



## KORKUT ATA TÜRKİYAT ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

*Uluslararası Dil, Edebiyat, Kültür, Tarih, Sanat ve Eğitim Araştırmaları Dergisi*

*The Journal of International Language, Literature, Culture, History, Art and Education Research*

Sayı/Issue 15 (Nisan/April 2024), s. 810-829.  
Geliş Tarihi-Received: 19.02.2024  
Kabul Tarihi-Accepted: 26.03.2024  
Araştırma Makalesi-Research Article  
ISSN: 2687-5675  
DOI: 10.51531/korkutataturkiyat.1439955

# Okul Müdürlerinin Etik Olan ve Etik Olmayan Davranışları ile Değer Söylemlerinin Öğretmen Güçlendirme Bağlamında İncelenmesi\*

*Examination of School Principals' Ethical and Unethical Behaviors and Value Discourses in the Context of Teacher Empowerment*

Neşem ERKOÇ\*\*  
Altan ÖZTABAN\*\*\*  
Bilgen KIRAL\*\*\*\*

### Öz

Öğretmenlerin performansı okul müdürlerinin etik ve etik olmayan davranışlarından etkilenmektedir. Bu çalışmada okul müdürlerinin etik ve etik olmayan davranışları ile değer söylemlerinin öğretmen güçlendirme bağlamında incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Çalışmanın katılımcılarını 2022-2023 eğitim öğretim yılında, Aydın il ve ilçelerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik kriterleri; branş, lisansüstü eğitim ve cinsiyet olarak belirlenmiştir. Çalışmaya dahil edilmek için belirlenen ölçütler; en az iki yıldır aynı okulda çalışıyor olmak ve lisansüstü eğitim almaktır. Bu ölçütlere uyan 10 gönüllü katılımcı ile araştırma yürütülmüştür. Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ile katılımcıların görüşleri elde edilmiştir. Toplanan veriler nitel veri analizi yöntemlerinden içerik analizi tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. İçerik analizi sonucunda ortaya çıkan temalar etik davranışlar, etik dışı davranışlar, değer söylemleri, güçlendirme açısından etik ve değerlerin önemi ve öneriler şeklindedir. Sonuç olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinden beklediği etik davranışlar; iletişime önem verme, değer verme, adalet ve şeffaflık olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinden beklediği değerler ise hoşgörü, dürüstlük ve saygı olarak belirlenmiştir. Okul müdürlerinin kaçınması gereken etik dışı davranışlar ise otoriter yönetim tarzı ve ayrımcılık yapma olarak saptanmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde özellikle okul müdürlerinin söylem ve davranışlarındaki etik kodlar ve değerlerin öğretmenin davranışsal ve psikolojik güçlendirmeye zemin hazırladığı söylenebilir.

**Anahtar sözcükler:** Müdür, etik, değer, öğretmen güçlendirme.

\* 15-17 Aralık 2023 tarihlerinde yapılan III. Eğitimde Mükemmellik Kongresi'nde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

\*\* Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, e-posta: nesem\_b@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-1816-1630.

\*\*\* Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, e-posta: oztaban@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9045-0248.

\*\*\*\* Doç Dr., Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, e-posta: bilgen.kiral@adu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5352-8552.

### Abstract

Teachers' performance is affected by the ethical and unethical behaviour of school principals. This study aims to examine principals' ethical and unethical behaviours and value discourses in the context of teacher empowerment. Phenomenology design, one of the qualitative research methods, was used in the study. The participants consist of teachers working in Aydın province and districts in the 2022-2023 academic year. Among the purposeful sampling methods, maximum diversity and criterion sampling methods were used. Maximum diversity criteria; determined as branch, postgraduate education, and gender. Criteria determined for inclusion in the study; having been working at the same school for at least two years and receiving postgraduate education. The research was conducted with 10 volunteer participants who met these criteria. In the study, participants' opinions were obtained with a semi-structured interview form. The collected data was analysed using the content analysis technique, one of the qualitative data analysis methods. The themes that emerged because of the content analysis are ethical behaviours, unethical behaviours, value discourses, the importance of ethics and values in terms of empowerment, and suggestions. As a result, the ethical behaviours expected by teachers from school principals are identified as prioritizing communication, showing appreciation, ensuring justice, and maintaining transparency. The values anticipated by teachers from school principals are tolerance, honesty, and respect. Ethical behaviors that school principals should avoid are determined as an authoritarian management style and engaging in discrimination. When examining the obtained findings, it can be asserted that the ethical codes and values embedded in the discourse and conduct of school principals particularly lay the groundwork for the behavioral and psychological empowerment of teachers.

**Keywords:** Principal, ethics, values, teacher empowerment.

### Giriş

Etik, değerlerin karmaşıklaştığı ve hızla değiştiği sosyal yaşantılar sebebiyle tarifi zor bir kavramdır. Etik; değerleri odak alan, yaşantıları anlamlaştıran düşünüş biçimi, ahlaki kurallar bütünü veya felsefi bir disiplindir (Cevizci, 2002). Etik temelde olması gereken insan davranışları, hangi davranışların doğru, yanlış veya kabul edilebilir, kabul edilemez olduğu ile ilgilenmektedir (Butts ve Rich, 2013; Cranston vd., 2003; Özkalp ve Kirel, 2011). Etik, yönetici davranışlarını açıklayan bir kavram olarak da görülmektedir. Etik davranışlarda bulunan yöneticiler çalışanlarının topluma faydalı eylemlerde bulunmasını teşvik etmektedir (Bandura, 1986). Bu durumun özellikle yönetim kademesinde olanlar için daha da önem taşıdığı söylenebilir.

Yöneticilerin etki gücü çalışanlar üzerinde davranış değişikliği yapmayı gerektirdiği için etik bir yük ve sorumluluk içermektedir (Northouse, 2013). Yöneticilerin lider pozisyonunda olmaları (Caldwell vd., 2008; 2010), karar verici ve vizyon geliştirici olma sorumluluğu ile etik kurallara uygun eylemlerde bulunması gerekmektedir (Cranston vd., 2010). Okul paydaşlarının okuldaki yaşantılarını etkileyecek temel etkenlerden biri yöneticilerin karar almadaki etik davranışlarıdır. Okul yöneticilerin etik kurallara uygun davranması okulda ve toplumda olumlu etki oluşturmaktadır (Cranston vd., 2003; Sakçak vd., 2023; Vogel, 2012). Etik liderlik özellikleri sergileyen eğitim kurumu yöneticileri herkese eşit mesafede, adaletli ve katılım gözetecek biçimde ortak değerler oluşturmalarıdır (Can, 2002). Normlara uygun davranma, kuralları uygulanabilir kılmak için etik ilkelere gerek duyulmaktadır. Oluşturulacak etik kurallar, karar vermede ve eyleme geçmede başarıyı arttırmaktadır (Aydın, 2012). Eğitim yöneticilerinin etik sorumlulukları; eğitim lideri olmak, etik düşünme yapısına sahip olmak, kişilerin haklarına saygı duymak, sorumluluklarını yerine getirmek, adaleti sağlamak ve eğitimi bir bütün olarak ele almak olarak belirtilmektedir (Schwartz, 2002; Starratt, 2005). Eğitim yöneticileri kişisel faydadan çok okulun hedeflerini ve ideallerini düşünmeli ve bu doğrultuda çalışmalıdır (Starratt, 2005).

Eğitim kurumları, topluma bireyleri hazırladığı ve geleceğe yön verdiği için

yaptıkları faaliyetlerde toplumsal değerlerle iç içedir. Eğitim kurumu yöneticilerinin toplumsal değerlerin farkında olarak meslek etiğine bağlı olarak eylemlerde bulunması sadece kurumu değil tüm toplumu etkileme gücüne sahiptir. Eğitimsel faaliyetlerden en üst kazanımların elde edilmesi için karar verici konumunda olan yöneticiler, karar alırken etik ilkelerin belirttiği sorumluluklarına bağlı olmalıdır (Greenfield, 1991). Öğretmenlerin karar süreçlerine katılmasının teşvik edilmesi öğretmen güçlendirme açısından önemlidir. Güçlendirme, öğretmenlerin önemli kararlar alabilme yetkisine sahip olmasını ve yetkileri ölçüsünde sorumluluk bilincinde olmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Bacharach ve Lawler, 1980). Güçlendirmenin etkili bir şekilde yapılabilmesi için yöneticilerin yapması gerekenler; çalışanların verimini değerlendirmek için standartlar belirlemek, tecrübelerini aktarmak, çalışanları karara katılım ve sorumluluk alma konularında cesaretlendirmek ve çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili kontrol imkânı tanımaktır (Çelebi, 2009; Şenel, 2006). Tabiki bunları da etik sorumluluk üstelenerek yapmaları öğretmen güçlendirme açısından önemli olarak ifade edilebilir.

Eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için öğretmen güçlendirme temel etkenlerden birisidir. Öğretmenlerin desteklenmesi ve güdülenmesi okul yöneticilerinin güçlendirme faaliyetlerinin önemli çıktılarıdır (Kıral, 2019). Öğretmenlerin kişisel ve uzmanlık açısından gelişimi ve kendi sorunlarını çözebilme kapasitesine sahip olması güçlendirmenin faydalarıdır (Bogler ve Somech, 2004). Öğretmenler öğrencilerin gereksinimlerini en iyi belirleyebilecek konumdadırlar (Ganiban vd., 2019). Bu sebeple öğretmenlerin güçlendirilmesine verilen önemle elde edilecek gelişme düzeyi öğrencilerin başarısına doğrudan etki etmektedir (Darling ve Berry, 1988).

Eğitim yöneticilerinin uygulamalarında etiğe önem vermesi okulların yönetiminin bürokratik ve kontrol odaklı yapıdan; demokratik, öğretmen güçlendirmenin ve katılımcıları karar sürecine katmanın ön plana çıktığı bir anlayışa dönüşmektedir (Rucinski ve Bauch 2006). Yöneticilerin öğretmenlerine güvenmesi ve demokratik bir eğitim ortamı oluşturması öğretmen güçlendirmenin özerklik boyutunda olumlu etki oluşturabilir. Özerklik öğretmenlerin eğitimle ilgili faaliyetlerinde sorumluluk almasını ve eğitimin sonuçlarından kendilerini sorumlu görmesini ifade etmektedir (Wilkinson, 1998). Yöneticilerin etik davranışlarının çıktıları; güven, güdülenme (Lleo, 2023) sorumluluk bilinci, eşitlik, karar vermeye katılım, demokratik bir ortam ve örgütsel vatandaşlıktır (Uğurlu, 2009). Okul yöneticileri eğitsel ve yönetsel rolleri ile ilgili uygulamalarında etiği ön planda tutmalıdır (Stouten vd., 2012). Yöneticilerin öğretmenlere yönelik olarak etik davranışlara önem vermesi, öğretmenler üzerinde güçlü etki oluşturmakta, öğretmenlerin okulun hedeflerine ulaşmada etik bakış açısıyla hareket etmesini sağlamaktadır (Greenfield, 1991; akt. Çelik, 2015). Bu durumda öğretmenlerin işlerinde daha etkin olmak adına mesleki gelişime yönelecekleri belirtilebilir.

Öğretmenlerin mesleki gelişim açısından desteklenmesi ve ayrımcılıkla karşılaşmaması öğretmen güçlendirme açısından da önem arz etmektedir (Panagiotopoulos vd., 2019). Öğretmenler mesleki ve kişisel gelişimleri açısından desteklendiğinde, öğretmenlerin yeterlilikleri ve özgüvenleri artacaktır (Darling-Hammond vd., 2017). Öğretmenlerin mesleki gelişim anlamında desteklenmesiyle beraber karar almaya katılmalarının sağlanması güdülenmelerini artırmaktadır. Yöneticiler karar alırken karardan etkilenecek veya karara katkı sağlayacak kişilerin düşüncelerine önem vermeli, onlara karşı eşitlikçi, adaletli, dürüst ve etik ilkeler ışığında davranmalıdır (Uğurlu, 2012). Öğretmenlerin karara katılımında özendirici, eşitlikçi ve önemseyen bir anlayışa sahip olan yöneticiler öğretmenlerin güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Öğretmenlere karar vermede yetkilendirme, güçlendirmenin önemli bir ögesidir. Eğitimle ilgili kararlarda söz sahibi olduğunu, düşüncelerinin kararda etkili

olduğunu bilen öğretmenler karara katılmaya istekli ve faydalı öneriler getirmede de başarılı olmaktadır (Short ve Greer, 1998).

Yöneticiler sağlayacakları etik örgüt iklimi ile çalışanları bürokratik engellerden koruyabilmekte ve çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatları sunabilmektedir (Akbaba-Altun, 2003). Öğretmenlere yaratıcılıklarını geliştirecek fırsatların sunulması davranışsal güçlendirmenin fırsat yapısı oluşturma yönü ile ilgilidir. Fırsat yapısı; öğretmenlerin kurum içinde belirli seviyeler oluşturularak yeterliklerini, bilgi düzeylerini ve uzmanlıklarını geliştirmek için oluşturulan koşulları ifade etmektedir (Laschinger vd., 2010). Öğretmenlerin güçlendirilmesinde sahip olunan bireysel ve ortak değerlere yöneticilerin saygı göstermesi önemlidir (Firestone ve James, 1993).

Eğitim kurumlarında yöneticilerin ve öğretmenlerin ilişkilerinde değerlerin etkisi bulunmaktadır. Öğretmen ve okul yöneticileri benzer değerleri taşıdıklarında birbirlerine güvenmeleri kolaylaşmaktadır. Okul içinde güven ortamının sağlanması olası çatışmaları engellerken, birliktelik duygusunu desteklemektedir (Turgut, 1998). Eğitim örgütü yöneticilerinin eğitim ortamlarının güvenli ve sağlıklı olması için gerekli tedbirleri alması gerekmektedir. Velilerle, öğretmenlerle ve öğrencilerle olumlu ve düzeyli bir iletişim kanalı oluşturmak, eğitimsel faaliyetlerde öğretmenlere adil, tarafsız ve tutarlı davranmak yöneticilerin etik değerlere verdiği önemin bir göstergesidir (Aydın, 2015). Değerler beklenen ve doğru olan ile beklenmeyen ve yanlış olan davranışlar, tutumlar ve eylemlerle ilgili düşünceler ve fikirlerdir (Hökelekli, 2011). Değerler, kişilerin davranışlarının ve eylemlerinin oluşumunda, kişilerin durumları kavrayışında belirli ölçütler; beklenen ve istenen davranış ve yaşantı şeklini açıklamada, somut şartlar ve gerçekliğe yönelik üst düzey anlamada ve doğru kanaate varmada referans ilkeler olarak tanımlanmaktadır (Karakitapoğlu ve İmamoğlu, 2002).

Yönetimde değer temelli yaklaşım kişilerin içgüdüsel eylemler gerçekleştirerek hayatlarını sürdürmeleri yerine, ortak değerlere göre yaşamalarına vurgu yapmaktadır (Altunkurt ve Yılmaz, 2010). Ortak değerleri paylaşan çalışanların varlığı takım çalışmalarını ve takım ruhunu arttırmaktadır. Takım çalışmasının çalışanlar arası etkileşim ve iletişimin artmasını, çalışanların gelişimini ve güçlendirilmesini desteklemektedir (Balci, 1995). Çalışanların inanç ve değerlerine önem verilmesi saygının bir göstergesi olarak görülmektedir. Bu durum çalışanın mesleği ile ilgili özerklik duygusunu desteklemektedir. Özerklik duygusu gelişen çalışanlar yenilikçi adımlar atmada ve risk almada ön planda olmaktadır (Firestone ve James, 1993).

Yöneticilerin değer tercihleri ile ilgili olarak kişisel değer yargılarının yöneticilerin; olayları algılamasını ve sorunlara yönelik anlayışını, karar verme süreçlerini, kurum içi iletişim biçimini, kurumsal ve bireysel başarısını, kurumsal hedefleri benimsetme derecesini, etik davranışların ne olduğunu belirlemesini ve yönetsel etkinliğini etkilemektedir (England ve Lee, 1974; akt. Sağnak, 2005). Kurum içi iletişimin güçlü olmasının, bireysel başarının ve etkili problem çözme becerilerin değerinin farkında olan eğitim yöneticileri öğretmen güçlendirme konusuna önem vermektedir. Bu yöneticiler öğretmenlerin kişisel ve uzmanlık yeterliliklerinin artırılması için fırsatlar oluşturmada ve yönlendirmeler yapmaktadır (Çetin ve Kırıl, 2018).

Güçlü ve etkili eğitim kurumlarının sahip olduğu temel değerler; birliktelik, uygulamaya yönelik olma, üst düzey başarı beklentisi, açıklık, güven, yönetsel destek, sorun çözme odaklı karar verme, olumlu iletişim, saygılı ve olumlu davranış olarak belirtilmektedir (Çelik, 2015). Bu değerler öğretmenlerin güçlendirilmesi için gerekli fiziki ve psikolojik koşulların oluşmasına olanak sağlamaktadır. Öğretmenler değer gördüğü, rahat ve huzurla çalıştığı, fiziki imkânların iyileştirildiği, düşüncelerinin önemsendiği ve problemleri ile ilgilenildiği eğitim kurumlarında potansiyellerini en üst düzeyde ortaya

çıkarmaktadır (Derinbay, 2011). Öğretmenlerin potansiyelini ortaya çıkarması öğretmen güçlendirmenin bir göstergesidir (Doğan ve Kılıç, 2007). Öğretmen güçlendirmeyi olumlu etkileyen unsurlar olduğu gibi öğretmenlerin güçsüzlüğüne neden olan yönetici davranışları bulunmaktadır. Bu davranışlar, etik dışı davranışlardır (Kimwarey vd., 2014).

Etik olmayan davranışlar agresif davranışlar ve davranış problemleri olarak yansımaktadır (Özdevecioğlu ve Aksay, 2005). Başarı odaklı olarak okullarını yöneten okul yöneticileri üzerlerindeki baskı sebebiyle bilerek ya da bilmeyerek kendilerini koruma içgüdüleri ile etik dışı davranışlarda bulunmaktadır (DeMatthews ve Serafini, 2021). Yönetimsel açıdan etik olmayan davranışlar; ayrımcılık, taraflılık, sindirme, korkutma, sömürme, yıpratma, yaranma, şiddet, taciz, görevi kötüye kullanma ve rüşvet olarak belirtilmektedir (Mesleki ve Teknik Eğitimin Güçlendirilmesi Projesi [MEGEP], 2006). Etik olmayan davranışlar öğretmenlerin güçlendirmeye yönelik direnç geliştirmesine neden olmaktadır. Adaletsizlik ve subjektif yargılamalara maruz kalan öğretmen eğitimle ilgili yönetsel faaliyetlerden uzak kalmayı tercih etmektedir (Kimwarey vd., 2014). Bu davranışlar okulu, güveni ve personel arası ilişkileri ve daha pek çok okul içi durumu olumsuz etkilemektedir (Arslan vd., 2024).

Okul yöneticilerinden beklentilerin fazla olması ve var olan şartlarda kötü olarak nitelenebilecek unsurların çokluğu okul yöneticilerini profesyonel olmayan etik dışı davranışlarına yöneltmektedir (Anderson ve Cohen, 2015; Wright, 2011). Etik olmayan yönetici davranışları hem kişiler arası iletişime hem örgütsel iletişime zarar vermektedir (MEGEP, 2006). İletişimin azaldığı eğitim kurumlarında öğretmenlerin yalnızlaşması ve birbirinden uzaklaşması söz konusudur. Bu ortamda sorunların doğru bir şekilde anlaşılması ve ortaya konulması sağlanamamaktadır. İletişimin ve sorun çözme becerilerinin azalması öğretmen güçlendirmeyi engellemektedir (Short ve Johnson, 1994). Öğretmenlerin yöneticilerine yönelik yargıları ve düşünceleri olumsuz olmaktadır. Yöneticilere yönelik olumsuz önyargılar, öğretmen güçlendirme açısında engel oluşturmaktadır (Jacobson, 2001).

Alanyazın incelendiğinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin değerler, etik davranışlar ve etik dışı davranışlarına ilişkin pek çok çalışmaya rastlanılmıştır (Arslan vd., 2024; Akyol ve Erkoç, 2022; Ayal, 2022; Erdoğan, 2019; Gider, 2020; Katip, 2019; Kazak ve Kocamanoğlu, 2023; Konay ve Kırıl, 2023; Önder, 2023; Öz, 2021; Sakçak vd., 2023; Yılmaz, 2006; Yılmaz, 2007 gibi). Okul yöneticilerinin özellikle etik dışı davranışlarına yönelik çalışmalarda nicel çalışmaların nitel çalışmalara oranla daha fazla olduğu göze çarpmaktadır. Güçlendirme ile ilgili pek çok çalışmaya ulaşılmış olup (Acar, 2023; Çetin ve Kırıl, 2018; Duman, 2018; Erkoç ve Kırıl, 2023b; Fidan Toprakçı, 2019; Kırıl, 2015; Kırıl, 2019; Koptagel Çelteç, 2021; Odabaş, 2014 gibi) çalışmaların öğretmen güçlendirme temelli olduğu, güçlendirmenin boyutları üzerine yoğunlaştığı ve örgütsel bağlılık, özdeşleşme, okul mutluluğu gibi kavramlarla olan ilişkinin incelendiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin değerler, etik davranışlar ve etik dışı davranışları ile öğretmen güçlendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma ile etik ve değerlere ilişkin öğretmenlerin deneyimlerinden hareketle okul yöneticilerine daha somut bir çerçeve çizmek ve öğretmen güçlendirmede etik ve değerlerin okul yöneticilere nasıl rehber olacağına ortaya konulması amaçlanmıştır. Öğretmen güçlendirmede kritik rol okul müdürünündür. Okul müdürünün kullanacağı güçlendirme stratejilerinin temelini etik ve değerler oluşturmaktadır. Bu çalışma, okul yöneticilerinin etik ve etik olmayan davranışları ile değer söylemlerinin öğretmen güçlendirmeye etkisinin ortaya çıkarılması amacıyla yapılmıştır. Bu temel amaçtan yola çıkarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1) Öğretmenlerin deneyimlerine göre okul müdürlerinin öğretmen güçlendirmeye

yönelik etik ve etik dışı davranışları ile değer söylemleri nelerdir?

- 2) Öğretmen deneyimlerine göre okul müdürlerinin öğretmen güçlendirmeye yönelik davranışlarının ve söylemlerinin etik ve değerler açısından önemi nedir?
- 3) Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmen güçlendirmedeki etik davranışlarına ve değer söylemelerine ilişkin önerileri nelerdir?

## Yöntem

### Araştırma Deseni

Çalışmada, bir olguya ilişkin görüş ve deneyimlerden hareketle olguyu açıklamak amaçlandığı için, nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji, belirli bir düşünceye sahip olunan fakat ayrıntılı bilgi sahibi olunmayan olguları açıklamak için kullanılmaktadır. Fenomenoloji için bilgi kaynağı, fenomeni tanıyan kişilerin görüş ve düşünceleridir (Cresswell, 2021). Fenomenolojinin felsefesi deneyimin kendisine ve deneyimin nasıl bilinçliliğe dönüştüğüne vurgu yapmaktadır (Merriam, 2018). Patton'a (2002) göre deneyimlerde özün özü vardır ve fenomen yoluyla ana anlamlara ulaşılmaktadır. İnsanların "ne" deneyimledikleri ve "nasıl" yaşadıklarından hareketle (Kıral, 2021), deneyiminin temel yapısı ve cevherini betimlemek amaçlanmaktadır (Glesne, 2021). Yapılan araştırmada fenomen "güçlendirme, etik ve değerler" olarak belirlenmiştir.

### Katılımcılar

Araştırmanın katılımcıları, 2022-2023 eğitim öğretim yılında, Aydın il ve ilçelerinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme yöntemleri ile katılımcılar belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme, araştırma sorusuyla ilgili çok çeşitli bakış açılarını, deneyimleri veya özellikleri temsil eden katılımcıların seçilmesini içermekte olup çeşitliliği yakalamayı amaçlamaktadır (Patton, 2002). Ölçüt örnekleme ise, katılımcıların araştırma sorusu ile ilgili belirli ölçütlere göre seçilmesini içermekte olup amaç derinlemesine incelemektir (Creswell ve Creswell, 2017). Araştırmada maksimum çeşitlilik; branş, lisansüstü eğitim, cinsiyet kriterlerine göre belirlenmiştir. Bu çalışmada belirlenen ölçütler; en az iki yıldır aynı okulda çalışıyor olmak ve lisansüstü eğitim almak olarak saptanmıştır. Ölçüt olarak en az iki yıl aynı okulda çalışan öğretmenlerin seçilmesinin nedeni katılımcıların okul ortamındaki deneyimlerini derinlemesine ortaya koymak; lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin seçilmesinin nedeni ise öğretmen güçlendirme konusunda bilgilerinin olması ve konuya daha farklı bir perspektifle yaklaşmalarıdır. Bu ölçütlere uyan 10 gönüllü katılımcı ile araştırma yürütülmüştür. Katılımcıların kimlik bilgilerini gizli tutmak için Ceren, Burak, Funda gibi kod adlar kullanılmıştır. Araştırmada katılımcılara ait bilgiler Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcı Özellikleri

Kod adı	Görev yaptığı kurum	Kıdemi	Öğrenim durumu
Nermin	Anadolu Lisesi	16	Doktora
Ebru	İlkokul	18	Yüksek Lisans
Burak	İlkokul	18	Yüksek Lisans
Ayşe	İlkokul	24	Yüksek Lisans
Esra	Anaokulu	13	Doktora

Ali	İlkokul	29	Yüksek Lisans
Sinem	Ortaokul	17	Doktora
Funda	Meslek Lisesi	18	Doktora
Ceren	Anaokulu	8	Doktora
Deniz	Ortaokul	13	Doktora

Tablo 1' e göre katılımcıların beşi doktora düzeyinde öğrenim görmekte iken, beşi ise yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların yedisi kadın, üçü erkektir. Ayrıca katılımcıların görev süresi 8 ile 24 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların branşları ise sınıf, okul öncesi, fen bilgisi, çocuk gelişimi ve İngilizce öğretmenliğidir.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada verileri toplamak için görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme, konuyu detaylı bir şekilde ele alan ve "ne, neden, nasıl" gibi sorular ile derinlemesine bilgi edinmeye yardım eden bir tekniktir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Görüşme tekniği ile öğretmenlerin, okul müdürlerinin etik ve etik olmayan davranışları ile değer söylemlerinin öğretmen güçlendirme bağlamında incelenmesi ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Görüşme formunun hazırlanması için araştırmacılar tarafından alan yazın taranmış ve taslak form oluşturulmuştur. Hazırlanan görüşme formu için iki uzmandan görüş alınmış ve iki öğretmen ile pilot görüşme yapılmıştır. Pilot görüşmeler analize dâhil edilmemiştir. Son hali verilen yarı yapılandırılmış "Okul Müdürlerinin Etik ve Etik Dışı Davranışları ile Değer Söylemlerinin Öğretmen Güçlendirme Bağlamında Değerlendirilmesine Yönelik Görüşme Formu" ile veriler toplanmıştır. Görüşmeler, öğretmenlerin belirlediği gün ve saatte yapılmıştır. Görüşme öncesinde öğretmenler, araştırmanın amacı hakkında bilgilendirilmiş ve öğretmenlerin izinleri alınarak görüşmelerde ses kaydı yapılmıştır.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma için etik kurul izni alındıktan sonra gönüllülük esasına göre katılımcılar belirlenmiştir. Katılımcılara isimlerinin gizli tutulacağı, ifade edilmiş ve gönüllü onam formu imzalatılmıştır. Katılımcılardan izin alınarak görüşmeler ses kaydına alınmıştır. Görüşmeler yaz tatilinin olduğu dönemde yapılmıştır. Yüz yüze görüşme fırsatının olmadığı katılımcılar ile Zoom üzerinden görüşmeler yapılmıştır. Sekiz katılımcı ile öğretmenler odası ve yöneticilerin odalarında; iki katılımcı ile de Zoom üzerinden uzaktan görüşmeler yapılmıştır. Zoom üzerinden yapılan görüşmelerde, katılımcıdan izin alınarak görüntü kaydı alınmıştır. Görüşmeler 30-40 dakika arası sürmüştür. Transkripsiyon işlemi araştırmacılar tarafından herhangi bir yazılım kullanılmadan yapılmış ve 72 sayfalık nitel veri elde edilmiştir. Araştırmada toplanan veriler nitel veri analizi yöntemlerinden içerik analizi tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Verinin içinden çıkan kavram ve temaların ön planda olduğu tümevarımcı analiz ile önce anlamlı birimlere kodlar verilmiş, kodlardan hareketle kategori ve temalar oluşturulmuştur.

### İnandırıcılık, Tutarlık, Aktarılabirlik ve Etik

Araştırma sürecinde inandırıcılık ve tutarlığı sağlamak için; katılımcılardan teyit alınmış, yoğun betimlemeler ile araştırmanın her aşaması açıklanmıştır. Aynı zamanda veri toplama sürecine yeterli katılım sağlanmış, veri toplama aracı hazırlanırken uzman görüşüne başvurulmuş ve örneklem seçimi açıklanmıştır. Çalışma başlamadan önce Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesinden (2023/3-II) Etik Kurul izni alınmış, görüşmeler etik izin sonrası yapılmıştır. Çalışmada katılımcılara herhangi bir

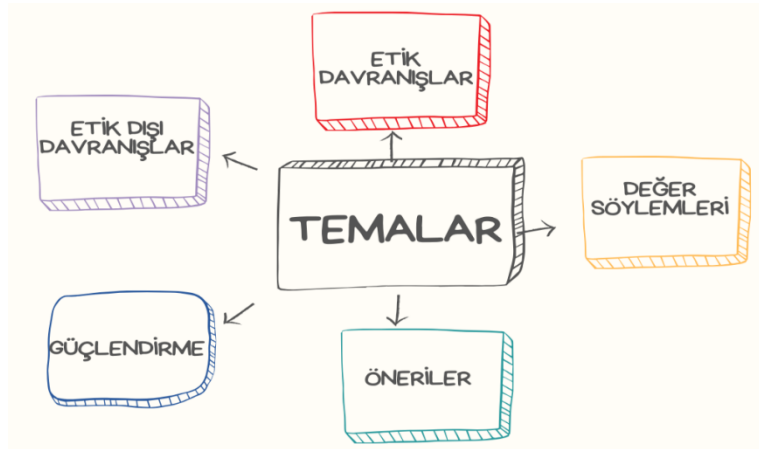
zorlama yapılmamış, tamamen gönüllülük esasına göre görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada katılımcılardan görüşmelerin ses kaydına alınması için izin alınmış ve süreç onlara ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Aynı zamanda katılımcılardan onam formu alınmıştır. Katılımcıların bilgilerinin gizli kalması için kod adlar kullanılmıştır. Çalışma kapsamında güvenilirlik için kodlayıcılar arası görüş birliği sağlanmıştır.

### Araştırmacıların Rolü

Çalışmayı yürüten araştırmacıların tümünün okul yönetimine ilişkin deneyimleri bulunmaktadır. Bu sebeple araştırmacılar, okul müdürlerinin kullandığı dil ve davranışlardaki etik kodlar ve değerlerin öğretmen motivasyonu üzerinde etkisi olduğunu deneyimlemişlerdir. Okul müdürünün söylem ve davranışlarındaki etik kodların ve değerlerin öğretmen güçlendirme üzerinde kritik bir öneme sahip olduğunu gözlemleyen araştırmacılar; etik dışı davranışların ve sağlıklı bir okul ikliminin varlığının öğretmenlerin hem davranışsal hem de psikolojik güçlendirmelerine ket vuracağını düşünmektedir.

### Bulgular

Araştırma bulguları, öğretmenlerin değerler, etik ve etik dışı davranışlara ilişkin görüşlerinin güçlendirme bağlamında ele alınması ile değerlendirilmiştir. Çalışmanın bulguları temalar, kategoriler ve alt kategoriler halinde sunulmuştur. Araştırma kapsamında beş tema elde edilmiştir. Bunlar Şekil 1’de sunulmuştur. Temalarla ilgili ayrıntılı bulgular, doğrudan alıntılar ve gözlem bulguları, alt başlıklara ayrılarak verilmiştir.



Şekil 1. Temalar

Şekil 1’de görüldüğü gibi yapılan görüşmelerden beş tema elde edilmiştir. Bunlar etik davranışlar, etik dışı davranışlar, değer söylemleri, güçlendirme açısından etik ve değerlerin önemi ve öneriler şeklindedir. Aşağıda her tema ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

### Okul Yöneticilerinin Etik Davranışları

Katılımcıların öğretmen güçlendirmeye yönelik etik davranışlarına ilişkin yaptıkları açıklamalardan hareketle elde edilen bulgular, Şekil 2’de kategoriler halinde sunulmuştur.





Şekil 2. Okul Yöneticilerinin Etik Davranışları

Şekil 2’de görüldüğü gibi katılımcıların görüşlerine göre okul müdürlerinin güçlendirmeye yönelik etik davranışları demokratik tutumlar, örgütsel destek ve iletişim kategorileri altında toplanmıştır. Demokratik tutumlar kategorisinin eşitlik, kurallara uyma, adaletli olma, demokratik davranışlar sergileme, ayrımcılık yapmama; örgütsel destek kategorisinin destek, etkili liderlik, mesleki gelişimi destekleme, takdir etme, karara katılım ve okulu odağa alma; iletişim kategorisinin ise empati, saygı, hoşgörü, okul iklimini anlama, güvenilir olma kodlarından oluştuğu saptanmıştır. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Bizim fikirlerimizi soruyor. Herhangi bir konu olduğu zaman bizi mutlaka destekliyor. Örneğin öğretmenlerin mesleki girişimleriyle ilgili bir şeyi olsun ya da ailesel bir sıkıntısı olsa herhangi bir ihtiyacı olsun.” (Destekleme, Nermin)

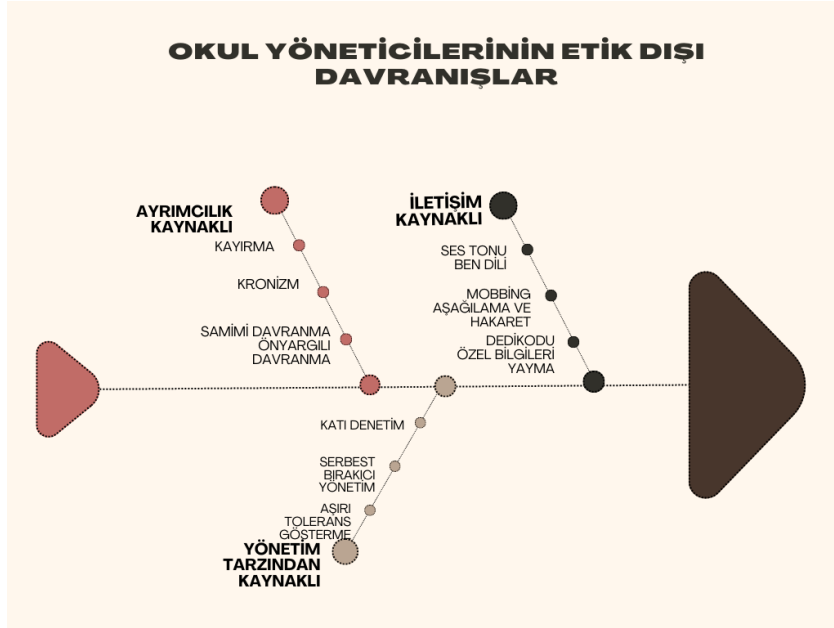
“...Bir arkadaşımız bir şey yapmış mesela bir şey başarmış, onu herkesin içine takdir ediyor.” (Takdir Etme, Esra)

“Okulda yapılacak bir işte öğretmenlerin fikrini alma konusunda her zaman bir şeyi vardır. Her zaman öğretmenlerin fikirlerini alır, onun yanında inanılmaz yardımcıdır.” (Karara katılım, Ebru)

“Sadece okul konusunda değil, insanın bireysel ihtiyaçları konusunda da kişisel hayatı konusunda da oldukça yardımseverdir. Özellikle meslek hayatımda oldukça yardımını görmüşümdür diyebilirim” (Mesleki gelişimi destekleme, Ceren)

### Okul Yöneticilerinin Etik Dışı Davranışları

Katılımcıların öğretmen güçlendirmeye yönelik etik dışı davranışlarına ilişkin yaptıkları açıklamalardan hareketle elde edilen bulgular, Şekil 3’te, kategoriler halinde sunulmuştur.



Şekil 3. Okul Yöneticilerinin Etik Dışı Davranışları

Şekil 3’de görüldüğü gibi katılımcıların görüşlerine göre okul müdürlerinin güçlendirmeye yönelik etik dışı davranışları; ayrımcılık kaynaklı, iletişim kaynaklı ve yönetim tarzı kaynaklı olmak üzere üç kategoride toplanmıştır. Ayrımcılık kaynaklı kategori; kayırma, kronizm, samimi davranma ve önyargı kodlarından oluşmaktadır. İletişim kaynaklı etik dışı davranışlar ise ses tonu, ben dili, mobbing, aşağılama ve hakaret, dedikodu ve özel bilgileri yayma olarak belirlenmiştir. Yönetim tarzından kaynaklanan etik dışı davranışlar ise katı denetim, serbest bırakıcı yönetim ve aşırı tolerans gösterme olarak saptanmıştır. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

“...ses tonunu çok fazla yüksek kullandığı için. Hani sürekli böyle bir kavga halindeymiş gibi aslında belki hiçbir şey yok ortada ya da gerçekten o şekilde düşünmüyor ya da hissetmiyor ama ses tonunu ayarlamada sıkıntı olduğu için bu diğer arkadaşlar tarafından yanlış anlaşılıyor ve sıkıntıya düşebiliyoruz hepimiz.” (İletişim, Ebru)

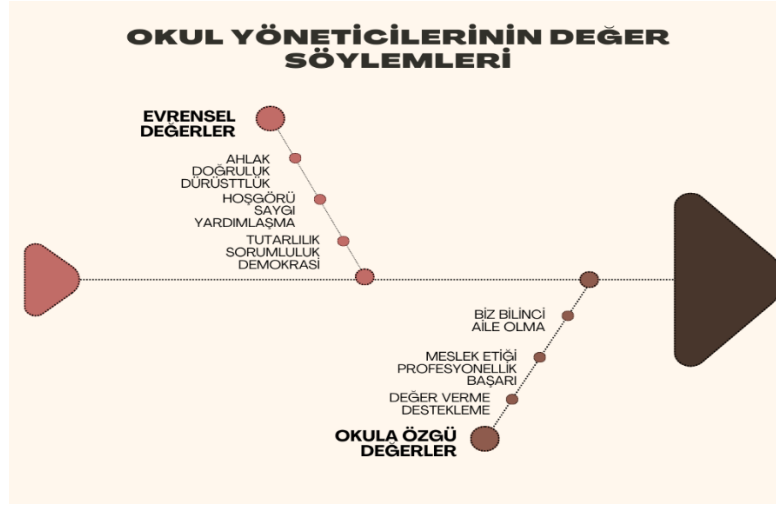
“Bizim okul müdürümüz de en çok göze çarpan işlem adam kayırma gibi diyebiliriz ve görev dağılımında yanlış davranmış olması diyebilirim. Bu da işte siyasi, sendikal ve dini ayrımcılık yaptığını söyleyebiliriz.” (Kayırma, Esra)

“...hakaret eden müdür gördüm hem şahsıma hem de arkadaşlarıma aptal, salak, geri zekalı diyen, çok daha ağır küfreden müdürler gördüm. Onun dışında bağırın, ses yükselten, toplum içinde aşağılayan ...” (Aşağılama ve Hakaret, Ceren)

“Kendi tanıdıklarına öncelik tanıma, yardımcı olma gibi samimiyet duygusu gelişti. Kendi yandaşı gibi düşündüğü, kendi yakını olarak düşündüğü öğretmenlere tolerans gösterme gibi, diğerlerini göstermeme gibi davranışlar gördüm.” (Kayırma, Burak)

### Okul Yöneticilerinin Değer Söylemleri

Katılımcıların okul müdürlerinin öğretmen güçlendirmeye yönelik değer söylemlerine ilişkin bulguları, Şekil 4’te, kategoriler halinde sunulmuştur.



Şekil 4. Okul Yöneticilerinin Değer Söylemleri

Şekil 4'te görüldüğü gibi katılımcıların görüşlerine göre okul müdürlerinin güçlendirmeye yönelik değer söylemleri; evrensel değerler ve okula özgü değerler olmak üzere iki kategoride ele alınmıştır. Evrensel değerler; ahlak, doğruluk, dürüstlük, hoşgörü, saygı, yardımlaşma, tutarlılık, demokrasi, sorumluluk; okula özgü değerler, meslek etiği, profesyonellik, başarı, biz bilinci, değer verme, destekleme, aile olma kodlarından oluşmaktadır. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Birlik, beraberlik, iyilikseverlik, yardımseverlik, sevgi, saygı... Hani bir derdiniz bir sıkıntınız olduğunda al hocam hallederiz, sen rahat ol ya önemli olan kişiye değer veriliyor.” (Değer verme, Funda)

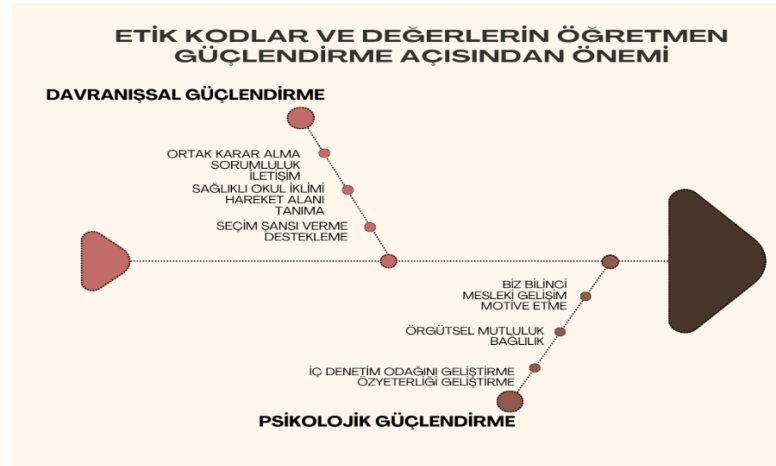
“Okul müdürümüzün iletişimde en önem verdiği değer okulda arkadaşlık ve dürüstlüğe önem vermesi. Dürüstlük burada çok önemli.” (Dürüstlük, Burak)

“Yani o meslek etiği çok önemli bir şey. Yani bizi daha aslında koruyan, bizim elimizi güçlendiren yani iyi kullanıldığı zaman çok önemli.” (Meslek Etiği, Sinem)

“Hem kendine olan saygımı hem de toplumun sana olan saygısı. Aynı zamanda profesyonellik, başarı, mutluluğa da önem verir.” (Profesyonellik, saygı, Ali)

### Etik Kodlar ve Değerlerin Öğretmen Güçlendirme Açısından Önemi

Katılımcıların öğretmen güçlendirmeye yönelik davranışlarının ve söylemlerinin etik ve değerler açısından önemi bulgular, Şekil 5'te kategoriler halinde sunulmuştur.



Şekil 5. Etik Kodlar ve Değerlerin Öğretmen Güçlendirme Açısından Önemi

Şekil 5'te görüldüğü gibi katılımcıların görüşlerine göre güçlendirme açısından etik ve değerlerin önemi; davranışsal ve psikolojik güçlendirme kategorilerinde toplanmıştır. Davranışsal güçlendirme kategorisi; ortak karar alma, sorumluluk, sağlıklı okul iklimi, hareket alanı tanıma, seçim şansı verme, iletişim ve destekleme kodlarından oluşurken; psikolojik güçlendirme ise biz bilinci, mesleki gelişim, motivasyon, örgütsel mutluluk, bağlılık, iç denetim odağını ve öz yeterliği geliştirme kodlarından oluşmaktadır. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

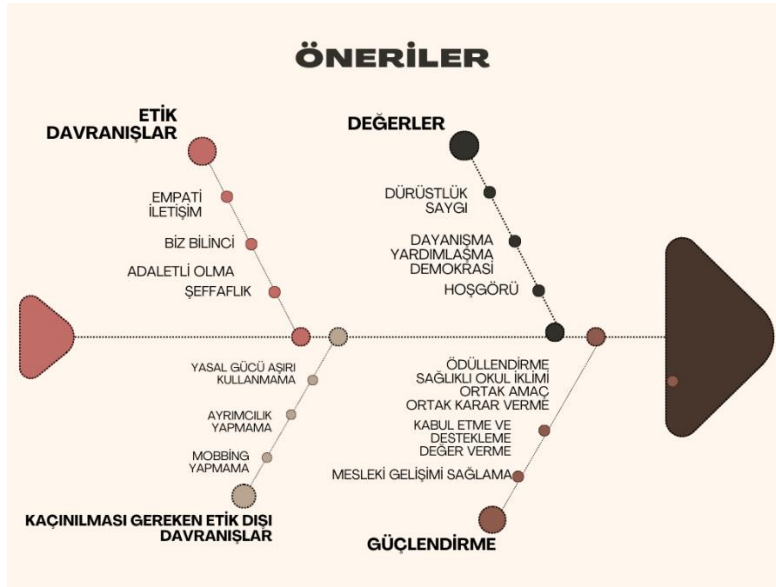
“Ya okul müdürünün tabi ki de olumlu değerlere sahip olması, o değerleri korumaya çalışması okul kültürünü tabi ki de gelişmesini sağlıyor. Daha sağlıklı bir ortamda sürecin eğitim sürecinin işlenmesini sağlıyor.” (Sağlıklı okul iklimi, Burak)

“Öğretmenlere söz hakkı verdiği zaman, onların da karar alma sürecine katılmasını sağladığı zaman öğretmenlerin okula olan bağlılığı artıyor.” (Ortak karar alma, bağlılık, Ali)

“Görevlendirme ile başka okula gittim ve diğer okulumuzdaki okul müdürü de benim kendi mesleki gelişim açısından doktora yapmamı desteklediğini, bir gün izin vereceğini belirtti.” (Özyeterliği geliştirme, Funda)

### Katılımcıların Önerileri

Katılımcıların okul müdürlerinin öğretmen güçlendirmedeki etik davranışlarına ve değer söylemelerine ilişkin önerilerine ait bulgular, Şekil 6'da, kategoriler halinde sunulmuştur.



Şekil 6. Katılımcıların Önerileri

Şekil 6'da görüldüğü gibi katılımcıların görüşlerine göre öğretmen güçlendirmedeki etik davranışlarına ve değer söylemelerine ilişkin öneriler; etik davranışlar, değerler, kaçınılması gereken etik dışı davranışlar ve güçlendirme kategorilerinde ele alınmıştır. Etik davranışlar kategorisi altında katılımcılar empati, iletişim, biz bilinci, adaletli olma ve şeffaflık önerilerinde bulunmuştur. Değerler kategorisi ise dürüstlük, saygı, dayanışma, yardımlaşma, demokrasi ve hoşgörü kodlarından oluşmaktadır. Kaçınılması gereken etik dışı davranışlar kategorisini oluşturan kodlar ise yasal gücü aşırı kullanmama, ayrımcılık yapmama ve mobbing yapmama olarak ele alınabilir. Güçlendirme kategorisinin ise ödüllendirme, sağlıklı okul iklimi, ortak karar alma ve ortak amaç, kabul etme ve destekleme, değer verme ve mesleki

gelişimi sağlama kodlarından oluştuğu saptanmıştır. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Karşısındakini de öğretmen olarak çok güven duyması lazım. Bunu hissettirmesi lazım. Öğretmenin bu işte uzman olduğumda hissettirmeli.” (Saygı, Ceren)

“Öğretmenler arasında iletişimi çok. Hani nasıl olduğunu gözlemlemek, ne bileyim klikler, gruplar var mı? Sorunlar neler varsa onları nasıl çözebilirim?” (İletişim, Deniz)

“Herkesin kendini özgürce ifade edebildiği demokratik bir ortam oluşturulması ve bütün aldığı kararlara kararların şeffaf olması, açık olması ve katılımcı olması, öğretmenlerin özellikle söz sahibi olması gerekiyor.” (Demokratik, şeffaflık, Sinem)

“Yani bence görüşlerinin alınması gerekiyor ve dediğim gibi örgütsel adalet, hoşgörü ortamı yani bunlar diyebilirim.” (Değer verme, hoşgörü, Ayşe)

### Sonuç ve Öneriler

Çalışma, okul yöneticilerinin etik ve etik olmayan davranışları ile değer söylemlerini öğretmen güçlendirme bağlamında değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular; etik davranışlar, etik dışı davranışlar, değer söylemleri, etik kodlar ve değerlerin öğretmen güçlendirme açısından önemi ve öneriler temaları altında incelenmiştir. Etik davranışlar; demokratik tutumlar, örgütsel destek ve iletişim kategorileri; etik dışı davranışları, ayrımcılık kaynaklı, iletişim kaynaklı ve yönetim tarzı kaynaklı; okul müdürlerinin güçlendirmeye yönelik değer söylemleri evrensel değerler ve okula özgü değerler; güçlendirme açısından etik ve değerlerin önemi davranışsal ve psikolojik güçlendirme; öneriler ise etik davranışlar, değerler, kaçınılması gereken etik dışı davranışlar ve güçlendirme kategorilerinde ele alınmıştır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinden beklediği etik davranışlar; iletişime önem verme, değer verme, adalet ve şeffaflık; değerler ise hoşgörü, dürüstlük ve saygı olarak belirlenmiştir. Okul müdürlerinin kaçınması gereken etik dışı davranışlar ise otoriter yönetim tarzı ve ayrımcılık yapma olarak saptanmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde özellikle okul müdürlerinin söylem ve davranışlarındaki etik kodlar ve değerlerin öğretmenin davranışsal ve psikolojik güçlendirmeye zemin hazırladığı söylenebilir.

Çalışmada okul yöneticisinin etik davranışlarında öğretmenin desteklenmesi, okul ikliminin sağlıklı olması, iletişime önem verme, okulu odağa alma gibi kodlar göze çarpmaktadır. Etik kodlar, tüm öğretmenler ve okul için ortak bir sinerji yaratılmasına fırsat sağlayarak öğretmenlerin güçlendirilmesinde önemli bir strateji olabilir. Özellikle küreselleşmenin hız kazandığı ve değişime ayak uydurmanın giderek zorlaştığı günümüzde güçlendirme kavramı giderek odak noktası haline gelmiştir. Güçlendirme, öğretmenlerin kendi potansiyellerini daha iyi kullanması ve güdülenmelerinin artması olarak değerlendirilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Güçlendirme, öğretmenlerin yeterliliklerinin vurgulanması ve artırılması ile ilgilidir (Conger ve Kanungo, 1988). Öğretmen güçlendirme, davranışsal ve psikolojik güçlendirme olarak iki boyutta ele alınmakta olup davranışsal güçlendirme sürecinde; örgütün yapısı düzenlenmeli ve kolaylaştırıcı uygulamalar ve fırsatlar belirlenmelidir (Kıral, 2015). Psikolojik güçlendirme ise, kişinin işiyle ilgili bir öz kontrol duygusunu ve iş rolüne aktif katılımını yansıtan içsel görev motivasyonudur (Thomas ve Velthouse, 1990). Okul yöneticisinin, uygulayacağı davranışsal ve psikolojik güçlendirme stratejilerinde etik kodların varlığı ile öğretmenlerin öz yeterlilikleri gelişmekte, “biz” bilinci oluşmakta, öğretmenliğin temel değerleri korunarak öğretmenlerin konumları da güçlendirilmektedir (Balyer vd., 2017).

Çalışmada örgütsel desteğin ve iletişimin önemli olduğu ve öğretmenin hem özel

hem iş hayatıyla bir bütün olarak ele alınması gerektiği belirlenmiştir. Bir okul yöneticisinin en önemli görevi etkili bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise yüksek düzeyde motive olmuş öğretmenlerle sağlanmaktadır (Erdem, 1997). Öğretmenler okulun anahtar ögesidir. Öğretmenlerin işlerini anlamlı bulmaları, kendilerini yeterli hissetmeleri, kendi kararını vermeleri, iş ve süreçlerle ilgili seçme şansına sahip olmaları, okulda sağlıklı bir iklimin varlığı, yöneticinin etik değer ve davranışları öğretmenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirmesini (Erkoç ve Kırıl, 2023) sağlayabilir

Çalışmanın sonucunda; hoşgörü, saygı, yardımlaşma, destekleme, profesyonellik, mesleki gelişim değerlerin ön planda olduğu belirlenmiştir. Alderfer'in (1972) ihtiyaç teorisine göre bireylerin; varlık, ilişki ve gelişim ihtiyaçları bulunmaktadır. Öğrenen örgütler olan okullarda öğretmenlerin gelişim ihtiyacının karşılanması; profesyonellik, mesleki gelişim, yardımlaşma, destek, hoşgörü gibi değerlerin varlığı ile daha kolay bir şekilde gerçekleşebilir ve öğretmenlerin içerisindeki gizil güç uyandırılabilir.

Çalışmada okul yöneticilerinin yönetim tarzından kaynaklanan etik dışı davranışları; katı denetim, otoriter yönetim, serbest bırakıcı yönetim, aşırı tolerans gösterme olarak saptanmıştır. Gültürk (2012) çalışmasında okul yöneticilerinin en çok makam gücünü kullandıklarını ve bu gücün iletişime de yansıdığını belirlemiştir. Altınkurt vd. (2014) çalışmasında okul yöneticilerinin en çok yasal gücü kullandığını vurgulamıştır. Okul yöneticisinin kullanabileceği güç kaynakları; yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, zorlayıcı güç ve kaynakların kontrol gücüdür (Bush, 2018). Bu güç kaynaklarından sadece yasal güç kullanmak katı bir yönetim tazına neden olabilir ve dolayısıyla davranışsal güçlendirmeyi engelleyebilir. Davranışsal güçlendirmeyi sağlamak için tek bir güç kaynağına odaklanmak yerine güç kaynaklarının kombinasyonları yapılarak bağlama ve zamana göre davranmak hem tutarlılık sağlayabilir hem de davranışsal güçlendirmeye temel olabilir.

Okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde özellikle karar verme ve iletişim süreçlerinde uyguladığı stratejilerdeki etik kodlar ve değerler öğretmenlerin davranışsal olarak güçlendirilmesine zemin hazırlayabilir. Okul yöneticisinin etik davranışları ile evrensel ve okula özgü değerleri bütünleştirmesi ve bunu okul iklimine yansıtması öğretmenlerin algı ve tutumlarını etkileyebilir. Okul örgütü; ortak amaç, anlayış, benzer duygu ve beklentiler ile tüm öğretmenleri bütünleştirmelidir. Bu süreçte ortak anlayışı oluşturmada okul yöneticisine büyük bir görev düşmektedir.

Alan yazın incelendiğinde okul yöneticilerinin kişiler arası, bilgi toplama ve dağıtma ve karar verme rolleri bulunduğu görülmektedir (Koçel, 1999). Okul yöneticilerinin özellikle bilgi toplama ve dağıtma rollerinde ayrımcılık yapmaması, adaletli bir şekilde davranması, eş dost yakınlığı kurduğu öğretmenleri kayırmaması önemlidir. Kişiler arası rollerinde ise evrensel değerlere önem vermesi, saygı ve hoşgörü odaklı olması sağlıklı bir okul ikliminin oluşmasını sağlayabilir. Karar verme rollerinde ise okul yöneticilerinin geleneksel ya da sezgisel karar verme yöntemi yerine karar vermenin tüm öğretmenleri kapsamaması ve öğretmenlere de seçim hakkı vermesi öğretmenlerin hem kendilerini değerli hissetmesini hem de öz yeterliliklerinin gelişmesini sağlayabilir.

Okul yöneticilerinin bilgi, kaynak ve ödül dağıtımında öğretmenlerin Adams'ın Eşitlik Teorisini temel alarak okul yöneticisinin davranışlarını adil ya da adil değil olarak etikledikleri söylenebilir (Adams, 1963). Öğretmenler kendisinin gösterdiği çaba ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının gösterdiği çaba ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmakta ve bu karşılaştırma sonucunda bir eşitsizlik hissederse okul yöneticisinin hem etik dışı davrandığını düşünmekte hem de okula yabancılaşmaktadır (Güney, 2020; Özdemir, 2020). Bu nedenle okul yöneticisinin davranış

ve söylemlerinde adaletli davranması sadece motivasyonu ve bağlılığı değil aynı zamanda öğretmenlerin güçlendirme sürecini de etkileyecektir.

Araştırma sonuçlarına göre çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Öğretmen güçlendirmede kritik rolü olan okul yöneticileri; okulda saygı, hoşgörü, dürüstlük, yardımlaşma gibi değerleri içeren bir okul iklimi geliştirebilir. Okuldaki iş ve işlemlerin zamanında ve uygun bir şekilde yapılması için iletişimde anlaşılır, uygun ses tonu ve dilin kullanılması gerekebilir. Biz bilincinin yerleştirilmesi için ayrımcılık yapma veya kayırma gibi etik dışı davranışlardan kaçınılmalıdır. Okul yöneticisi sadece yasal güce odaklanmamalı, öğretmenlerin güçlendirilmesi için diğer güç kaynaklarından da yararlanmalıdır. Okul yöneticisi, öğretmenlere destek olmalı ve karar alma süreçlerine tüm öğretmenleri katmalıdır. Öğretmenlik uzmanlık mesleğidir ve bu süreçte öğretmenlerin mesleki gelişimleri ve özyeterlilikleri için okulda sürekliliği olan öğrenme ve gelişim temelli topluluklar kurulabilir. Okul yöneticisi öğretmenleri iyi tanımalı ve öğretmen temelli ödüllendirme ve motive etme sistemi kurmalı; adil ve tutarlı bir yönetimi temel almalıdır. Okul yöneticileri; etik davranışı, doğruluk ve ahlaki eylemlerin bütünleşmesi olarak görmeli ve etkili bir etik liderlik uygulamalıdır. Öğretmenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirmesi için sadece okul yönetimi bakış açısıyla bakmamalı, insan ilişkilerini merkeze alarak hak temelli etik bir kültür oluşturmaya çalışmalıdır. Bu çalışma Aydın ilinde gerçekleştirilmiş olup nitel araştırma yöntemiyle tasarlanmıştır. Çalışma başka illerde de gerçekleştirilip, karma veya nicel araştırma olarak da tasarlanabilir.

### Kaynakça

- Acar, A. (2023). *Okul Müdürünün Dönüştürücü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi.
- Adams, J. S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Akbaba-Altun, S. (2003). Eğitim Yönetimi ve Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(1), 7-18.
- Akyol, B. ve Erkoç, N. (2022). The Relationship between Teachers' Perception of Organizational Cronyism and Organizational Dissent. *Psycho-Educational Research Reviews*, 11(3), 586-602.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.
- Altinkurt, Y., ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algularına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(4), 463- 485.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., ve Salalı, E. T. (2014). Okul Müdürlerinin Kullandığı Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *Journal of Education and Educators*, 3(1), 25-52.
- Anderson, G., & Cohen, M. (2015). Redesigning the Identities of Teachers and Leaders: A Framework for Studying New Professionalism and Educator Resistance. *Education Policy Analysis Archives*, 23(85), 1-29.
- Arslan, Y., Polat, S., Gürler, M., & Bulut, İbrahim. (2024). Unethical Behaviors of School Principals According to Teachers' Views: Causes and Recommendations for Prevention. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 11(1), 50-65.

- Ayal, O. (2022). *Örgütsel Dalkavukluk ve Kayırmacılık Arasındaki İlişkinin İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmen Algularına Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Rize: Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi.
- Aydın, G. (2012). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2015). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bacharach, S. & Lawler, E. (1980). *Power and Politics in Organizations*. San Francisco: JosseyBass.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balyer A., Ozcan K. ve Yıldız, A. (2017). Teacher Empowerment: School Administrators' Roles. *Eurasian Journal of Educational Research*, 17(70), 1-18.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bogler, R. & Somech, A. (2004). Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.
- Bush, T. (2018). *Eğitim Liderliği ve Yönetimi Kuramları* (Çev.Ed. R.Sarpkaya, 4. Baskıdan çeviri). Ankara: Pegem Akademi.
- Butts, J. P. & Rich, K. L. (2013). *Nursing Ethics*. Ontario: Jones and Bartlett Publishers.
- Caldwell, C., Hayes, L. A., & Long, D. T. (2010). Leadership, Trustworthiness, and Ethical Stewardship. *Journal of Business Ethics*, 96(4), 497-512.
- Caldwell, C., Hayes, L. A., Bernal, P., & Karri, R. (2008). Ethical Stewardship? Implications for Leadership and Trust. *Journal of Business Ethics*, 78(1-2), 153-164.
- Can, N.(2002). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156, 21-31.
- Conger, I. A. & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process Integrating Theory and Praticce. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cranston, N., Ehrich, L. & Kimber, M. (2003). The Right Decision? Towards an Understanding of Ethical Dilemmas for School Leaders. *Westminster Studies in Education*, 26(2), 135-147.
- Cranston, N., Ehrich, L. & Kimber, M. (2010). Towards an Understanding of Ethical Dilemmas Faced by School Leaders. *Journal of the Queensland Secondary Principals' Association*, 1, 1-3.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2021). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. (Çev. Edt: M. Bütün S. B. Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çelebi, A. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*. Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, M. ve Kiral, B. (2018). Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Güçlendirmesine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(26), 281-310.



- Darling-Hammond, L. & Berry, B. (1988). *The Evolution of Teacher Policy*. Santa Monica: The RAND Corporation.
- DeMatthews, D. E., & Serafini, A. (2021). Do Good Principals do Bad Things? Examining Bounds of Ethical Behavior in the Context of High-Stakes Accountability. *Leadership and Policy in Schools*, 20(3), 335-354.
- Derinbay, D. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Duman, Ş. (2018). *Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Güçlendirmenin Yordayıcıları Olarak Yapısal Güçlendirme, Yöneticiye Güven ve Lider-Üye Etkileşimi*. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Erdem, A. R. (1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Dergisi*, 3, 68-76.
- Erdoğan, M. (2019). *Eğitim Sektöründeki Yöneticilerin Değerleri, Öz-Liderlik Nitelikleri ve İş Tatminleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniv.
- Erkoç, N. ve Kıral, B. (2023a). Öğretmen Güçlendirmede Okul Yöneticilerin Rolü ve Önemi, Okul Yöneticilerinin Uyguladığı Güçlendirme Stratejileri. *Uluslararası Eğitimde Mükemmellik Arayışı Dergisi (UEMAD)*, 3(4), 47-60.
- Erkoç, N. ve Kıral, B. (2023b). Sınıf Öğretmenlerinin Davranışsal Güçlendirilmeleri ile Okul Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 38-50.
- Fidan Toprakçı, D. (2021). *Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Güçlendirme Düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi.
- Firestone, W. A. & James R. P. (1993). Teacher Commitment, Working Conditions and Differential Incentive Policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525.
- Ganiban, R., Belecina, R. R. and Ocampo, J. M. (2019). Antecedents of Teacher Empowerment. *EDUCARE*, 11(2), 89-108.
- Gider, İ. (2020). *Okul Yönetiminde Kayırmacılık Davranışları ile Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Siirt Üniversitesi.
- Glesne, C. (2021). *Nitel Araştırmaya Giriş*. A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu. (Çev. Ed.). Ankara: Anı Yayınları.
- Greenfield, W. D. (1991). *Rationale and Methods to Articulate Ethics and Administrator Training*. Annual Meeting of the American Educational Research Association.
- Gültürk, Z. (2012). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Güç Kaynaklarından Yararlanma Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi.
- Güney, S. (2020). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın.
- Hökelekli, H. (2011). *Ailede, Okulda, Toplumda Değerler Psikolojisi ve Eğitimi*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Jacobson, A. (2001). *Developing a Voice: Teacher Empowerment and Second Language Education*. (ERIC Document Reproduction Service, No. ED 456105).

- Karakitapoğlu Aygün, Z. ve İmamoğlu, E. O. (2002). Value Domains of Turkish Adults and University Students. *The Journal Of Social Psychology*, 142, 333-351.
- Katip, M. (2019). *Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Etik Dışı Liderlik Davranışları Hakkında Öğretmen Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Kazak, E. & Kocamanoğlu, S. (2023). Okul müdürlerinin etik olmayan davranışlarının nedenleri ve etkilerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 21(3), 1177-1203.
- Kıral, B. (2015). *Lise Yöneticilerinin Öğretmenleri Güçlendirmesi ve Öğretmenlerin Kayıtsızlık (Sinizm) Davranışı ile İlişkisi*. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Kıral, B. (2019). *Eğitim Yönetiminde Öğretmen Güçlendirme*. (Ed. Necati Cemaloğlu, Murat Özdemir). Eğitim Yönetimi içinde (ss. 627-668). Ankara: Pegem Akademi.
- Kıral, B. (2021). Nitel Araştırmada Fenomenoloji Deseni: Türleri ve Araştırma Süreci. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 92-103.
- Kimwary, M. C., Chirure, H. & Omondi, M. (2014). Teacher Empowerment in Education Practice: Strategies, Constraints and Suggestions. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, 4(2), 51-56.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Konay, D. & Kıral, E. (2023). Politik Beceri ve Dalkavukluk Arasındaki İlişki. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1), 295-335.
- Koptagel Çeltek, M. (2021). *Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirme Algıları ile Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Laschinger, H. K. S., Gilbert, S., Smith, L. M. & Leslie, K. (2010). Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: Applying Kanter's Empowerment Theory to patient care. *Journal Of Nursing Management*, 18, 4-13.
- Lleo, A., Ruiz-Palomino, P., Guillen, M. & Marrades-Pastor, E. (2023) The Role of Ethical Trustworthiness in Shaping Trust and Affective Commitment in Schools, *Ethics & Behavior*, 33(2), 151-173.
- Merriam, S. B. (2014). *A Guide to Qualitative Research Design and Implementation*. S. Turan (Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Meslekî Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP). (2006). Tüm alanlar, Meslek Etiği. [http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/meslekigelisim/moduller/meslek\\_etigi.pdf](http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/meslekigelisim/moduller/meslek_etigi.pdf) [Erişim tarihi: 15.12.2023].
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2015). *Nitel Veri Analizi: Genişletilmiş Bir Kaynak Kitap*. S. Akbaba Altun ve A. Ersoy (Çev. Eds). Ankara: Pagem Akademi
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Odabaş, İ. (2014). *Yapısal Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Önder, G. (2023). *Okul Yöneticilerinin Etik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Ordu İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi.

- Öz, Ö. (2021). *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinden Bekledikleri ve Karşılaştıkları Etik Davranışlar*. Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Özdemir, M. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. ve Aksoy, M. S. (2005). Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(6), 95-109.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Panagiotopoulos, G., Panagiotis, K., & Karanikola, Z. (2019). Professional Development and Empowerment of Primary School Teachers. *European Journal of Training and Development*, 6(4), 9-19.
- Pethia, R. F. (1970). Values in Positive and Normative Administrative Theory: A Conceptual Framework and Logical Analysis. In S. M. Wortman & F. Luthans (Eds.), *Emerging Concepts in Management* (pp. 10-25). London: The Macmillan Company.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar* (D. Bayrak, H., B. Arslan & Z. Akyüz, Trans). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Rucinski, A. D. & Bauch, P. A. (2006). Reflective, Ethical, and Moral Constructs in Educational Leadership Preparation: Effects on Graduates' Practices. *Journal of Educational Administration*, 44(5), 487-508.
- Sağnak, M. (2005). İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Uyum Düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 5(1), 207-228.
- Sakçak, A., Arslan, Y., & Polat, S. (2023). Favouritism Behaviours of School Principals: Teachers' Perceptions on the Causes and Consequences of Favouritism in Turkey. *Educational Studies*, 49(6), 877-895.
- Sancar, A. (2012). *Personel Güçlendirme Algısı İle Dönüştürücü Liderlik Arasında İlişkiler: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Schwartz, M. S. (2002). A Code of Ethics Corporate Code of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 41, 27-43.
- Short P. M. & Greer, J. T. (1998). *The Empowered School District Project*. Washington: Grant Funded By Danforth Foundation.
- Short, P. M. & Johnson, P. E. (1994). Exploring the Links Among Teacher Empowerment, Leader Power, and Conflict. *Education*, 14(4), 581-593
- Starratt, RJ (2005). Responsible Leadership. *The Educational Forum*, 69, 124-133.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: an "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-691.
- Turgut, T. (1998). Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri. Tevrüz, T. (Edt.). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* içinde (ss. 35-48). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Uğurlu, C. T. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yönetici Etik Liderlik Davranışına İlişkin Algıları. *CÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36(2), 203-213.
- Vogel, L. (2012). Values and Ethics in Educational Administration. *The Journal of the Center for the Study of Leadership and Ethics*, 10(1), 1-12.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.

- Wright, N. (2011). Between 'Bastard' and 'Wicked' Leadership? School Leadership and the Emerging Policies of the UK Coalition Government. *Journal of Educational Administration and History*, 43(4), 345-362.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2006). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel ve Örgütsel Değerler ve Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme Durumları*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Değerlere Göre Yönetim ile İlgili Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(52), 639-664.