek onları uygun davranışlara teşvik etmeli, sorumluluklar yüklemelidir. Güvenilir ve adaletli olma davranışı takipçiler tarafından olumlu karşılanarak etik liderin model alınmasını sağlar (Brown ve Trevino, 2006). Küçüksüleymanoğlu (2019), House, (1977) ve Erdoğan'a (2012) göre etik liderler, çalışanlarına örnek olarak etik kuralların hayata geçirilmesini sağlamalıdır. Brown'a (2007) göre ise iyi bir etik lider, çalışanların motivasyonunu nasıl sağlayacağını bilen kişidir. Aynı zamanda etik liderlik adalet ve dürüstlük gibi bazı kavramları sürdürebilme yetisini gerektirmektedir. Ciulla (2004) ve Dobel'in (1998) de ifade ettiği gibi liderlik etik davranışları gerekli kılmaktadır. Özetle okul müdürleri, çalışanlara etik kuralları benimsetmeli, kişilik özellikleri ve davranışlarıyla örnek olmalı, etik davranışlar sergilemelidir.

Okul müdürlerinin etik davranışlar sergilemeleri, girdisi ve çıktısı insan olan okul paydaşları için önem arz etmektedir (Ayık vd., 2014). Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile kurumun tüm paydaşlarının okulun amaçları doğrultusunda motivasyonunu sağlamaları ve birleştirici görev üstlenmeleri önemlidir (Şen, Ateşoğlu ve Akdoğan, 2017). Okullarda görev yapan müdürlerin öğretmenlere karşı davranışlarında tarafsız, görev paylaşımında adaletli olması; din, siyaset ve cinsiyet olarak ayrımcılık yapmaması, etik kurallara uygun davranması gerekmektedir (Yüksel-Gülhan, 2018). Görüldüğü gibi bütünleştirici bir role sahip olması gereken okul müdürlerinin davranışları okul üyeleri için önemlidir. Bu doğrultuda, okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik etik ilkelerden hareketle eşit davranışlar sergilemeleri gerekmektedir.

Bazen okul müdürlerinin etik olmayan davranışlar sergiledikleri görülmektedir (Can ve Işık-Can, 2019). Etik dışı davranış, başkaları üzerinde zararlı etkisi olan ve yasa dışı ya da ahlaki olarak kabul edilmeyen davranışlardır (Brass, Butterfield ve Skaggs, 1998). Kish-Gephart, Harrison ve Treviño'ya (2010) göre etik olmayan davranış, yaygın olarak kabul edilen (toplumsal) ahlaki normları ihlal eden, herhangi bir örgütsel üye eylemidir. Howell ve Avolio (1992) etik olmayan lider davranışlarını, gücü yalnızca kişisel kazanç için kullanan, eleştirel yaklaşan, kendi kararlarının kabul

edilmesini isteyen, tek yönlü iletişim kuran, kişisel çıkarları tatmin edecek standartlara göre hareket eden bireyler olarak tanımlamaktadır.

Liderlerin kişilik özellikleri, motivasyonları gibi bireysel özellikleri ile bireysel etkenlerle etkileşimde bulunan durumsal etkenleri, etik ya da etik olmayan liderlik davranışlarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Koç ve Fidan, 2020). Bunlardan bazıları; görev ve yetkiyi kötüye kullanma, hakaret etme, dedikodu yapma, kendi siyasi fikirlerini benimseyen öğretmenlere ayrıcalık tanıma, korkutma ve yıldırma, görev ve yetkiyi kötüye kullanma, kişiler arasında ayrımcılık yapma, bedensel ve cinsel taciz, psikolojik baskı uygulayarak öğretmenlerin ruh sağlığını bozma, kendi görüşlerinden olmayan çalışanlarına eziyet etme, yeniliklere karşı çıkma gibi etik olmayan davranışsal sorunlardır (Katip, 2019). Neuman ve Baron (1998), iş yerinde şiddetin fiziksel saldırı, sözlü tehditler, cinsel taciz, dedikodu yaymak, kaynakları gereksiz yere tüketmek gibi davranışları içerdiğini ifade etmektedir. Leymann'a (1990) göre dedikodu, iftira, alay konusu yapma, iletişim kurmama, yüksek sesle konuşma ve manidar bakışlar, aşağılayıcı tavırlar iş yerlerinde görülen kötü niyetli davranışlar arasındadır. Blase ve Blase (2003), okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik davranışlarını araştırmak için yaptığı çalışmada, müdürlerin öğretmenlerin ihtiyaçlarını dikkate almama, ayrımcılık yapma, gözetleme, aşırı iş yükleme, öğretmenleri eleştirme, tehdit etme, haksız değerlendirmelerde bulunma, öğretmen ilerlemesini engelleme, öğretmenleri izole etme, saldırgan davranışlarda bulunma, cinsel taciz gibi davranışlarda bulunduğunu ortaya koymuştur. Görüldüğü gibi çalışanlar birçok etik olmayan davranışa farklı şekillerde maruz kalabilmektedir. Chandler (2009), liderin etik dışı davranışlar sergilemesinin nedenlerini çözülmemiş çocukluk ihtiyaçları, kişilik belirleyicileri, ahlaki değerler ve karakter zayıflığı, içselleştirilmiş başarı stresörleri, iletişim kuramama gibi durumlara bağlamaktadır. Okul müdürlerinin etik olmayan davranışlarının yıkıcı etkileri okuldaki çalışanlara ve öğrencilere büyük zararlar vereceği için etik olmayan davranışların okul ortamına taşınmaması kurumun başarısını arttıracaktır (Öz, 2021). Aynı zamanda lider özellikleri, özellikle etik liderlik, öğrenme ortamlarının etkili olmasında önemli bir role sahiptir (Greenfield, 1999).

Okul müdürlerinin herkese eşit davranması, çalışanlarına güven vermesi, öğretmenler arasında kabul edilmesini ve saygı duyulmasını sağlamaktadır. Bu nedenle sorumluluk, saygı, hoşgörü, sevgi, dürüstlük, tarafsız olmak, eşitlik, adalet, çalışanların haklarına saygılı olmak, problemlere çözüm üretebilmek gibi etik değerlere uygun davranışları müdürlerin sergilemeleri ve çalışanlarına da benimsetmesi beklenmektedir (Doğan ve Karataş, 2011; Özkeskin, 2013). Bu bağlamda okul müdürlerinin etik davranışlar çerçevesinde hareket etmeleri, davranışları ile öğretmenler üzerinde olumlu etkiler bırakmaları okul çıktıkları açısından önemlidir. Tüm bu anlatılanlardan yola çıkarak öğrenme ortamlarının etkililiği, okul müdürlerinin etik davranışlarıyla yakından ilişkilidir denilebilir. Okul müdürlerinin etik dışı davranışları okulun tüm paydaşlarını etkileyeceği için bu

davranışların neler olduğunun bilinmesi, davranışların nedenlerinin anlaşılması ve etkilerinin tespiti uygulama açısından önem arz etmektedir. Alanyazında benzer çalışmalar bulunmakla birlikte nitel çalışmaların bütüncül bir bakış açısıyla ve derinlemesine veri toplama yöntemlerinin, farklı evren örneklemelerde yapılan çalışmalarla, konunun nedenlerinin ve sonuçlarının anlaşılması, çözümler üretilmesi açısından önemli olabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmada, okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik etik olmayan davranışlarının neler olduğu, etik olmayan davranışlarının nedenleri ve öğretmenler üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Öğretmen görüşlerine göre;

- 1- Okul müdürlerinin etik olmayan davranışları nelerdir?
- 2- Okul müdürlerinin etik olmayan davranışlarının nedenleri nelerdir?
- 3- Etik olmayan davranışların öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı ve verilerin toplanması, verilerin analizi, inandırıcılık ve aktarılabirlik (geçerlilik ve güvenilirlik), bölümleri yer almaktadır.

Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, okul müdürlerinin etik olmayan davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin derinlemesine araştırıldığı nitel bir çalışmadır. Araştırma, nitel araştırma desenlerinden biri olan fenomenoloji (olgubilim) deseninde tasarlanmıştır. Olgubilim, günlük yaşamda çeşitli biçimlerde karşılaşılabildiğimiz, fark ettiğimiz ancak derinlemesine bilgi sahibi olamadığımız olguları, olayları, durumları, deneyimleri, derinlemesine inceleyen bir desendir (Creswell, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Okul müdürlerinin etik olmayan davranışlarını ve bu davranışların nedenlerini öğretmenlerin deneyim ve algılarına göre ortaya koymak hedeflendiği için bu desen uygun görülmüştür.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2022-2023 eğitim öğretim yılında Düzce il merkezinde bulunan resmî okullarda görev yapan, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde çalışan altısı erkek, yedisi kadın olmak üzere on üç öğretmenden oluşmaktadır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik kullanılarak araştırmanın çalışma grubu oluşturulmuştur. Maksimum çeşitlilikte amaç, problemin farklı boyutlarını ortaya koymak için küçük bir örneklemden yola çıkarak bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Patton, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu doğrultuda katılımcılar belirlenirken farklı sosyo-ekonomik çevrelerdeki okullarda çalışan; kıdem, cinsiyet, eğitim düzeyi, okul türü (Anadolu Lisesi, Meslek Lisesi vb.) ve okul kademeleri (ilkokul, ortaokul, lise) gibi

farklı değişkenler dikkate alınarak maksimum çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Çeşitliliğe yönelik örneklem oluşturmadaki amaç, genelleme yapmak değil, çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak olguların olup olmadığını tespit ederek problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Patton, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Çalışma grubu seçilirken öğretmenlerin gönüllülük durumları göz önünde bulundurularak gönüllü öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Çalışmada, katılımcıların gizliliği kodlar kullanılarak sağlanmıştır. İlkokulda çalışan öğretmenler için; İ1, ... İ3, ortaokulda çalışan öğretmenler için; O1, ... O5, lisede çalışan öğretmenler için; L1, ... L5 kodları kullanılmıştır. Görüşme yapılan öğretmenlerin demografik bilgileri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin Betimleyici Özellikleri

<i>Katılımcılar</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Branş</i>	<i>Mesleki Kıdem</i>	<i>Okul Türü</i>
İ1	Kadın	Sınıf Öğretmeni	7	İlkokul
İ2	Kadın	Sınıf Öğretmeni	10	İlkokul
İ3	Kadın	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	15	İlkokul
O1	Kadın	Fen Bilgisi	16	Ortaokul
O2	Erkek	Türkçe	18	Ortaokul
O3	Kadın	Matematik	22	Ortaokul
O4	Kadın	Beden Eğitimi	8	Ortaokul
O5	Erkek	İngilizce	15	Ortaokul
L1	Erkek	Kimya	9	Meslek Lisesi
L2	Erkek	Bilişim Teknolojileri	14	Meslek Lisesi
L3	Kadın	Rehber Öğretmen	20	Anadolu Lisesi
L4	Erkek	Fizik	12	Anadolu Lisesi
L5	Erkek	Biyoloji	23	Meslek Lisesi

Tablo 1’e bakıldığında katılımcıların yedisinin kadın, altısının ise erkek olduğu; çoğunun sekiz yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu; katılımcıların üçünün ilkokul, beşinin ortaokul, beşinin ise lise kademelerinde görev yaptıkları görülmektedir.

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Bu çalışmada veriler görüşme tekniği uygulanarak toplanmıştır. Etkili veri toplama olanağı sağlayan görüşme tekniği, sıradan konuşmalardan farklı olarak sorulan sorular aracılığıyla derinlemesine bilgiler elde etmeyi sağlayan bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Alanyazın taranarak açık uçlu sorulardan oluşan bir soru havuzu hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular uzman görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşü bağlamında, kapsam dışı olduğu ifade edilen yani konunun odağından uzak olan ve sorulduğunda benzer cevapların alınabileceği düşünülen iki soru elenerek sorular üçe düşürülmüştür. Araştırmanın ana problemi, “Okul müdürlerinin etik olmayan davranışlarının nedenleri ve etkileri nelerdir?” şeklindedir. Bu ana problem bağlamında oluşturulan alt problemler; “Okul müdürlerinin etik olmayan davranışları nelerdir?”, “Okul müdürlerinin etik olmayan davranışlarının nedenleri nelerdir?” ve “Etik olmayan davranışların öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir?” şeklindedir. Hazırlanan üç soru için iki öğretmenle pilot uygulama yapılarak soruların anlaşılabilirliği test edilmiştir.

Hem pilot görüşmeler hem asıl görüşmeler esnasında görüşmenin gidişatına göre açık ve anlaşılır cevaplar almayı ya da daha derinlemesine bilgiye ulaşmayı amaçlayan “Bununla neyi kastettiniz?”, “Bu konuyu açar mısınız?”, “Aksi durumda ne olurdu?” vb. sonda sorularına başvurulmuştur. Pilot uygulama sonucunda soruların anlaşılır olduğu, araştırmanın amacına hizmet ettiği anlaşılmış ve sorulara son şekli verilerek asıl uygulamaya geçilmiştir.

Araştırma verileri toplanmadan önce Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 20.10.2022 tarih ve 2022/397 karar sayılı etik kurulu onayı alınmıştır. Görüşmeler, 2022-2023 eğitim öğretim yılı güz döneminde, daha önceden planlanan saatlerde öğretmenler için uygun okul ortamlarında yüz yüze görüşmeler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere başlamadan önce katılımcıların verdikleri cevapların ve kimlik bilgilerinin gizli kalacağı belirtilerek kendilerini rahat ifade edebilecekleri güvene dayalı bir ortam oluşturulmuştur. Görüşmeciye görüşmenin ne amaçla yapıldığı anlatılarak ses kaydı için izin istenmiştir. Görüşmelerde on bir katılımcı ses kaydı alınmasına izin vermediği için görüşmeler esnasında not tutularak görüşler kayıt altına alınmıştır. Katılımcılardan iki kişi ses kaydına izin verdiği için ses kayıt cihazıyla veriler toplanmıştır. Görüşmeler 30 dakika ile 45 dakika arasında gerçekleşmiştir. Görüşmeci tarafından anlaşılamayan cevaplarda öze bağlı kalınarak daha açık ifadelerle sorular tekrarlanmıştır. Görüşmeleri derinleştirmek amacıyla sonda sorulara başvurularak görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu analize göre toplanan veriler, belirlenen temalara göre özetlenerek yorumlanır ve doğrudan alıntılar kullanılarak görüşmeler yansıtılır. Betimsel analiz dört aşamadan oluşur. Betimsel analiz için çerçeve oluşturularak tematik çerçeveye göre veriler işlenir ve elde edilen veriler betimlenir, anlamlandırılır ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Görüşme sonrasında, iki katılımcıdan alınan ses kayıtları değişiklik yapılmadan yazıya geçirilmiştir. Analiz edilen verilerin kodlanmasıyla temalar oluşturulmuştur. Veriler, uygun temalara göre sınıflandırılmış ve bulgular, doğrudan alıntılarla sunulmuştur. Daha sonra elde edilen bulgular temalara göre yorumlanmıştır. Kodlama ve tema oluşturma aşamasında eğitim bilimleri alanında nitel çalışmaları bulunan bir uzman ile kodlayıcılar arası güvenilirlik analizi yapılmıştır. Uzman görüşü sonunda birinci temanın güvenilirlik yüzdesi %87, ikinci temanın %89, üçüncü temanın ise %91 olarak hesaplanmıştır.

İnanırcılık ve Aktarılabirlik (Geçerlilik ve Güvenirlik)

Nitel araştırmalarda geçerlilik, ölçme aracının ölçülecek olguyu doğru ölçmesi, güvenilirlik ise farklı zamanlarda yapılan uygulamaların aynı sonuçları vermesiyle ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çalışmada iç geçerliği arttırmak için alanyazın taranarak teorik kısım oluşturulmuştur. Açık uçlu görüşme soruları oluşturularak uzman desteği alınmış ve sorulara son şekli verilmiştir.

Araştırmanın tutarlığını sağlamak için soruların oluşturulması, verilerin kodlanması, tema ve alt temaların oluşturulması aşamalarında uzman görüşüne başvurulmuştur. Veriler toplanırken tarafsız davranılmış ve kişisel yorumlardan kaçınılmıştır. Çalışma sırasında anlaşılmayan sorular varsa daha açık sorularla ifade edilmiştir. İstenilen cevaplara yönelik sondaj sorular sorulmuştur. Dış geçerliliği sağlamak için maksimum çeşitlilik dikkate alınarak katılımcılar belirlenmiş, toplanan verilerin ne şekilde analiz edildiği açıklanmış, bulgular kısmında katılımcıların söylediklerinden doğrudan alıntılar yapılarak ve sonuçlarla ilişkilendirilerek ayrıntılı bir şekilde veriler ortaya konmuştur.

Bulgular

Katılımcıların görüşme formunda yer alan sorulara vermiş oldukları cevapların analizi sonucunda oluşturulan ana temalar ve kategoriler aşağıda tablolar hâlinde yer almaktadır.

Okul Müdürlerinin Etik Olmayan Davranışlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci sorusu, “Okul müdürlerinin etik olmayan davranışları nelerdir?” şeklindedir. Bu soru bağlamında elde edilen bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Etik Olmayan Davranışları

Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
Adil Olmayan Davranışlar	Sendikal ayrımcılık	(O1), (L2), (İ1), (L3), (O3), (O4), (L4)
	Siyasi ve dinî ayrımcılık	(L1), (L3), (O3), (L4), (O5)
	Ders programında kayırmacılık	(O1), (L2), (İ2), (L4), (İ3)
	Yakın olduğu öğretmenlere toleranslı davranma	(O4), (L3), (L4), (İ3)
	Kuralları uygulamada yanlılık	(L2), (L3), (O4)
	Yeni atanan öğretmenlere negatif ayrımcılık	(L2), (İ1)
	İdarecilere ayrıcalık tanıma	(L1), (O3)
	Sürekli aynı öğretmenlere görev verme	(L3), (L5)
	Ek ders dağılımında eşitsizlik	(L5), (L2)
	İstenmeyen eğitimlerin aynı öğretmene verilmesi	(L5)
Olumsuz İletişim Dili	Sözel şiddet	(L3), (L4), (O5), (İ3)
	Lakayıt konuşmalar	(L1), (O3), (O2), (L5)
	Emrivaki tavırlar	(İ1), (L3), (İ2)
	Öğretmeni rencide etme	(O1), (L1), (L4)
	Öğretmeni etkin dinlememe	(İ2), (L2), (L5)
Mobbing	Mesaj yoluyla rahatsızlık	(O5), (L4)
	Sendikaya dâhil etme baskısı	(L2), (İ1), (L3), (O4), (O5), (L5), (İ3)
	Psikolojik baskı	(İ2), (L3), (O4), (L2), (L4), (O5)
Görevi İhmal ve İstismarı	Sevmediği öğretmenleri yıldırma	(İ3), (L2)
	Ders görevini yerine getirmeme	(O2), (L2), (O1), (O3), (L4), (O5), (L5)
	Gücü kötüye kullanma	(L3), (O3), (İ1), (İ2)
	Problemleri görmezden gelme	(O3), (L2), (O5)
	Haksız kazanç sağlama	(L2), (O1), (O5)
	Veliye karşı öğretmeni yalnızlaştırma	(L2), (O3)
	Mesai saatlerine uymama	(L1)
	Öğretmenin yanlış davranışını örtbas etme	(O5)
	Öğrencilerin kötü alışkanlıklarına izin verme	(L5)
	Tutarsızlık	Verdikleri sözleri yerine getirmeme
Alınan kararlara uymama		(O3)

Tablo 2 incelendiğinde okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik sergilediği etik olmayan davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri çerçevesinde adil olmayan davranışlar alt temasında; sendikal ayrımcılık, siyasi ve dini ayrımcılık, ders programında kayırmacılık, yakın olduğu öğretmenlere toleranslı davranma, kuralları uygulamada yanlılık, yeni atanan öğretmenlere negatif ayrımcılık, idarecilere ayrıcalık tanıma, sürekli aynı öğretmene görev verme, ek ders dağılımında eşitsizlik, istenmeyen eğitimlerin aynı öğretmene verilmesi kodları elde edilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

“...Hani diğer öğretmen ne kadar dört dörtlük olsa da, hiçbir problem yaşamasa da kendi sendikasında değilse sanki böyle bir nebze okul sınırları içerisinde bu belli olabiliyor tavrından, davranışından vs... Hiç olmadı en basit bir evrak bile problem olabiliyor mesela...” (İ1)

“...Ayrımcılık yapması, öğretmenler arasında arkadaşlık yani özel hayatında görüştüğü öğretmenlerin okul ortamında diğerlerinden ayrı tutması, ders programlarında onlara öncelik tanınması... Bunlar yaşadığımız şeyler maalesef. Önce yakın oldukları öğretmenlerin saatlerini programa yerleştiriliyor. Sonra biz...” (İ2)

“...Öğretmenler arasında nöbet tutma konusunda bence ayrıcalıklar var. Kimi öğretmen gayet rahat nöbetine geç gidiyor. Hiç gitmiyor. Ama kimi öğretmene de neden nöbet yerinde değilsin diye baskı uygulanabiliyor. Herkes için bir kural varsa herkes için olmalı...” (L3)

“...Ayrıca müdür yardımcılara ve öğretmenlere kurallar farklı işleyebiliyor. Öğretmen dersine herhangi bir mazeretten dolayı geç girdiğinde müdür sınıfın kapısında bekleyip öğretmene gözdağı veriyor adeta. ...Müdür onlara tolerans tanırken bize hiçbir şekilde tanımıyor. ...” (L1)

“...Mesela zorunlu hizmet içi eğitimler oluyor. Bunlara öğretmenler gitmek istemiyor çoğu zaman. Angarya olarak görülüyor. Ama bu görevler aynı öğretmenlere veriliyor...” (L5)

Okul müdürlerinin sergiledikleri etik olmayan davranışlar teması altında olumsuz iletişim dili alt temasında; sözel şiddet, lakayt konuşmalar, emrivaki tavırlar, öğretmeni rencide etme, öğretmeni etkin dinlememe, mesaj yoluyla rahatsızlık kodları elde edilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

“Mesela ben öğretmen olarak yanlış bir şey yapmış olabilirim. Hepimiz yapabiliriz. Bunu bazen o kadar fütursuz bir şekilde dile getiren idareciler var ki seni öğrencinin önünde azarlayabiliyor. Bazen de meslektaşlarının gözü önünde bunu yaparak küçük düşürüyorlar.” (O1)

“...Tamam. Okul müdürü karşıdaki kişiye görev verecek, sorumluluk verecek ama bunu söyleyiş tarzı.. Emir vermeyi ben doğru bulmuyorum.” (İ2)

“...Yani böyle nasıl diyeyim, aşağılayıcı bir konuşma tarzı ile beni uyarmıştı. Küçük düşürücü ne diyeyim artık. Hani o üslup benim için çok önemlidir. İletişim tabii ki önemli. Güzel konuşma her şeyden önemli. Ama mesela onun oradaki tavrı benim o gün bütün günümü mahvetmişti...” (İ3)

“...Yani konuşurken öğretmenin yüzüne bakmaması, başka şeylerle meşgul olması. Ya da öğretmenin konuşmalarından hoşlanmadığında bitirmesi için de yapıyorlar bunu.” (İ2)

Okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik sergilediği etik olmayan davranışlara ilişkin öğretmen görüşleri çerçevesinde mobbing alt temasında; sendikaya dâhil etme baskısı, psikolojik

baskı, sevmediği öğretmenleri yıldırma kodları elde edilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

“...Ya da hadi seni bizim sendikaya alalım deyip, bak bu sendikanın güzelliklerinden faydalan, sendikalı olursan daha fazla para kazanırsın, ya da işte, sendikalı olursan senin hakkını savunuruz, eğer sendikalı değilsen başıma gelen bir şeyde senin yanında durulmayacağını sana hissettiriyorlar.” (L3)

“Sürekli böyle ensendeymiş gibi hissettirmesi, her dakika her saniye seni gözetlemesi, takip etmesi her anını her hareketini her adımını sürekli böyle bir gözün takip ediyor olması çok rahatsız edici bir şey. Bazı müdürlerin çok fazla yaptığı bir şey bu. Girişte, çıkışta, orada, burada seni gözetleyen bir çift göz var üzerinde. Bu çok rahatsız edici oluyor.” (L4)

“...Mesela sevilmeyen öğretmenlere karşı mesela zor yerlerde nöbet yazılır. Sıkıntılı sınıflara dersler yazılır, hissettirilmeden. Yani okul idaresi sıkıntılı olan sınıfları bilir. ...” (L2)

Okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik sergilediği etik olmayan davranışlara ilişkin öğretmen görüşleri çerçevesinde görev ihmal ve istismarı alt temasında; ders görevini yerine getirmeme, gücü kötüye kullanma, problemleri görmezden gelme, haksız kazanç sağlama, veliye karşı öğretmeni yalnızlaştırma, mesai saatlerine uymama, öğretmenin yanlış davranışını örtbas etme, öğrencilerin kötü alışkanlıklarına izin verme kodları elde edilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

“Müdürler kesinlikle derslerine girmiyorlar. Müdürün 6 saatlik dersi var ama ona girmez. Müdür ve idareciler derslere girmez. Koridorlarda gezen öğrencilere sorduğumuzda dersleri boş geçen dersler idarecilerin dersleridir. Müdür makamından dolayı derse girmiyor. Bir yıl boyunca her gün işi olamaz müdürün. Müdürlerde prosedür gibi görünüyor. Girilmiyor derslere...” (O3)

“...Öğretmene karşı kendini üstün görmesi, üstünlük sağlaması, müdürlük makamını bir şey, öğretmene güç olarak güç gösterisi olarak yansıtmaması diyebilirim.” (İ2)

“Yapmadıkları kurslar, kendilerine yapmadıkları kurslar için nöbet yazan kurum müdürleri, orada bulunmaları gerekirken bulunmamaları, gündüz yaptıklarını gece gösterenler, hafta içi yaptıklarını hafta sonu gösterenler, hepsini gördüm. Bizzat şahit oldum.” (O5)

“...Yani meselenin aslı araştırılmadan sürekli velinin ve öğrencinin sözleriyle öğretmen yargılanıyor. Çünkü öğretmene yapılan hareketleri bir karşılığı yok...” (L2)

Okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik sergilediği etik olmayan davranışlara ilişkin öğretmen görüşleri çerçevesinde tutarsızlık alt temasında; verdikleri sözleri yerine getirmemeleri, alınan kararlara uymamaları kodları elde edilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

“Öğretmenin bir talebi olduğunda ders programı ya da bir izin isteme olayı gibi. Yardımcı olurum, tamam gibi sözler söyleyip tam tersi davranışlarda bulunuyorlar.” (L5)

“Toplantıda alınan kararları, öğrenci ve disiplin işlemleri ile ilgili kararları söylediği şekliyle uygulamaması... Biz toplantıda o kararı almışız kılık kıyafet, telefon konularında. ... Biz telefon yakaladığımızda alıyoruz öğrenciden, idareye veriyoruz. İdare ne yapıyor. Çocuğa telefon geri veriliyor.” (O3)

Okul Müdürlerinin Etik Olmayan Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci sorusu “Okul müdürlerinin etik olmayan davranışlarının nedenleri nelerdir?” şeklindedir. Bu soru bağlamında elde edilen bulgular Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Etik Olmayan Davranışlarının Nedenleri

Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı
Bireysel Etkenler	Ego	(O1), (O2), (L3), (İ2), (O3), (L4), (L5)
	Kişisel problemlerini okula yansıtmaları	(L1), (O2), (L3), (İ2), (O4)
	Kişilik özellikleri	(L1), (O3), (O5), (L5)
	Psikolojik problemler	(O2), (O4), (L4)
	İletişim kurmadaki yetersizlikler	(O1), (İ2), (O5)
	Liyakatsiz kişilerin yönetici olmaları	(L1), (L3), (O5)
	Arkadaşlık ilişkisi	(İ1), (O3), (L5)
	Güç gösterisi yapma	(O2), (L3)
	Sevmeme	(L2), (İ3)
	Katı-kuralcı olmaları	(O3), (İ2)
	Makamı kaybetme korkusu	(L2)
	Kendi doğrularını benimsetme isteği	(O1)
	Bencillik	(O2)
	Empati kuramama	(O3)
Öfke problemleri	(L5)	
Etik Etkenler	Yakınlarını rahat ettirme isteği	(O2), (L1), (İ1), (O5)
	Sendika aracılığıyla çıkar sağlama	(O1), (O5), (İ3)
	Maddi çıkar elde etme isteği	(O1)
	Çıkar çatışması	(İ3)
Çevresel Etkenler	Üslerinin baskısını yansıtma	(L3), (O4)
	Sendikaya üye toplama çabaları	(İ1), (İ3)
	Kültürel alışkanlıklar	(L2), (O5)
	Siyaset ve sendikanın olumsuz etkileri	(L3)
	Denetimin olmaması	(O5)
	Atama sistemindeki sıkıntılar	(L2)
	İdarecilik eğitimi almamaları	(L1)

Tablo 3 incelendiğinde okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik sergilediği etik olmayan davranışlarının nedenlerine ilişkin öğretmen görüşleri çerçevesinde bireysel etkenler alt temasında; ego, kişisel problemlerini okula yansıtmaları, kişilik özellikleri, psikolojik problemler iletişim kurmada yetersizlikler, liyakatsiz kişilerin okul müdürü olmaları, arkadaşlık ilişkisi, güç gösterisi yapma, sevmeme, katı kuralcı olmaları, makamı kaybetme korkusu, kendi doğrularını benimsetme, bencillik, empati kuramama, öfke problemleri kodları elde edilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

“...Yani bazı müdürler böyle rahat oluyorlar. Çok fazla düşünmeden konuşup, davranabiliyorlar. Bir anda çıkıyor ağızlarından bir şeyler. Öyle yetişmiş. Konuşmalarında bir seviye olmuyor. Gayri ciddi bir yapısı vardır. Kendisini ne kadar zorlasa da çizginin ötesine geçmeden yapamaz. ...” (L5)

“Psikoloji anlamında sorunları olabilir... Bir bakıyorsun çok iyi. Merhaba merhaba. Ertesi günü bakıyorsun hiçbir şey yok. Selam sabah yok. E bu da resmen diyorsun bunun psikolojik sorunu var. ...” (O4)

“...İletişim konusunda kendini yetiştirememiş, bu konuda yeterliliğinin olmaması, insan ilişkilerinin zayıf olması gibi durumlar söz konusu olabiliyor. Belki iletişim gücü zayıf olduğu için o açığı olumsuz davranışlarla kapatmaya çalışıyor olabilir. ...” (İ2)

“...Bunların nedenleri bu işlere liyakatsiz kişilerin veya öğretmenlikten de aynı problemlerle ortaya çıkan kişiliklerin idareci olarak atanmasıdır. Yani müdürlük yapabilecek kapasitede olmayan kişiler müdür olursa problemler sergileyebilirler...” (L3)

Okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik sergilediği etik olmayan davranışlarının nedenlerine ilişkin öğretmen görüşleri çerçevesinde etik etkenler alt temasında; yakınlarını rahat ettirme isteği, sendika aracılığıyla çıkar sağlama, maddi çıkar elde etme isteği, çıkar çatışması kodları elde edilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

“...Kendi sendikasına yaranma politikası, oradaki insanların gözüne girip kariyerinde daha da yükselme isteği. Günümüzdeki idareciler sendika aracılığıyla bu konulara geldiklerini görüyoruz. Bence sendikal baskının nedeni bundan kaynaklanıyor.” (O1)

“İdarecilerin hemen hemen hiçbiri derse girmedikleri halde sürekli ek ders istiyorlar. Ciddi anlamda maddi kaygıları var. Nereden ne kadar ders alabiliriz diye düşünüyorlar.” (O1)

“...Mesela ne olabilir çıkarlarına uyuşmayan kişidir. Müdürün söylediğini onaylamaz. Bir şey söylediğinde hep itiraz eden kişidir.” (İ3)

Okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik sergilediği etik olmayan davranışlarının nedenlerine ilişkin öğretmen görüşleri çerçevesinde çevresel etkenler alt temasında; üstlerinin baskısını yansıtırma, sendikal baskıdan dolayı üye toplama çabaları, kültürel alışkanlıklar, siyaset ve sendikanın eğitim kurumlarında yer alması, denetimsizlik, atama sistemindeki sıkıntılar, idarecilik eğitimi almamaları kodları elde edilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

“Bana kalırsa kendileri de bir üstlerinden aynı şeyi görüp öğreniyorlar. Yani zaten temelde her şey yaptırımlar geldiği için en baştan yapacaksınla geldiği için en başın istediği tavır ve davranışı illa ki müdürler de sergilemeye başlıyorlar.” (L3)

“Kendisi zaten sendikadan bir baskı görüyorsa şöyle bir baskı, hani illa üye toplayacaksınız, yapacaksınız, edeceksiniz şeklinde değil de öyle bir şeyi bile hissettiğinde bunu zaten başkasına da yansıtacaktır. Hele ki sendikası hiç olmayan öğretmen varsa...” (İ2)

“...Artık ülkemizde siyaset ve sendikanın çok ciddi şekilde eğitim kurumlarında yer aldığı görülmekte ve eğer bir karşıt düşünceyi savunuyorsan bu aynı bir futbol maçında iki karşı takımı tutan gibi kavraya sebep olabilecek hale geldiği için bana kalırsa bunu da çok güzel kullanıyorlar.” (L3)

“...Peki, bekçilere kim bekçilik edecek. Peki, okul müdürlerini kim denetleyecek. Bir öğretmen bunu gündeme getiremiyor. Korkuyor tabii ki haliyle bunu söylediği zaman. Aynı tepkiyi öğretmenlere gösteren bir idareci ama kendisi bu işi yapmıyor. ...” (O5)

Okul Müdürlerinin Etik Olmayan Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü sorusu “Okul müdürlerinin etik olmayan davranışlarının öğretmen üzerindeki etkileri nelerdir?” şeklindedir. Bu soru bağlamında elde edilen bulgular Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Etik Olmayan Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkileri

<i>Alt Temalar</i>	<i>Kodlar</i>	<i>Katılımcı</i>	
<i>Duygusal Etkiler</i>	Motivasyon düşüklüğü	(L1), (L2), (İ3), (O5), (İ1), (O1), (L4), (L3)	
	Okuldan soğuma	(O1), (İ1), (L3), (O3), (İ3), (L2), (O4), (L4)	
	Mutsuz bireyler	(İ3), (L1), (L2), (O2), (İ1), (L3), (L4), (L5)	
	Güvensizlik	(O1), (O2), (L3), (L1), (İ3)	
	Değersizlik hissi	(O2), (O3), (O4), (L5)	
	Mesleki doyum sağlayamama	(O3), (O4), (O2)	
	Baskı hissetme	(İ1), (L5), (O5)	
	İtaat etme	(L1), (L2)	
	Huzursuzluk	(İ2), (L3)	
	Okuldan gitme isteği	(İ3), (L2)	
	Kaygılı bireyler	(L3), (O4)	
	Öfke duyma	(L1), (L5)	
	Yalnızlık	(O3)	
	Korkma	(L2)	
	Hakkının yendiğini düşünme	(L5)	
	Alaya alınmışlık hissi	(L5)	
	Öğretmenin şevkinin kırılması	(O5)	
	Kendini motive etme	(L1)	
	<i>Performansa Yönelik Etkiler</i>	Verimliliğin düşmesi	(L1), (L2), (İ1), (O2), (İ2), (L3), (O3)
		Sıkıntıları sınıfa yansıtma	(İ1), (İ3), (O5)
Ders işleyememe		(O5)	
Okul başarısında düşme		(O2)	
<i>Öğretmenler Arası ilişkiler</i>	Öğretmenler arası çatışmalar	(O1), (O2)	
	Kin duyma	(L1), (O1)	
	Kurum kültürünün oluşmaması	(L3)	
	Soğuk okul ortamı	(İ2)	
	Gerginlik	(O5)	

Tablo 4 incelendiğinde okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik sergiledikleri etik olmayan davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkilerinden duygusal etkiler alt temasında; motivasyon düşüklüğü, okuldan soğuma, mutsuz bireyler, güvensizlik, değersizlik hissi, mesleki doyum sağlayamama, baskı hissetme, itaat etme, huzursuzluk, okuldan gitme isteği, kaygılı bireyler, öfke duyma, yalnızlık, korkma, hakkının yendiğini düşünme, alaya alınmışlık hissi, öğretmenin şevkinin kırılması, kendini motive etme kodları elde edilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

“...Bu tür davranışlar durduk yere gelişen davranışlar beni üzüyor, motivasyonumu düşürüyor. Çalışma şevkimi alıyor yani. Evet, sınıfa yansıtılmamalıdır tabi ki de yansıtılmamaya çalışıyoruz. Ama kurum içine geldiğinde işte ne yapıyor beni olumsuz etkiliyor. Okula bakışımı değiştiriyor.” (İ3)

"Zamanımızın büyük çoğunluğu okulda geçiyor. O da bizim psikolojimizi etkiliyor. Sürekli bunlara maruz kaldığın zaman istemediğin bir yerde bulunuyorsun. Mutlu olmadığı bir yere gidiyorsun. Daha mutsuz, daha agresif bir insana dönüşüyorsun." (L4)

"Okulda çalışmak istemiyorum. Çünkü meslekten soğutuyor bu tür davranışlar. Mesleki anlamda doyumunu, yaptığının karşılığını alamıyorsun. Mesleğinden de uzaklaşıyorsun. Bu olaylar çok can sıkıcı sıkıcı hale getiriyor insanı maalesef." (O2)

"...Bu defa bu da büyük bir strese yol açıyor büyük bir korkuya neden oluyor. Büyük bir kaygıya neden oluyor. Başına bir iş gelecekmiş gibi öğretmen hata yapmamaya çalışırken bir kere büyük bir motivasyon kaybı yaşıyor." (L2)

Okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik sergiledikleri etik olmayan davranışlarının öğretmen üzerindeki etkilerine ilişkin öğretmen görüşleri çerçevesinde, performansa yönelik etkiler alt temasında; verimliliğin düşmesi, sıkıntıları sınıfa yansıtma, ders işleyememe, okul başarısında düşme kodları elde edilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

"...O moral bozukluğuyla derse giriyorum. Tabi çocuklara yansıtılmaya çalışıyorum. Ama bu mümkün olmuyor. Kafamı toplayamıyorum. İnsanım sonuçta. Ne kadar yansıtılmaya çalışsam da yansıtıyorum maalesef. Dersime odaklanamıyorum. Canım ders işlemek falan istemiyor." (O3)

"Sınıfa yansıtılmaya çalışıyorsun elbette. Ama işte bunlar olumsuz şeyler. Olmaması gereken... Tabi ki de bizi üzüyor. Olumsuz etkiliyor. Bu da derse girdiğimde öğrencilere yansıyor. Moralimin bozuk olduğunu görüyorlar, hissediyorlar yani..." (İ3)

"Bana mesajların yağdırıldığı, ne bileyim derse girişimin çıkışının izlendiği, sınıfımın gözlendiği, konuşmalarımın dinlendiği bir ortamda rahat ders işleyemedim açık söylemek gerekirse." (O5)

Okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik sergiledikleri etik olmayan davranışlarının öğretmen üzerindeki etkilerine ilişkin öğretmen görüşleri çerçevesinde öğretmenler arası ilişkiler alt temasında; öğretmenler arası çatışmalar, kin duyma, kurum kültürünün oluşmaması, soğuk okul ortamı, gerginlik kodları elde edilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur:

"Okul müdürlerinin tavrından dolayı onun yakın olduğu öğretmen arkadaşlardan uzaklaşma isteği... Müdürün samimi olduğu iletişim kurduğu grubu, onların işleri yolunda gidiyor ve sana haksızlık yapıldığını düşünüyorsun ya onlara da öfke duyuyorsun. ..." (O1)

"...Sürekli diken üstünde çalışıyorsun. Bağ kurmanı engelliyorlar. Bu şekilde bana kalırsa. Okulu ayakta tutan en önemli şey, öğretmen, öğrenci ve idarenin birlikte uyumlu bir şekilde hareket edip okulun kültürünü oluşturmaması, burayı bir aile gibi hissetmesi, insanların birbirine saygılı olması ama bunun yanında gerçekten sevmesi belki..." (L3)

"Okul müdürünün bu davranışı yani sıcak ve samimi bir okul ortamı oluşturmaz diye düşünüyorum. Öğretmenleri birbirine düşürebilir." (İ2)

Tartışma

Birinci tema altında, okul müdürlerinin etik olmayan davranışları, sendikal, siyasi ve dinî ayrımcılık olarak tespit edilmiştir. Araştırma bulguları alanyazındaki çalışmalarını desteklemektedir. Yapılan bazı araştırmalarda siyasi ve sendikal faaliyetlerin öğretmenler arasında ayrımcılık gibi etik olmayan davranışlara yol açtığı, sendikaların öğretmenleri savunmaktan çok siyasi faaliyetlerde bulunduğu ve öğretmenler arasında çatışma yaşanmasına sebep olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Argon, 2016; Yalçın-Durmuş ve Üstüner, 2021). Bu doğrultuda okul müdürleri tarafından öğretmenlerin siyasi, dinî ve sendikal anlamda ayrımcı davranışlara maruz kaldıkları söylenebilir.

Etik olmayan davranışlardan ders programında kayırmacılık yapıldığı, yakınlarına toleranslı davranıldığı, aynı öğretmene görev vererek daha fazla sorumluluk yüklendiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ile Demirtaş ve Demirbilek (2019), Güneş ve Küçüksüleymanoğlu (2020) ve Kahraman'ın (2020) araştırmaları örtüşmektedir. Polat ve Hiçyılmaz (2017), yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin aynı konu üzerinde öğretmenlere tepkilerinin farklılaştığı, haksızlık yapıldığı, ders programlarında ve öğretmenler arası görev paylaşımında adil olunmadığı, dinî ve en çok da siyasi görüşe göre ayrıcalıklı davranışların olduğu sonucuna ulaşmıştır. Görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki okul müdürleri öğretmenlere yönelik kayırmacı bir tutum içinde olmakta ve adil olmayan davranışlar sergilemektedir. Bu tarz etik dışı davranışlara etki eden içsel ve dışsal faktörlerin araştırılması okul yönetimi, özellikle öğretmenler ve eğitim öğretim süreçleri açısından önem taşımaktadır.

Katılımcılar, okul müdürlerinin sözel şiddet uyguladıklarını ve öğretmenleri rencide ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar, yapılan bazı araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir (Can ve Işık-Can, 2019; Kazak ve Buldu, 2021). Bir başka araştırmada, öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin iletişim esnasında kaba davranışlar sergiledikleri ve emir verici bir üslup kullandıkları görülmekle birlikte yönetici öğretmen arasındaki iletişimin genel olarak olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ekici, 2020). Çınar (2010) ise yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin iletişim yöntemlerinin iyi ve etkili olduğu ancak üst düzey iletişim becerilerine sahip olmadıkları sonucuna ulaşmıştır. Görüldüğü gibi farklı çalışma gruplarıyla yapılan çalışmalarda farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir.

Katılımcılar, mobbing ile sendikal baskı ve psikolojik baskı uygulandığını ifade etmişlerdir. Gini'ye (1997) göre, liderlerin yararlandıkları güç zorlayıcı olmamalıdır. Ancak bazı araştırma bulgularında okul müdürlerinin öğretmenlere yıldırma ile psikolojik baskı uyguladıkları görülmektedir (Özkuşçu ve İhtiyaroğlu, 2021). Akcan, Polat ve Ölçüm'ün (2017) çalışmalarında, öğretmenlerin sendikalara üye olma nedenleri arasında okul tarafından öğretmenlere yapılan sendika

baskılarının etkili olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, okullarda sendikal baskının okul müdürleri tarafından uygulandığı düşünülebilir.

Görevi ihmal ve istismar alt temasında ders görevini yerine getirmeme, gücü kötüye kullanma, problemleri görmezden gelme, haksız kazanç sağlama, mesai saatlerine uymama sonuçlarına ulaşılmıştır. Kâtip (2019), çalışmasında okul müdürlerinin haksız kazanç sağlama, görevi kötüye kullanma, baskı, aşağılama gibi birçok etik olmayan davranış sergiledikleri bulgusuna ulaşmıştır. Bora (2017), yaptığı çalışmada benzer bulgulara ulaşmıştır. Elde edilen bulgular, çalışma ile tutarlılık göstermektedir. Çetin ve Demirkasımoğlu (2015), öğretmen ve okul müdürlerinin etik ve etik dışı davranışlarının basına yansımaları adlı çalışmasında okul müdürlerinin etik olmayan davranışları arasında görevi ihmal, yolsuzluk, siyaset yapma bulgularına ulaşılmıştır. Bu çalışmalar araştırmadaki bulgularla tutarlılık göstermektedir. Tüm bu etik dışı davranışların farklı kaynakları olabilir. Bu etkenlerin bir kısmı bireysel-psikolojik temelli iken bir kısmı çevresel etkenlerin ürünü olabilir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin etik dışı davranışlarını tek başına eğitim ve yasal düzenlemeler yoluyla önlemek mümkün iken bir kısmını önlemek mümkün olmayabilir.

İkinci tema altında, okul müdürlerinin etik olmayan davranışlarının nedenleri arasında ego, kişilik özellikleri, kişisel problemlerini okula yansıtma, liyakatsiz kişilerin okul müdürü olması sonuçlarına ulaşılmıştır. Koç ve Fidan (2020) çalışmasında, etik dışı liderliğin sebebi olarak okul müdürlerinin egolarının etkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Harmanlı (2019) ise etik olmayan müdür davranışlarının nedenleri arasında oturmamış kişilik yapısı, liyakat sahibi olmayışlarının etkili olduğunu belirlemiş ve okul müdürlerinin kişisel menfaatleri doğrultusunda hareket ettikleri bulgusuna ulaşmıştır. Özkuşçu ve İhtiyaroğlu (2021) yaptığı çalışmada, etik olmayan davranış nedenlerinin iletişim yetersizliğinden kaynaklandığı sonucunu ortaya koymuştur. Houle ve Gimias (2006), liderlerin etik uygulamaları destekleyecek yeterliliğe sahip olmasının önemini vurgulamaktadır. Argon, İsmetoğlu ve Yılmaz (2017) yaptıkları çalışmada, okul müdürlerinin etik davranmama nedenleri arasında yöneticilik bilgi ve becerilerinde yetersizlik, atama kriterlerinin yetersiz olması bulgularına ulaşmıştır. Özdemir, Karadağ ve Kılınc (2013) yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin empati kurma becerilerinde eksiklikler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Nacar ve Demirtaş (2017) yaptığı çalışmada, okul müdürlerinde bulunması gereken özellikleri, etkili iletişim kurma, empati kurma, eşit davranma, adil olma, dürüst ve güvenilir olma gibi insancıl yeterlilikler olarak ifade etmiştir. Aronson (2001), istenen etik değerler bütününe sahip liderleri işe almanın daha karlı olacağını ifade etmiştir. Buradan yola çıkarak okul müdürlerinin davranışlarında kişilik özelliklerinin ve yeterliklerinin etkili olduğu söylenebilir. Liyakat sahibi kişilerin seçilerek müdür olması, okul müdürlerinin etik davranışlara yönelik bilgi ve becerilerinin artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması etik dışı davranışların azalmasını sağlayabilir. Öğretmenler, etik olmayan davranışların

nedenlerini yakınlarını rahat ettirme isteği, sendika aracılığıyla çıkar sağlama, maddi çıkar elde etme isteği görüşlerini ifade etmişlerdir. Yapılan çalışmalar, araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Okul müdürlerinin arkadaşlık ilişkileri, kendisine yakın olanları kollama, siyasi sendikal ve dinî ilişkiler, çıkar sağlamaya yönelik ilişkiler kayırmacılık davranışının nedenleri arasında yer almaktadır (Demirtaş ve Demirbilek, 2019).

Okul müdürlerinin üstlerinin baskısını yansıttığı, sendikaya üye toplama çabalarının olduğu, kültürel alışkanlıklar, siyaset ve sendikanın eğitim kurumlarında yer alması konuları katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Karayaman (2021) çalışmasında, siyasi baskıların ve sendikaların baskılarının olduğu, üst makamların okul müdürlerine baskı yaptıkları ve bu baskının ikilem yaşamalarına neden olduğu ve makamını kaybetme kaygısı yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Buradan yola çıkarak sendikal faaliyetlerin ve siyasetin okul müdürlerini etkilememesine yönelik tedbirler alınarak okul müdürlerinin üzerindeki baskının kalkması gerektiği söylenebilir. Üstlerin baskısı, okul müdürlerinin de çalışanlara baskı yapmasına yol açtığı öğretmenler tarafından dile getirilmiştir.

Üçüncü tema altında katılımcılar, okul müdürlerinin etik olmayan davranışları nedeniyle en çok duygusal olarak etkilendiklerini, motivasyon düşüklüğü, değersizlik, okuldan soğuma, mutsuzluk, güvensizlik, okuldan gitme isteği, baskı hissetme gibi duygular yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar, Özgan ve Bozbayındır'ın (2011) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts ve Chonko (2009) araştırmalarında yöneticilerin gösterdikleri etik liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu ve kuruma olan bağlılıklarını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Robinson (1996), çalışmasında yöneticilere duyulan güvenin çalışan performansı üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Konan ve Erkuş (2019) yaptıkları araştırmada mobbinge maruz kalan öğretmenlerin çoğunun okullarını değiştirmek istediklerini ifade etmişlerdir. Özgan ve Aslan (2008), ilköğretim okul müdürlerinin etik olmayan davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunu düşürdüğü sonucuna ulaşmıştır (Argon, 2016; Turhan ve Çelik, 2011). Görüldüğü üzere, okul müdürlerinin etik olmayan davranışları öğretmenlerin olumsuz duygular yaşamalarına yol açmaktadır. Çalışmada öfke duyma, yalnızlık, korkma gibi duygusal etkilere de rastlanmıştır. Keskinliç-Kara (2016), yaptığı çalışmada siyasi ayrımcılığa maruz kalan öğretmenlerin öfke, nefret, dışlanma gibi duygular yaşadıkları ve mutsuz oldukları, çalışma isteğinde azalma gibi bireye ve örgüte yönelik etkilerinin olduğu bulgularına ulaşmıştır.

Etik olmayan davranışların öğretmenlerin performansına etkisi, öğretmenlerin verimliliğinin düşmesi şeklinde yansımaktadır. Jones ve Stout'a (2015) göre kayırmacı davranışlar örgütlerdeki performansları olumsuz etkilemektedir. Coco ve Lagravinese (2014) ile Khatri ve Tsang (2003), eğitim örgütlerinde performansın ve verimliliğin artması için kayırmacılığın ortadan kaldırılması gerektiğini ifade etmektedir. Kahraman (2020), yaptığı çalışmada okullarda kayırmacılık davranışlarının

güvensizliğe, gruplaşmaya yol açtığı ve öğretmenin performansını negatif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Avey, Wernsing ve Palanski (2012), yaptıkları araştırma sonucunda liderlerin etik davranışlarının çalışanların iş doyumunu üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Usta (2012), kurumlardaki ahlaki davranışların etkililik ve verimliliği arttırdığını ifade etmektedir.

Müdürlerin etik olmayan davranışları sonucu, öğretmenler arası çatışmaların yaşanabileceği, kurum kültürünün olumsuz etkileneceği, kin duyma ve soğuk okul ortamına neden olacağı ifade edilmiştir. Bu sonuç alanyazındaki bazı araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Akcan vd. (2017), okullardaki sendikal durumların okul ortamında iletişim problemlerine ve zıtlasma gibi olumsuzluklara sebep olduğunu tespit etmiştir. Haynes, Emmons ve Ben-Avie (1997), çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyi olmasının onların okul ortamında mutluluğunu arttıracaklarını ifade etmektedir. Bazı çalışmalarda okul müdürünün etik davranışlar sergilemesi, okul müdürüne olan güvenin artmasına ve örgütsel sessizliğin azalmasına katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır (Negiş-Işık ve Paşa, 2017). Çalışanların örgütsel adalet algısının artması, çalışanlarda olumlu duygu ve düşünceleri arttıracaktır (Karataş, Kâhya ve Kahyaoglu, 2018; Özgen ve Turunç, 2017; Uğurlu, 2012). Görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin etik olmayan davranışları, çalışanların birbirine olan bağlılıklarını azaltmaktadır. Toor ve Ofori (2009), yaptıkları çalışmada etik liderliğin örgütlerde çalışan çıktılarını ile örgüt kültürü arasındaki etkileşimde aracı bir konuma sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle okul müdürlerinin örgütsel bağı güçlendirici davranışlarda bulunması gerektiği söylenebilir.

Sonuç olarak okul müdürlerinin öğretmenlere karşı birçok etik dışı davranışlar sergiledikleri, bu davranışların bir kısmının kendi kişiliklerinden bir kısmının ise yönetsel etkenlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin kendi kişiliklerinden kaynaklanan olumsuzlukların etik dışı davranışlara kaynaklık ettiği düşünülürse görevlendirme süreçlerinde uygulanacak çeşitli kişilik testleri yoluyla uygun yönetici adaylarının tespiti yapılabilir. Ayrıca okul müdürlerinin etik davranışlarını geliştirmeye yönelik MEB tarafından konferans, seminer vb. eğitimler verilerek, okul müdürlerinin farkındalıkları artırılarak olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleri sağlanabilir. Sadece okul müdürleri değil, öğretmenlerin de benzer eğitimler almaları psikolojik dayanıklılıklarını geliştirebilir. Etik dışı davranışların öğretmenler üzerindeki yıkıcı etkisinin öğretmenlerle sınırlı kalmayacağı, eğitim öğretim süreçlerini ve öğrencileri etkileyeceği tespit edilmiştir. Bu nedenle caydırıcı olması amacıyla okul müdürlerinin etik dışı davranışlarını önlemek için yasal düzenlemeler gözden geçirilerek, kriterler netleştirilerek yaptırımların gücü artırılabilir. Araştırma sonuçları doğrultusunda sendikal ayrımcılık ve sendikal baskının okul müdürleri tarafından yüksek düzeyde sergilendiği öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Bu nedenle okul müdürlerinin sendikal faaliyetlerinin en aza indirgenmesinin öğretmenlere uygulanan ayrımcılığı ve

ötekileştirmeyi ortadan kaldırabileceği düşünülmektedir. Okullarda belirli aralıklarla müdürlere yönelik çeşitli denetlemeler yapılarak öğretmen görüşünü esas alan yasal düzenlemeler yapılabilir. Okul müdürlerinin güvene dayalı ve etik değerlerin hâkim olduğu bir okul ortamı oluşturmaları için eleştirilere açık, yapıcı, tutarlı, samimi, demokratik, farklı görüşlere saygılı, iletişime önem veren, birleştirici tutum ve davranışlar sergilemeleri önemlidir. Bu araştırma, Düzce ilinde görüşme yapılan öğretmenlerle, araştırma soruları ve analiz yöntemleriyle sınırlıdır. Farklı evren ve örneklemelerde yapılacak nitel çalışmalar yoluyla araştırma sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirliği artırılabilir. Konu ile ilgi hem nicel hem de karma desen çalışmalarının yapılması uygulamada karşılaşılan sorunların tespiti ve çözümünü noktasında etkili olabilir.

Kaynaklar

- Akcan, A., Polat, S. & Ölçüm, D. (2017). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre sendikal faaliyetlerin okullara etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1101-1119. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2017.17.31178-338811>
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- Argon, T., İsmetoğlu, M. & Yılmaz, D. Ç. (2017). Okul yöneticilerinin meslek ahlakı davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 210-221.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 244-256.
- Arslan-Hendekci, E. A. (2017). *Algılanan örgütsel etik iklimin İlköğretim okullarında öğretmenlerin etik dışı davranışlarına etkisi: Diyarbakır merkez ilçeleri örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve öğretimde etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ayık, A., Yücel, E. & Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(42), 27-36.
- Blase, J. & Blase, J. (2003). The phenomenology of principal mistreatment: Teachers perspectives. *Journal of Educational Administration*, 41(4), 367-422.
- Bora, Z. (2017). *Okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik etik dışı davranışları ve nedenleri*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Brass, D., Butterfield, K. & Skaggs, B. C. (1998). Relationships and unethical behavior: A social network perspective. *The Academy of Management Review*, 23(1), 14-31.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36, 140-155.
- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Büte, M. (2011). Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103-122.
- Can, E. & Işık-Can, C. (2019). Okul yöneticilerinin etik dışı uygulamalarının belirlenmesi. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 5(16), 406-422.
- Chandler, D. J. (2009). The perfect storm of leaders' unethical behavior: A conceptual framework. *International Journal of Leadership Studies*, 5(1), 102-126.
- Chowdhury, M. (2016). Emphasizing morals, values, ethics, and character education in science education and science teaching. *The Malaysian Online Journal of Educational Science*, 4(2), 1-16.
- Ciulla, J. B. (2004). *Ethics and leadership effectiveness the nature of leadership*. Thousand Oak, CA: Sage.
- Coco, G. & Lagravinese, R. (2014). Cronyism and education performance. *Economic Modelling*, 38, 435-450.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approach*. USA: Sage.
- Çengelci, E. (2014). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Çetin, S. K. & Demirkasımoğlu, N. (2015). Öğretmen ve yöneticilerin etik ve etik dışı davranışlarının basına yansımaları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 34, 95-110.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(26), 267-276.
- Çimen, B. A. & Karadağ, E. (2019). Özel okul müdürlerinin etik davranışları üzerine bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 12(1), 171-201.
- Demirtaş, H. & Demirbilek, N. (2019). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile müdüre güvene etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 111-142.

- Dobel, J. P. (1998). Political prudence and the ethics of leadership. *Public Administration Review*, 58(1), 74-89.
- Doğan, S. & Karataş, A. (2011). Örgütsel etiğin çalışan memnuniyetine etkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(37), 1-40.
- Ekici, C. (2020). İlkokul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim durumlarının incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi*, 3(2), 292-311.
- Erdoğan, Ç. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin davranışlarının etik ilkelere uygunluğu. *Kastamonu Dergisi*, 20(2), 503-518.
- Frankena, W. (2007). *Etik* (A. Aydın, Çev.). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Gini, A. (1997). Moral leadership: An overview. *Journal of Business Ethics*(16), 323-330.
- Güneş, A. & Küçüksüleymanoğlu, R. (2020). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Turkish Studies-Education*, 15(3), 1907-1925.
- Greenfield, W. D. (1991). Rationale and methods to articulate ethics and administrator training. *Annual Meeting of the American Educational Research Association Speeches/Conference-Papers* içinde (s. 1-33). Portland State University, Chicago, Illinois. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED332379.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Greenfield, W. D. (1999). Moral leadership in school: Fact or fancy? *Annual Meeting of American Educational Research Association Speeches/Meeting Papers* içinde (s. 1-41). Portland State University, Montreal, Canada. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED443171.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Harmanlı, M. T. (2019). *Etik liderlik üzerine okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Haynes, N. M. & Emmons, C. & Ben-Avie, M. (1997). School climate as a factor in student adjustment and achievement. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 8(3), 321-329.
- Houle, J. C. & Gimias, P. C. (2006). Building capacity for ethical leadership in graduate educational leadership preparation programs. *AASA Journal of Scholarship and Practice*, 3(1), 11-17.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. J. G. Hunt & L. L. Larson, (Ed.), *Leadership: The cutting edge* içinde (s. 1-38). Carbondale: Southern Illinois University. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395>
- Husu, J. (2003). Real-world pedagogical ethics: Mission impossible? *Teacher Development*, 7(2), 311-326.

- Işık, M. (2020). Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *İZÜ Eğitim Dergisi*, 2(4), 155-173. <https://doi.org/10.46423/izujed.775588>
- Jones, R. G. & Stout, T. (2015). Policing nepotism and cronyism without losing the value of social connection. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 2-12.
- Josefová, A. (2016). The importance of ethics in the process of education in today globalised society. *SHS Web of Conferences*, 26, 01019. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20162601019>
- Kahraman, Ü. (2020). Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 90-106.
- Karataş, S., Kahya, S. & Kahyaoğlu, R. B. (2018). Teachers' opinions on unethical conducts of education administrators. *European Journal of Education Studies*, 4(4), 48-65.
- Karayaman, S. (2021). Okul yöneticilerini etik ikileme iten baskı ve güç kaynaklarının okul kademelerine göre incelenmesi. *İnsan ve İnsan*, 8(27), 235-253. <https://doi.org/10.29224/insanveinsan.797652>
- Katip, M. (2019). *Ortaöğretim okul yöneticilerinin etik dışı liderlik davranışları hakkında öğretmen görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Kazak, E. & Buldu, M. (2021). Okul yöneticilerinin psikolojik şiddet içeren söz tutum ve davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(1), 206-230.
- Keskinkılıç-Kara, S. B. (2016). Okullarda yaşanan siyasi ayrımcılığın bireysel ve örgütsel etkileri. *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1371-1384.
- Khatri, N. & Tsang, E. W. K. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43, 289-303.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A. & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *The Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1-31.
- Koç, M. H. & Fidan, T. (2020). Teachers' opinions on ethical and unethical leadership: A phenomenological research. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(2), 355-400.
- Konan, N. & Erkuş, Z. U. (2019). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin mobbinge uğrama nedenleri ve başa çıkma yöntemleri. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(19), 407-423.
- Kuçuradi, İ. (2019). *Ahlak, etik ve etikler*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2019). Okul yöneticilerinin kişilik tiplerinin etik liderlik becerileri üzerindeki etkisi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(3), 1041-1053. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2019.19.49440-514918>

- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- MEB. (2015). *Eğitimciler için meslek etik ilkeler*. Milli Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Genelge 2015/21. https://personel.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_06/02032141_mesleki_etik_ilkeler.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Mihelič, K. K., Lipičnik, B. & Tekavčič, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems Fourth Quarter*, 14(5), 31-42. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.11>
- Nacar, D. & Demirtaş, Z. (2017). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Kesit Akademi Dergisi*(11), 443-456.
- Nemiş-Işık, A. & Paşa, Ö. (2017). Öğretmenlerin okul müdürüne güven düzeyleri ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 135-144. <https://doi.org/10.17755/esosder.289656>
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90, 157-170.
- Neuman, J. H. & Baron, R. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Öz, Ö. (2021). *Öğretmenlerin okul müdürlerinden beledikleri ve karşılaştıkları etik davranışlar*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Özdemir, S., Karadağ, N. & Kılınc, A. Ç. (2013). Leadership in learning organizations: A qualitative research on school principals. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 17-34.
- Özgan, H. & Aslan N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Özgan, H. & Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66-85.
- Özgen, F. Ö. & Turunç, Ö. (2017). Örgütsel adalet- sinizm ilişkisinde kişi örgüt uyumunun rolü: eğitim sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 80-96.
- Özkeskin, E. (2013). Okul liderliğinde etik liderlik yaklaşımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 25-46.

- Özkuşçu, E. & İhtiyaroğlu, N. (2021). Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin mobbing davranışlarına yönelik algılarının incelenmesi. *Erciyes Journal of Education*, 5(1), 23-50. <https://doi.org/10.32433/eje.896928>
- Özmen, F. & Güngör, A. (2008). Eğitim denetiminde etik. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 137-155.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün & S. B. Demir, Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Peterson, R. A. & Ferrell, O. C. (2004). *Business ethics: New challenges for business schools and corporate leaders*. New York: M. E. Sharpe.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe giriş* (A. Atayman & G. Sezer, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Polat, S. & Hiçyılmaz, G. (2017). Sınıf öğretmenlerinin maruz kaldıkları ayrımcılık davranışları ve bu davranışların nedenleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 47-66.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Şen, E., Ateşoğlu, H. & Akdoğan, S. (2017). Okul yöneticilerinin liderlik davranışları, performans uygulamaları ve kurumsallaşmaya ilişkin öğretmen görüşlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 572-593.
- Toor, S. R. & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model: Employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90, 533-547.
- Turhan, M. & Çelik, V. (2011). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi. *Education Sciences*, 6(1), 438-452.
- Uğurlu, C. T. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin yönetici etik liderlik davranışına ilişkin algıları. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 203-213.
- Usta, D. (2012). Kamu örgütlerinde meslek etiği ve çalışma ahlakı üzerine bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 403-421.
- Van Nuland, S. (2009). *Teacher codes: Learning from experience*. Paris: IIEP-UNESCO.
- Yalçın-Durmuş, G. & Üstüner, M. (2021). Öğretmenlerin sendikal örgütlenmelerinin okulda karar verme ve iletişim süreçlerine etkisinin analizi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 106-128.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yüksel-Gülhan, G. (2018). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Zengin, T. & Arpacı, Ö. (2021). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin örgütsel sinizme etkisinin incelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(1), 347-365. <https://doi.org/10.24315/tred.729398>

Zhu, W., May, D. R. & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 16-26.

Extended Summary

While the need for human power has decreased with technological developments, the increase in the needs for human values has brought the concept of ethics to the fore (Katip, 2019). Ethics is the set of values and rules that give morals to a community or group (Josefová, 2016). Frankena (2007) defines ethics as a philosophical reflection on moral judgments and moral problems.

Ethical behaviors of school administrators are important for school stakeholders whose inputs and outputs are humans (Ayık, Yücel and Savaş, 2014). It is important for school administrators to motivate all stakeholders of the institution with their leadership characteristics and to undertake a unifying role in line with the goals of the school (Şen, Ateşoğlu and Akdoğan, 2017). It is necessary that school administrators should be impartial in their behavior towards teachers and fair in the sharing of duties; should not discriminate anybody in terms of religion, politics, and gender, and should behave in accordance with ethical rules (Yüksel-Gülhan, 2018). Sometimes it is observed that school administrators display unethical behaviors (Can and Işık-Can, 2019). Unethical behaviors are behaviors that have detrimental effects on others and are not considered illegal or moral (Brass, Butterfield and Skaggs, 1998). According to Lefkowitz (2009), unethical behavior is being immoral, violating norms, not conforming to social expectations, and thus being unconventional, rude and hostile, and extremely harmful. According to Kish-Gephart, Harrison and Treviño (2010), unethical behavior is any organizational member action that violates widely accepted (societal) moral norms. Abuse of duty and authority, insulting, gossiping, giving privileges to teachers who adopt the same political ideas, intimidation, discrimination, physical and sexual harassment, harming teachers' mental health with psychological pressure, torturing employees with opposite opinions, and being object to innovations are examples of unethical behaviors (Katip, 2019). McClelland and Burnham (2003) state that some leaders make employees obey by giving orders, teasing, shouting, and humiliating. Neuman and Baron (1998) point out that workplace violence includes behaviors such as physical assault, verbal threats, sexual harassment, spreading gossip, and consuming resources unnecessarily.

Blase and Blase (2003) have conducted a study to investigate school principals' behaviors towards teachers, and it has been revealed that principals display behaviors such as ignoring teachers' needs, discriminating, spying, overloading, criticizing teachers, threatening, making unfair evaluations, hindering teacher progress, isolating teachers, engaging in aggressive behavior, and sexual harassment.

Since the unethical behaviors of school administrators will affect all the stakeholders of school, it is important to know what these behaviors are, to understand the causes of the behaviors and to determine their effects in terms of practice. In this study, the unethical behaviors of school administrators towards teachers, the causes of those behaviors and their effects on teachers are investigated.

This study is designed as phenomenological research, which is one of the qualitative research designs, in which teachers' opinions about principals' unethical behaviors are investigated in depth. The study group consists of 13 teachers, seven of whom are women, who work in public schools in the city center of Düzce in the 2022-2023 academic year, working at primary, secondary and high school levels. The sample was formed by using the maximum variety, one of the purposeful sampling methods. The data were collected by using interview technique. Descriptive analysis method was used in data analysis.

The data revealed that school principals' unethical behaviors were grouped under the sub-themes of unfair behaviors, negative communication language, mobbing, neglect and abuse of duty, and inconsistency. Reasons for those behaviors were grouped under the sub-themes of individual, ethical, and environmental factors. The effects of unethical behaviors on teachers were grouped under the sub-themes of emotional effects, effects on performance, and relations among teachers. School principals' unethical behaviors were identified to be discrimination in terms of trade union, politics and religion, favoritism in planning schedules, showing tolerance to relatives, assigning more tasks to the same teachers. Participants stated that union pressure and psychological pressure were displayed together with mobbing. It was concluded that not fulfilling one's duty, abuse of power, ignoring problems, gaining unfair advantage, and non-compliance with work hours existed. It was concluded that ego, personality traits, reflecting personal problems to the school, and unqualified people being administrators were among the reasons for school principals' unethical behaviors. Participants expressed that school principals reflected the pressure of their superiors, and there were efforts to recruit members for the union, cultural habits, politics, and the union's involvement in educational institutions. They also stated that they were mostly affected emotionally, and they experienced feelings such as low motivation, worthlessness, alienation from school, unhappiness, insecurity, desire to leave the school, and pressure.

In some studies, it was concluded that political and union activities caused unethical behaviors such as discrimination among teachers, that unions engage in political activities rather than defending teachers and caused conflict among teachers (Argon, 2016; Yalçın-Durmuş and Üstüner, 2021). Regarding that, it is possible to state that teachers are exposed to discriminatory behaviors in terms of politics, religion, and union by the administrators in schools. Investigation of internal and external factors affecting unethical behaviors is important for school management, especially teachers and instruction. While some of these factors are individual-psychological based, some of them may be the product of environmental factors. In this context, while it is possible to prevent unethical behaviors of school principals through education and legal regulations alone, it may not be possible to prevent some of them. It is very difficult to choose a manager by keeping all the variables under control. For this reason, the training and awareness of teachers who are exposed to unethical behaviors should also be increased. As a result, it is possible to state that school principals exhibit many unethical behaviors towards teachers; some of these behaviors are caused by their own personalities and some of them are caused by external administrative factors.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Bu araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve yazılı hâle getirilmesinde araştırmacılar eşit oranda katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı

Bu çalışmada herhangi bir kurum, kuruluş ya da kişiden destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı

Araştırmacıların araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

Etik Kurul Beyanı

Bu araştırma, Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 20.10.2022 tarih ve 2022/397 sayılı onayı ile yürütülmüştür.