



Analytical Social Sciences Journal

Analitik Sosyal Bilimler Dergisi

ISSN 3023-5391 | 4 (1) | 2026

Research Article

Received: 09.05.2026

Accepted: 25.06.2026

Bahar Bozkurt*

<https://orcid.org/0009-0005-0926-2087>

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Etik İletişim Davranışlarının Değerlendirilmesi

An Evaluation of School Principals' Ethical Communication
Behaviors Based on Teachers' Views

Öz

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin etik iletişim davranışlarını öğretmen görüşlerine dayalı olarak değerlendirmektir. Nitel yaklaşımla yürütülen çalışmada olgubilim deseni kullanılmıştır. Çalışma grubunu, maksimum çeşitlilik örneklemeyle belirlenen ve Diyarbakır ili merkez ilçelerinde farklı okul kademelerinde görev yapan 20 öğretmen oluşturmuştur. Veriler araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmış ve içerik analiziyle çözümlenmiştir. Öğretmenler, müdürlerin etik iletişimini en çok dürüst ve açık iletişim ile saygılı ve adil yaklaşım üzerinden değerlendirmiş; şeffaflık, tarafsızlık, empati ve güven de öne çıkmıştır. Katılımcılara göre etik iletişim, okulda güven ve huzur ortamını güçlendirmekte, öğretmen motivasyonunu artırmakta, iş birliğini ve kurumsal aidiyeti desteklemektedir. Etik iletişimi zorlaştıran başlıca etkenler dedikodu ve bilgi kirliliği, empati ve dinleme eksikliği, yoğun iş yükü, ön yargılı tutumlar ve yanlış anlaşılmalardır. Öğretmenler; uygulamalı hizmet içi eğitimleri, şeffaf ve katılımcı yönetimi, karar süreçlerine öğretmen katılımını ve Millî Eğitim Bakanlığının rehberlik desteğini önermiştir. Bulgular, etik iletişimin bireysel bir beceriden öte kurumsal destek gerektiren bir yönetim anlayışı olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Etik iletişim, okul müdürü, etik liderlik, öğretmen görüşleri, eğitim yönetimi

Abstract

This study aims to evaluate school principals' ethical communication behaviors based on teachers' views. A qualitative approach with a phenomenological design was adopted. The study group consisted of 20 teachers working at different school levels in the central districts of Diyarbakır, Türkiye, selected through maximum variation sampling. Data were collected with a semi-structured interview form and analyzed through content analysis. Teachers evaluated principals' ethical communication mainly in terms of honest and open communication and a respectful and fair approach; transparency, impartiality, empathy, and trust also emerged. According to the participants, ethical communication strengthens trust at school, increases teacher motivation, and supports collaboration and a sense of belonging. The main barriers were gossip and misinformation, a lack of empathy and listening, heavy workload, prejudiced attitudes, and misunderstandings. Teachers recommended practice-oriented

* School Principal, Ministry of National Education, Türkiye, bahar.bozkurt.7272@gmail.com

Citation: Bozkurt, B. (2026). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Etik İletişim Davranışlarının Değerlendirilmesi.

Tigin Analitik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(1), 1–13.

Copyright, License and Responsibility Statement

© 2026 The Author(s). Copyright remains with the author(s), who grant TİGİN: Analytical Social Sciences Journal (Analitik Sosyal Bilimler Dergisi) the right of first publication. This article is published under the Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0), permitting non-commercial use, sharing, and adaptation with appropriate attribution. The author(s) retain copyright and are solely responsible for the scientific, ethical, legal, and factual content of the article.



in-service training, transparent and participatory management, teacher involvement in decision-making, and guidance from the Ministry of National Education. The findings indicate that ethical communication is not merely an individual skill but a management approach that requires institutional support.

Keywords: *Ethical communication, school principal, ethical leadership, teacher views, educational administration*

Giriş

Eğitim örgütleri, yalnızca akademik bilginin aktarıldığı kurumlar değil, aynı zamanda bireylerin sosyal, kültürel ve ahlaki gelişimlerinin şekillendiği önemli toplumsal yapılardır. Bu kurumların amaçlarına etkili biçimde ulaşabilmesi, büyük ölçüde okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik anlayışına ve örgüt içerisinde oluşturdukları iletişim ortamına bağlıdır. Özellikle eğitim kurumlarında güvene dayalı, şeffaf, dürüst ve saygılı iletişim ortamlarının oluşturulması, öğretmenlerin motivasyonunu, örgütsel bağlılığını ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğini doğrudan etkilemektedir (Hoy & Miskel, 1991; Uludağ & Bilgivar, 2024).

İletişim, eğitim yönetiminin temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Okul yöneticileri eğitim sürecinin planlanması, koordinasyonu, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi süreçlerinde öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer paydaşlarla sürekli iletişim hâlinindedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin yalnızca etkili iletişim becerilerine sahip olması yeterli görülmemekte, aynı zamanda bu iletişimi etik ilke ve değerler doğrultusunda yürütmesi de beklenmektedir. Etik değerlere dayalı iletişim anlayışı; doğruluk, dürüstlük, adalet, tarafsızlık, saygı, şeffaflık ve güven gibi temel ilkeleri esas almakta ve örgütsel ilişkilerin sağlıklı biçimde sürdürülmesine katkı sağlamaktadır (Çetin & Özcan, 2004). Son yıllarda eğitim yönetimi alanında gerçekleştirilen çalışmalar, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin mesleki etik davranışları, örgütsel güvenleri, iş doyumları ve okul iklimi arasında güçlü ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır. Uludağ ve Bilgivar (2024), okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğinin öğretmenlerin mesleki etik davranışlarını anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir. Araştırmada özellikle iletişim yönetimi ve öğretime odaklaşma boyutlarının öğretmen davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir.

Etik kavramı, bireysel davranışların doğru ve yanlış yönlerini değerlendiren, evrensel değerler çerçevesinde bireylere rehberlik eden ilkeler bütünü olarak kabul edilmektedir. Eğitim örgütlerinde etik anlayışın benimsenmesi ise yalnızca yönetsel süreçlerin değil, aynı zamanda örgütsel kültürün ve okul ikliminin de sağlıklı biçimde gelişmesine katkı sağlamaktadır. Okul yöneticilerinin etik ilkelere bağlı davranışları öğretmenlerin kuruma duyduğu güveni artırmakta, iş doyumlarını olumlu yönde etkilemekte ve eğitim ortamlarının niteliğini geliştirmektedir (Çetin & Özcan, 2004). Etik liderlik, liderin yalnızca kişisel olarak etik değerlere sahip olması değil, aynı zamanda bu değerleri davranışlarına yansıtması, çalışanlarına örnek olması ve örgütte etik bir kültür oluşturması olarak değerlendirilmektedir. Sosyal öğrenme yaklaşımına dayanan etik liderlik anlayışında liderler, davranışlarıyla çalışanlara rol model olmakta ve etik davranışların örgüt içerisinde yaygınlaşmasını

sağlamaktadır. Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilediği bilinmektedir (Çıraklı et al., 2014). Bu nedenle okul yöneticilerinin iletişim süreçlerinde sergiledikleri etik davranışların da öğretmenlerin örgütsel tutumlarını ve okulun çalışma iklimini etkilemesi beklenebilir. Eğitim kurumlarında etik liderlik davranışlarının olumlu örgütsel sonuçlar doğurduğunu ortaya koyan birçok araştırma bulunmaktadır. Cemaloğlu ve Kılınç (2012), okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin yükseldiğini, yıldırma algılarının ise azaldığını belirlemiştir. Bu sonuç, etik liderliğin daha sağlıklı çalışma ortamlarının oluşmasına katkı sağladığını göstermektedir. Benzer şekilde Çakıroğlu ve Tabancalı (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin okul müdürlerini etik lider olarak algılamalarının gönüllü örgütsel katkıları ve kurumsal bağlılıklarını artırdığını göstermektedir.

Etik iletişim davranışları yalnızca bireyler arası ilişkileri değil, aynı zamanda örgütsel güven, adalet algısı ve kurumsal bağlılığı da etkilemektedir. Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, çalışanların örgütteki etik iklim algısını doğrudan ve dolaylı yoldan olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Akdoğan & Demirtaş, 2014). Bu kapsamda okul müdürlerinin etik iletişim davranışlarının öğretmen görüşleri doğrultusunda incelenmesi, eğitim kurumlarında etkili yönetim anlayışının geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Araştırmadan elde edilecek bulguların okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesine, etik liderlik anlayışının güçlendirilmesine ve eğitim kurumlarında güvene dayalı bir örgüt kültürünün oluşturulmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışma sonuçlarının eğitim yönetimi alanındaki ilgili literatüre katkı sunacağı ve gelecekte yapılacak araştırmalara yol göstereceği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, okul müdürlerinin etik iletişim davranışlarını öğretmen görüşlerine dayalı olarak değerlendirmektir. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

*Okul müdürünüzün öğretmenlerle iletişim sürecinde sergilediği etik davranışları nasıl değerlendiriyorsunuz? Gözlemlediğiniz olumlu veya olumsuz örnekleri paylaşabilir misiniz?

*Okul müdürünün etik iletişim davranışlarının okul iklimi, öğretmen motivasyonu ve çalışma ortamı üzerindeki etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

*Okul müdürlerinin etik iletişim sürecinde karşılaştıkları sorunlar veya iletişimi olumsuz etkileyen durumlar sizce nelerdir?

*Okul müdürlerinin etik iletişim davranışlarının geliştirilmesi için okul yönetimine, Millî Eğitim Bakanlığına veya diğer paydaşlara yönelik önerileriniz nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin etik iletişim davranışlarını değerlendirmek amacıyla nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde desenlenmiştir. Nitel araştırmalar, bireylerin olay ve olgulara yükledikleri anlamları kendi doğal ortamları içerisinde bütüncül bir bakış açısıyla incelemeyi amaçlayan araştırma yöntemleridir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin etik iletişim davranışlarına ilişkin deneyimlerini, gözlemlerini ve değerlendirmelerini ayrıntılı bir şekilde ortaya koyabilmek amacıyla nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni tercih edilmiştir. Olgubilim deseni, bireylerin farkında oldukları ancak ayrıntılı olarak açıklamakta zorlandıkları olgu ve deneyimlere ilişkin algılarını, yaşantılarını ve bu yaşantılara yükledikleri anlamları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Bu kapsamda araştırmanın verileri, öğretmenlerle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla toplanmış, elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenerek yorumlanmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Diyarbakır ili merkez ilçelerinde görev yapan 20 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemesinin temel amacı, araştırma konusu ile ilgili farklı özelliklere sahip katılımcıların görüşlerini bir araya getirerek incelenen olgunun farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Bu doğrultuda araştırmaya okul öncesi, ilkökul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan farklı branşlardan öğretmenler dâhil edilmiştir. Katılımcıların görev yaptıkları okul türleri, mesleki kıdemleri ve hizmet sürelerinin farklılık göstermesine özen gösterilmiştir. Araştırmaya katılacak öğretmenlerin okul müdürleriyle doğrudan çalışma deneyimine sahip olmaları ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul etmeleri temel ölçüt olarak belirlenmiştir. Böylece okul müdürlerinin etik iletişim davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin farklı deneyim ve bakış açıları doğrultusunda kapsamlı bir şekilde ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kimlik bilgileri gizli tutulmuştur. Katılımcıların gerçek adları araştırmanın hiçbir aşamasında kullanılmamış, öğretmenler Ö1, Ö2, ..., Ö20 biçiminde kodlanmıştır. Bulgular bölümündeki doğrudan alıntılar bu kodlarla sunulmuş; katılımcıların görev yaptıkları okulların adlarına ve kimliklerini dolaylı olarak ortaya çıkarabilecek bilgilere metinde yer verilmemiştir. Çalışma grubunu oluşturan 20 öğretmenin (Ö1–Ö20) demografik özellikleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Erkek	12	60,0
	Kadın	8	40,0
Eğitim düzeyi	Lisans	16	80,0
	Yüksek lisans	4	20,0
Mesleki kıdem	1–5 yıl	7	35,0
	6–10 yıl	6	30,0
	11–15 yıl	2	10,0
	16 yıl ve üzeri	1	5,0
	Belirtilmemiş	4	20,0

Not. n = katılımcı sayısı. Dört katılımcı mesleki kıdem bilgisini belirtmemiştir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Görüşme formunda okul müdürlerinin etik iletişim davranışlarına, bu davranışların okul ortamına yansımalarına, iletişim sürecinde karşılaşılan sorunlara ve çözüm önerilerine ilişkin açık uçlu sorular yer almıştır. Görüşmeler öğretmenlerin uygun oldukları zamanlarda bireysel olarak gerçekleştirilmiş ve her bir görüşme ortalama 30–40 dakika sürmüştür. Görüşme kayıtları yazılı ortama aktarılmış, kontrol edilerek analiz sürecine hazır hâle getirilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Bu araştırmada, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin etik iletişim davranışlarını belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunun geliştirilmesi sürecinde öncelikle etik iletişim, eğitim yönetimi, etik liderlik ve okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin ulusal ve uluslararası alan yazını incelenmiş, araştırmanın amacı doğrultusunda bir soru havuzu oluşturulmuştur. Hazırlanan taslak sorular eğitim yönetimi alanında uzman akademisyenlerin görüşlerine sunulmuş, kapsam, dil, anlaşılabilirlik ve içerik bakımından değerlendirilmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak görüşme formuna son şekli verilmiştir. Araştırmanın geçerliğini artırmak amacıyla veri toplama, kodlama, analiz ve yorumlama süreçleri ayrıntılı biçimde planlanmış ve sistematik olarak yürütülmüştür. Elde edilen bulgular doğrudan katılımcı ifadeleriyle desteklenerek araştırmanın inandırıcılığı güçlendirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca çalışma grubunun belirlenmesinde maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi tercih edilerek farklı okul kademelerinde ve farklı mesleki deneyimlere sahip öğretmenlerin görüşlerine yer verilmiştir. Böylece okul müdürlerinin etik iletişim davranışlarının farklı bakış açılarıyla değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla görüşmeler belirli bir sistem içerisinde gerçekleştirilmiş, elde edilen veriler dikkatle incelenmiş ve içerik analizi sürecinde kodlama işlemleri tutarlı bir yaklaşımla yürütülmüştür. Kodlardan kategorilere ve temalara ulaşma süreci ayrıntılı olarak raporlanmış, araştırmanın her aşamasında şeffaflık ilkesine bağlı kalınmıştır. Bulguların yorumlanmasında araştırmanın amacı dışına çıkılmamış ve araştırmacının öznel değerlendirmelerinden kaynaklanabilecek olası

yanlılıkların en aza indirilmesine özen gösterilmiştir. Nitel araştırmalarda geçerlik araştırmanın gerçeği yansıtırma derecesini, güvenilirlik ise araştırma sürecindeki tutarlılığı ifade etmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2018).

Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, benzer verilerin belirli kavramlar ve temalar altında sistematik bir şekilde bir araya getirilmesine, düzenlenmesine ve yorumlanmasına olanak sağlayan nitel veri analiz yöntemlerinden biridir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Analiz sürecinde öncelikle görüşme kayıtları ayrıntılı biçimde okunmuş, araştırma soruları doğrultusunda anlamlı ifadeler belirlenerek kodlanmıştır. Daha sonra benzer özellik gösteren kodlar bir araya getirilmiş, ortak özelliklerine göre kategoriler oluşturulmuş ve bu kategoriler üst temalar altında sınıflandırılmıştır. Elde edilen bulgular, katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılarla desteklenerek yorumlanmış ve öğretmenlerin okul müdürlerinin etik iletişim davranışlarına ilişkin değerlendirmeleri bütüncül bir bakış açısıyla ortaya konulmuştur. Analiz sonucunda etik iletişim davranışlarının güçlü yönleri, öğretmenler tarafından dile getirilen sorun alanları ve geliştirilmesine yönelik öneriler sistematik bir çerçevede değerlendirilmiştir.

Etik İlkeler

Veri toplama sürecinde katılımcılara araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında ayrıntılı bilgi verilmiş, araştırmaya katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığı ifade edilmiştir. Katılımcılara kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı, elde edilen verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı açıklanmış; görüşmeler katılımcıların izni doğrultusunda kayda alınmıştır. Katılımcılar, görüşlerinin kimlikleri gizli tutularak bilimsel bir makalede yayımlanacağı konusunda bilgilendirilmiş ve bu kullanıma onay vermiştir.

Bulgular

Bu bölümde araştırmada yer alan alt problemlere göre araştırmada elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Bulgular verilirken, alt problemlerin sıralaması dikkate alınmıştır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Okul müdürünüzün öğretmenlerle iletişim sürecinde sergilediği etik davranışları nasıl değerlendiriyorsunuz? Gözlemlediğiniz olumlu veya olumsuz örnekleri paylaşabilir misiniz?” sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Okul Müdürlerinin Etik İletişim Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema	Alt tema	Katılımcılar	f
Okul müdürlerinin etik iletişim davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri	Dürüst ve açık iletişim	Ö2, Ö5, Ö9, Ö14, Ö18	5
	Saygılı ve adil iletişim anlayışı	Ö1, Ö6, Ö10, Ö15, Ö20	5
	Şeffaflık ve tarafsızlık	Ö3, Ö7, Ö12, Ö17	4
	Empati ve etkin dinleme	Ö4, Ö8, Ö13	3
	Güven oluşturan iletişim davranışları	Ö11, Ö16, Ö19	3

Not. Ö = öğretmen; f = frekans.

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin okul müdürlerinin etik iletişim davranışlarına ilişkin görüşlerinin ağırlıklı olarak dürüst ve açık iletişim ile saygılı ve adil iletişim anlayışı üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bunu sırasıyla şeffaflık ve tarafsızlık, empati ve etkin dinleme ile güven oluşturan iletişim davranışları izlemektedir. Katılımcılar, etik iletişimin yalnızca doğru bilgi paylaşımından ibaret olmadığını, aynı zamanda öğretmenlere eşit mesafede yaklaşılması, karar alma süreçlerinde şeffaf olunması, farklı görüşlere saygı gösterilmesi ve çalışanların kendilerini rahatça ifade edebilecekleri bir iletişim ortamının oluşturulmasıyla mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca okul müdürlerinin güven veren, samimi ve çözüm odaklı iletişim anlayışının okul iklimini olumlu yönde etkilediği ve kurumsal bağlılığı güçlendirdiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Okul müdürümüze en beğendiğim yönü herkesle aynı şekilde konuşmasıdır. Kimseye ayrıcalık yapmadığını görmedim.” (Ö1)

“Bence etik iletişimin temeli dürüstlük. Müdürümüz bir konuda olumsuz bir durum varsa bile açıkça söylüyor, sonradan farklı şeylerle karşılaşmıyoruz.” (Ö2)

“Karar alınırken gerekçesini paylaşması öğretmen olarak bize güven veriyor.” (Ö3)

“Bizim gerçekten dinlediğini hissediyorum.” (Ö4)

“Eleştirilerimizi rahatça söyleyebildiğimiz bir ortam oluşturdu. Her fikri kabul etmese bile saygıyla dinlemesi önemli bir özellik.” (Ö5)

“İletişimde tarafsız davranması öğretmenler arasındaki güveni artırıyor.” (Ö7)

“Kimseyi küçük düşürdüğünü görmedim.” (Ö8)

“Bütün öğretmenlere eşit yaklaşımaya çalışıyor. Yakın olduğu kişiler olsa bile bunu kararlarına yansıtılmaya özen gösteriyor.” (Ö9)

“Empati kuran bir yönetici olduğunu düşünüyorum.” (Ö11)

“Kapısını çaldığımızda rahatlıkla konuşabiliyoruz. Bu durum iletişimi daha samimi hâle getiriyor.” (Ö13)

“Yanlış bir durum olduğunda bunu herkesin içinde söylemek yerine birebir konuşmayı tercih etmesi bana göre etik açıdan çok değerli.” (Ö14)

“Bazen herkesi memnun etmek mümkün olmuyor ama kararlarını açıklaması ve gerekçelendirmesi insanların kendisini daha kolay anlamasını sağlıyor.” (Ö15)

“İnsanlara saygılı davranması okulun genel havasını da olumlu etkiliyor.” (Ö16)

“Öğretmenlerin görüşlerine gerçekten değer verildiğini hissedince aidiyet duygusu da güçleniyor. Bunun temelinde de müdürün iletişim tarzı olduğunu düşünüyorum.” (Ö17)

“Kendini ulaşılmaz göstermeyen bir yönetici olması önemli bir avantaj.” (Ö19)

“Etik iletişim sadece güzel konuşmak değil bence. Adaletli davranmak, herkese eşit mesafede durmak, gerektiğinde öz eleştiri yapabilmek ve insanları incitmeden iletişim kurabilmek de bunun bir parçası. Okul müdürlerinin bu konuda örnek olması gerektiğini düşünüyorum.” (Ö20)

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Okul müdürünün etik iletişim davranışlarının okul iklimi, öğretmen motivasyonu ve çalışma ortamı üzerindeki etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Etik İletişim Davranışlarının Okul İklimi, Öğretmen Motivasyonu ve Çalışma Ortamına Etkileri

Tema	Alt tema	Katılımcılar	f
Okul müdürünün etik iletişim davranışlarının okul ortamına etkileri	Güven ve huzur ortamının oluşması	Ö2, Ö7, Ö11, Ö16, Ö20	5
	Öğretmen motivasyonu ve mesleki bağlılığın artması	Ö1, Ö5, Ö9, Ö14	4
	İş birliği ve ekip ruhunun güçlenmesi	Ö3, Ö7, Ö13, Ö18	4
	Açık iletişim ve sorunların kolay çözülmesi	Ö4, Ö10, Ö15	3
	Kurumsal aidiyet ve olumlu okul ikliminin gelişmesi	Ö6, Ö12, Ö17, Ö19	4

Not. Ö = öğretmen; f = frekans. Bir katılımcının görüşü birden fazla alt temada kodlanabilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin büyük çoğunluğunun okul müdürünün etik iletişim davranışlarının okul iklimi üzerinde olumlu etkiler oluşturduğunu düşündükleri görülmektedir. Katılımcılar özellikle güven ve huzur ortamının oluşmasını en önemli etki olarak değerlendirmişlerdir. Bunun yanında öğretmen motivasyonu ve mesleki bağlılığın artması, iş birliği ve ekip ruhunun güçlenmesi, açık iletişim sayesinde sorunların daha kolay çözülebilmesi ile kurumsal aidiyet duygusunun gelişmesi öne çıkan diğer görüşler arasında yer almaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde etik iletişim anlayışını benimseyen okul müdürlerinin öğretmenler arasında güvene dayalı ilişkiler kurulmasına katkı sağladığı, çalışma ortamını olumlu yönde etkilediği ve okulun genel iklimini güçlendirdiği söylenebilir. Bu değerlendirmeleri yansıtan ifadelerden bazıları şunlardır:

“Okul müdürünün iletişim tarzı okulun havasını doğrudan etkiliyor. Saygılı bir iletişim olduğunda herkes daha rahat çalışıyor.” (Ö1)

“Bir sorun yaşandığında konuşarak çözmeye çalışması ekip ruhunu güçlendiriyor.” (Ö3)

“İletişim açık olunca yanlış anlaşılmalarda azalıyor.” (Ö4)

“Öğretmenlerin fikirlerini önemseyen bir yöneticiyle çalışınca insan kendini daha değerli hissediyor. Bu da ister istemez işe olan bağlılığı artırıyor.” (Ö5)

“Güven varsa çalışma ortamı da daha huzurlu oluyor.” (Ö6)

“Baskıcı değil, yol gösterici bir iletişim kurması okul iklimini olumlu etkiliyor.” (Ö7)

“Samimi ama mesafesini de koruyan bir iletişim anlayışı var. Bunun okul düzenine olumlu katkı sağladığını düşünüyorum.” (Ö9)

“Kararların gerekçelerini paylaşması öğretmenlerde güven oluşturuyor.” (Ö10)

“Bir bata olduğunda suçlamak yerine çözüm araması motivasyonu düşürmüyor, aksine insanı daha çok çalışmaya teşvik ediyor.” (Ö11)

“İyi bir iletişim olunca küçük sorunlar büyümeden çözülebiliyor.” (Ö12)

“Herkes eşit yaklaşması okul içindeki huzuru koruyor.” (Ö15)

“İnsanlar kendilerini rahat ifade edebildiğinde okulda daha olumlu bir çalışma ortamı oluşuyor.” (Ö16)

“Etik iletişim sadece müdürle öğretmen arasında kalmıyor, zamanla bütün okul kültürüne yansıyor.” (Ö17)

“Öğretmenlerin fikirlerinin dinlenmesi aidiyet duygusunu güçlendiriyor diye düşünüyorum.” (Ö18)

“Bence okul müdürünün iletişim tarzı okulun en önemli belirleyicilerinden biri. Adaletli, şeffaf ve dürüst bir iletişim anlayışı benimsendiğinde hem öğretmenlerin motivasyonu artıyor hem de okulda gereksiz çatışmalar azalıyor. Böyle bir ortamda insanlar kendilerini daha güvende hissediyor ve ortak amaçlar doğrultusunda daha kolay iş birliği yapabiliyor.” (Ö20)

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Okul müdürlerinin etik iletişim sürecinde karşılaştıkları sorunlar veya iletişimi olumsuz etkileyen durumlar sizce nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Etik İletişim Sürecini Olumsuz Etkileyen Durumlar

Tema	Alt tema	Katılımcılar	f
Okul müdürlerinin etik iletişim sürecinde karşılaştıkları sorunlar ve iletişimi olumsuz etkileyen durumlar	Yanlış anlaşılmalara ve iletişim eksiklikleri	Ö2, Ö7, Ö15	3
	Ön yargılı tutumlar ve kişisel beklentiler	Ö3, Ö10, Ö17	3
	Yoğun iş yükü ve zaman yetersizliği	Ö1, Ö8, Ö14, Ö19	4
	Empati ve etkin dinleme eksikliği	Ö5, Ö8, Ö13, Ö14, Ö16	5
	Dedikodu, kutuplaşma ve bilgi kirliliği	Ö6, Ö8, Ö12, Ö13, Ö17, Ö19	6

Not. Ö = öğretmen; f = frekans. Bir katılımcının görüşü birden fazla alt temada kodlanabilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, öğretmenlerin etik iletişim sürecini olumsuz etkileyen durumlar arasında en sık dedikodu, kutuplaşma ve bilgi kirliliği (f = 6) ile empati ve etkin dinleme eksikliğini (f = 5) dile getirdikleri görülmektedir. Bunları yoğun iş yükü ve zaman yetersizliği (f = 4) izlemekte; ön yargılı tutumlar ve kişisel beklentiler ile yanlış anlaşılmalara ve iletişim eksiklikleri (f = 3) daha az dile getirilmektedir. Katılımcılar özellikle yöneticilerin yoğun idari sorumlulukları nedeniyle zaman zaman öğretmenlerle yeterli iletişim kurmakta zorlandıklarını, eksik veya yanlış aktarılan bilgilerin ise iletişim sorunlarına neden olabildiğini ifade etmişlerdir. Bunun yanında kişisel ön yargılar, dedikodu ortamı ve empati eksikliği gibi unsurların okul içerisindeki güven ortamını olumsuz etkileyerek etik iletişim sürecini zorlaştırdığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin bu konudaki ifadelerinden örnekler aşağıda yer almaktadır:

“Yoğunluk bazen iletişimi de etkiliyor. Müdürümüzün herkese zaman ayırmak istediğini biliyorum ama her zaman mümkün olmuyor.” (Ö1)

“Bazı öğretmenler ön yargıyla yaklaştığı için daha konuşmadan iletişimi kopabiliyor.” (Ö2)

“Karşı tarafı gerçekten dinlemeden yapılan yorumlar iletişime zarar veriyor diye düşünüyorum.” (Ö5)

“İdari işlerin fazlalığı yüzünden öğretmenlerle birebir ilgilenmek için yeterli zaman kalmadığını düşünüyorum.” (Ö7)

“Resmî işler arttıkça doğal olarak iletişime ayrılan süre azalıyor.” (Ö10)

“Dedikodu ortamı oluştuğunda doğru bilgiye ulaşmak zorlaşıyor.” (Ö12)

“Dinlemek kadar anlamaya çalışmanın da önemli olduğunu düşünüyorum.” (Ö13)

“Bazen sadece birkaç dakikalık sakın bir konuşma çözülebilecek sorunları tamamen ortadan kaldırılabirirken, zaman sıkıntısı nedeniyle bu fırsat oluşmayabiliyor.” (Ö15)

“İnsanların birbirini peşin hükümle değerlendirmesi iletişimi olumsuz etkiliyor.” (Ö16)

“Okul müdürlerinin aynı anda birçok işle ilgilenmesi iletişim süreçlerini ister istemez zorlaştırıyor.” (Ö17)

“Konu doğrudan ilgili kişiler arasında konuşulmadığında sorunlar daha da büyüyor.” (Ö19)

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Okul müdürlerinin etik iletişim davranışlarının geliştirilmesi için okul yönetimine, Millî Eğitim Bakanlığına veya diğer paydaşlara yönelik önerileriniz nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen bulgular Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5: Etik İletişim Davranışlarının Geliştirilmesine Yönelik Öğretmen Önerileri

Tema	Alt tema	Katılımcılar	f
Okul müdürlerinin etik iletişim davranışlarının geliştirilmesine yönelik öneriler	Etik iletişim ve liderlik konusunda hizmet içi eğitimlerin artırılması	Ö3, Ö8, Ö12, Ö17, Ö20	5
	Şeffaf ve katılımcı yönetim anlayışının güçlendirilmesi	Ö1, Ö6, Ö10, Ö15	4
	Öğretmenlerin karar alma süreçlerine daha fazla katılımının sağlanması	Ö2, Ö7, Ö13, Ö18	4
	Empati, etkin dinleme ve iletişim becerilerinin geliştirilmesi	Ö4, Ö9, Ö14	3
	Millî Eğitim Bakanlığı tarafından etik yönetime yönelik rehberlik ve destek çalışmalarının artırılması	Ö5, Ö11, Ö16, Ö19	4

Not. Ö = öğretmen; f = frekans.

Tablo 5’e bakıldığında, öğretmenlerin en fazla okul müdürlerine yönelik etik iletişim ve liderlik alanında uygulamalı hizmet içi eğitimlerin artırılması yönünde önerilerde bulundukları görülmektedir. Bunu şeffaf ve katılımcı yönetim anlayışının güçlendirilmesi, öğretmenlerin karar alma süreçlerine daha fazla katılımının sağlanması, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından etik yönetime yönelik rehberlik ve destek çalışmalarının artırılması ile empati ve etkin dinleme becerilerinin geliştirilmesine yönelik öneriler izlemektedir. Katılımcılar, etik iletişim kültürünün yalnızca bireysel çabalarla değil, okul yönetimi, öğretmenler ve Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yürütülecek ortak çalışmalarla güçlendirilebileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca açık iletişim ortamlarının oluşturulması, karşılıklı güvenin artırılması ve katılımcı yönetim anlayışının yaygınlaştırılmasının okul iklimine olumlu katkılar sağlayacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Önerilere ilişkin katılımcı ifadelerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

“Yöneticilere verilen eğitimler daha uygulamalı olsa çok daha faydalı olur diye düşünüyorum.” (Ö1)

“Okul müdürlerine belirli aralıklarla iletişim ve etik konusunda uygulamalı eğitimler verilmesinin faydalı olacağını düşünüyorum.” (Ö1)

“Kararlar alınırken öğretmenlerin görüşlerine daha fazla başvurulmalı.” (Ö2)

- “Empati becerisini geliştirmeye yönelik çalışmaların artırılması gerektiğini düşünüyorum.” (Ö4)*
- “Şeffaf iletişim kültürü güçlendikçe okul içindeki güven ortamının da güçleneceğine inanıyorum.” (Ö6)*
- “Öğretmenlerin düşüncelerini rahatça ifade edebileceği ortamların oluşturulması önemli bir ihtiyaç.” (Ö7)*
- “İletişim becerileri geliştirilebilir bir alan. Bu yüzden düzenli hizmet içi eğitimler mutlaka olmalı.” (Ö8)*
- “Okul içinde ortak karar alma kültürü geliştirilirse birçok iletişim sorunu kendiliğinden azalacaktır.” (Ö10)*
- “Etik iletişim konusunda iyi uygulama örneklerinin paylaşılması faydalı olabilir.” (Ö11)*
- “Öğretmenlerin görüşlerinin sadece dinlenmesi değil, mümkün olduğunca karar süreçlerine yansıtılması da önemli.” (Ö13)*
- “Yöneticilerin ulaşılabilir olması iletişimi güçlendiren en önemli unsurlardan biri bence.” (Ö15)*
- “Etik iletişim kültürünün sadece yöneticilere değil tüm okul personeline kazandırılması gerektiğini düşünüyorum.” (Ö16)*
- “Karşılıklı güvenin olduğu bir ortam oluşturulursa birçok problem ortaya çıkmadan çözülebilir.” (Ö18)*
- “Paydaşlar arasında düzenli geri bildirim mekanizmalarının kurulması iletişim kalitesini artıracaktır.” (Ö19)*
- “Bence etik iletişim sadece yöneticinin bireysel çabasıyla gelişmez. Okulun tamamında saygı, adalet, şeffaflık ve güven kültürünün yerleşmesi gerekir. Bunun için hem Millî Eğitim Bakanlığının hem de okul yönetimlerinin ortak çalışmalar yürütmesi, öğretmenlerin de sürece aktif olarak katılması önemlidir.” (Ö20)*

Sonuç

Bu araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin etik iletişim davranışları değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin büyük çoğunluğunun etik iletişimi okul yönetiminin temel unsurlarından biri olarak gördüğü belirlenmiştir. Katılımcılar özellikle dürüstlük, adalet, tarafsızlık, saygı, şeffaflık, empati ve güvene dayalı iletişim davranışlarının okul ortamında olumlu bir çalışma kültürünün oluşmasına önemli katkılar sağladığını ifade etmişlerdir. Bunun yanında okul müdürlerinin yalnızca yönetsel süreçleri yürüten kişiler değil, aynı zamanda okulda sağlıklı iletişim ortamını oluşturan ve kurumsal kültürü şekillendiren liderler olarak görülmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın ikinci bulgusu, etik iletişim davranışlarının okul iklimi, öğretmen motivasyonu ve çalışma ortamı üzerinde önemli etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Öğretmenler özellikle güven ortamının oluşması, iş birliğinin güçlenmesi, aidiyet duygusunun gelişmesi ve motivasyonun artmasında okul müdürlerinin iletişim anlayışının belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bulgular, okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğinin öğretmenlerin mesleki etik davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koyan Uludağ ve Bilgivar'ın (2024) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güvenliğini artırdığını ortaya koyan bulgular da bu sonucu desteklemektedir (Cemaloğlu & Kılınç, 2012).

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli sonuç, okul müdürlerinin etik iletişim sürecinde çeşitli güçlüklerle karşılaşmalarıdır. Öğretmenler yoğun iş yükü, zaman yetersizliği, ön yargılı yaklaşımlar, bilgi kirliliği, yanlış anlaşılmalara ve empati eksikliğinin iletişim sürecini olumsuz etkileyen başlıca unsurlar olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle okul yöneticilerinin artan idari sorumlulukları nedeniyle öğretmenlerle yeterli düzeyde iletişim kurmakta zaman zaman zorlandıkları ifade edilmiştir. Bu durum etik iletişim anlayışının yalnızca bireysel özelliklere değil, aynı zamanda kurumsal koşullara da bağlı olduğunu göstermektedir. Katılımcılar etik iletişim davranışlarının geliştirilmesine yönelik olarak uygulamalı hizmet içi eğitimlerin artırılması, şeffaf ve katılımcı yönetim anlayışının güçlendirilmesi, öğretmenlerin karar alma süreçlerine daha fazla katılımının sağlanması ve Millî Eğitim Bakanlığı tarafından etik liderlik ve iletişim konularında rehberlik çalışmalarının yaygınlaştırılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu bulgular, etik liderliğin örgütsel güveni ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koyan Cemaloğlu ve Kılınç (2012) ile Çakıroğlu ve Tabancalı'nın (2017) araştırmalarıyla paralellik göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde etik iletişim anlayışının eğitim kurumlarında güvene dayalı bir okul kültürünün oluşmasına, öğretmen motivasyonunun artmasına, iş birliğinin güçlenmesine ve eğitim süreçlerinin daha sağlıklı yürütülmesine önemli katkılar sağladığı söylenebilir. Bu nedenle okul müdürlerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesi ve etik değerlere dayalı yönetim anlayışının kurumsal düzeyde desteklenmesi eğitim kurumlarının etkililiği açısından önemli görülmektedir. Bu bağlamda öneriler ise;

*Okul müdürlerine etik iletişim ve insan ilişkileri konusunda düzenli hizmet içi eğitimler verilmelidir.

*Okullarda şeffaf, katılımcı ve güvene dayalı iletişim kültürünü destekleyen uygulamalar yaygınlaştırılmalıdır.

*Öğretmenlerin karar alma süreçlerine daha aktif katılımını sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır.

*Millî Eğitim Bakanlığı tarafından etik liderlik ve etik iletişim konusunda rehberlik faaliyetleri artırılmalıdır.

*Okul yöneticilerinin iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik uygulamalı mesleki gelişim programları desteklenmelidir.

*Farklı illerde ve farklı okul kademelerinde daha geniş örneklerle benzer araştırmalar yapılmalıdır.

Author Contributions

Bahar Bozkurt conceived and designed the study, conducted the literature review, collected and analyzed the data, interpreted the findings, and drafted and revised the manuscript. The author read and approved the final version of the manuscript.

Conflict of Interest

The author declares that there are no financial, institutional, professional, or personal conflicts of interest that could have influenced the research, analysis, or publication of this study.

Ethical Statement

Participation in the study was voluntary. Before the interviews, all participants were informed about the purpose and scope of the study, the confidentiality of their personal information, and the use of their statements for scientific purposes. Participants were informed that their views would be presented anonymously in the article and provided consent for their participation and the use of their statements for scientific purposes. Participants' identities were kept confidential and were represented by codes (Ö1–Ö20) throughout the study.

Kaynaklar

- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107–124. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/akuibfd/article/20246>
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 137–151.
- Çakıroğlu, K., & Tabancalı, E. (2017). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 392–417. <https://doi.org/10.17860/mersinefd.296254>
- Çetin, M., & Özcan, K. (2004). Okul yöneticilerinin etik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20, 21–38.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., & Çelik, Y. (2014). Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: Hastanede bir uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 53–69. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jobs/issue/22919/245423>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research, and practice* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Uludağ, T., & Bilgivar, O. O. (2024). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğinin öğretmenlerin mesleki etik davranışlarına etkisi. *İstanbul Eğitim Dergisi*, 1(1), 74–97. <https://doi.org/10.71270/istanbulegitim.istj.1547975>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. bs.). Seçkin Yayıncılık.