

Eğitim Yönetiminde Karar Verme: Etik Boyut

Pınar Ayyıldız¹

Özet

Bu çalışma, eğitim yönetiminde karar verme süreçlerinin etik boyutunu ele almaktadır. Eğitim yöneticilerinin aldığı kararlar, öğrencilerin akademik başarısından öğretmenlerin mesleki gelişimine kadar oldukça geniş bir etki alanına sahiptir. Etik temelli karar alma/verme süreçleri, eğitim kurumlarında adalet, eşitlik ve hesap verebilirliği sağlama gibi noktalarda kritik bir rol oynar. Bu çalışmada, eğitim yönetiminde karar verme sürecinin aşamaları, rasyonel ve sezgisel karar verme modelleri, etik liderlik ve yöneticilerin karşılaştığı temel etik ikilemler tartışılmıştır. Bundan başka, etik karar verme sürecinde yöneticilerin karşılaşılabileceği çıkar çatışmaları, kaynak kısıtlamaları ve hukuki çerçevenin etkileri değerlendirilmiştir. Çalışmanın bulguları; etik ilkelerin eğitim yönetimi süreçlerine entegre edilmesinin kurumsal güveni artırarak eğitimde kaliteyi yükselttiğini göstermektedir. Sonuç itibarıyla etik temelli karar verme süreçlerinin benimsenmesi, eğitimde sürdürülebilirlik ve toplumsal fayda açısından büyük öneme sahiptir.

1. Karar Verme Sürecinin Tanımı ve Önemi

Karar verme, birey veya grupların belirli bir amaç doğrultusunda çeşitli alternatifler arasından seçim yapma süreçleri bütünüdür (Simon, 1997). Yönetim süreçlerinde karar verme, örgütün hedeflerine ulaşmasında stratejik bir rol oynar ve örgütsel etkililiği doğrudan etkiler (Hoy & Miskel, 2013). Eğitim yönetiminde karar verme, okul yöneticilerinin eğitim-öğretim süreçlerini planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme gibi görevlerini ifa ederken aldıkları kararları kapsar (Bush, 2020). Eğitim yöneticilerinin kararları, öğrenenlerin akademik performansından öğretmenlerin profesyonel gelişimine, okulun fiziksel altyapısından toplumsal çevresiyle ilişkilerine dek geniş bir eksenle etkili olabilir (Hallinger & Heck, 2011). Dolayısıyla eğitim yönetiminde karar verme süreçlerinin istendik şekilde

1 Doç. Dr., Lokman Hekim Üniversitesi, pinar.ayyildiz@lokmanhekim.edu.tr,
<https://orcid.org/0000-0002-2644-7981>

yürütülmesi, eğitim kurumlarının başarısını ve sürdürülebilirliğini direkt olarak ilgilendirmektedir.

Eğitim yönetiminde karar verme sürecinin bir diğer önemli yönü hiç kuşkusuz *etik boyuttur*. Eğitim yöneticileri kararlarını alırken sosyal adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve etik sorumluluk ilkelerini mutlaka göz önünde bulundurmalıdır (Strike & Egan, 2012). Etik temelli kararlar, eğitim örgütlerinde güven ortamını güçlendirdiği gibi öğretmen ve öğrencilerin motivasyonunu arttırarak okul iklimine olumlu katkılar sağlar (Sergiovanni, 1992). Eğitim yönetiminde karar verme süreci, çoğunlukla aşağıdaki ana aşamalardan oluşmaktadır (Hoy & Tarter, 2008):

Sorunun Tanımlanması: Karar verme sürecinin ilk adımı, karşılaşılan sorunun veya fırsatın en doğru şekilde tanımlanmasıdır. Sorunun net olarak anlaşılması, optimal nitelikli çözümlerin geliştirilmesini sağlar (Simon, 1997). Örneğin, okul yöneticileri öğrenci başarısındaki dalgalanmanın nedenlerini belirlemek için veri analizleri yaparak sorunun asıl kaynağını tespit edebilir (Leithwood, Sun & Pollock, 2017).

Bilgi Toplama: Sorunun tanımlanmasının ardından ilgili verilerin doğru biçimlerde toplanması gereklidir. Eğitim yöneticileri, hem nicel (istatistiksel veriler gibi) hem nitel (öğretmen, öğrenci ve veli görüşleri vb.) bilgileri titizlikle toplamalıdır (Hoy & Miskel, 2013). Bilgi toplama süreci, belli başlı alternatiflerin daha sağlıklı bir şekilde geliştirilmesine yardımcı olur.

Alternatiflerin Geliştirilmesi: Toplanan bilgiler ışığında soruna eğilmek için farklı çözüm yolları geliştirilir. Eğitim yönetiminde karar verme süreçleri kapsamında bu basamak, yenilikçi düşüncenin önem kazandığı bir sürece işaret eder (Hallinger & Heck, 2011). Bu anlamda öğrenci başarısını arttırmak için çeşitlendirilen ders programları, rehberlik hizmetleri veya teknoloji destekli öğrenme/öğretme modelleri gibi planlamalar gündeme gelmektedir.

Alternatiflerin Değerlendirilmesi: Geliştirilen alternatifler, belirli kriterler doğrultusunda dikkatlice değerlendirilmelidir. Verimlilik, maliyet, uygulanabilirlik ve sürdürülebilirlik gibi kilit unsurlar dikkate alınarak kararlar verilmelidir (Bush, 2020). Özellikle de eğitim kurumları bünyesinde adil ve kapsayıcı bir değerlendirme süreci, bu kararların başarılı bir şekilde hayata geçirilmesini sağlar (Leithwood, Sun & Pollock, 2017).

Karar Verme: Belli alternatiflerin değerlendirilmesinin ardından en uygun seçenek saptanır. Eğitim yöneticileri, bu safhada veriye dayalı karar verme modellerini kullanarak en rasyonel seçeneği tercih edebilmektedir (Simon,

1997). Başarıyı yükseltmek adına en etkili olabileceğine kanaat getirilen yöntem(ler) uygulanmak üzere ele alınır.

Kararın Uygulanması: Kararın uygulanması boyutunda ise kaynakların sağlanması, yönetsel görev dağılımlarının yapılması ve bir operasyonel planının oluşturulması elzemdir (Hoy & Miskel, 2013). Yeni bir öğretim modelinin uygulanabilmesi için öğretmenlere eğitim verilmesi ve sınıf ortamının uygun hale getirilmesi, bu bağlamda bir örnek teşkil edebilir.

Değerlendirme: Son kertede, ilgili kararın kısa, orta ve uzun vadeli etkileri değerlendirilir. Belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı, beliren sorunlar ve başarı odakları analiz edilir (Leithwood, Sun & Pollock, 2017). Böylesi bir değerlendirme, gelecekte alınacak kararlar için geri bildirim sağlar ve eğitim yönetiminde sürekli iyileştirme sürecini de destekler (Bush, 2020). Eğitim yöneticileri, karar verme süreçlerinde çok farklı modeller kullanabilirler. En yaygın kullanılan modeller şunlardır:

- *Rasyonel Karar Modeli:* Bilgiye dayalı, sistematik ve mantıklı karar alma sürecini ifade eder (Simon, 1997).
- *Sezgisel Karar Modeli:* Yöneticinin daha ziyade deneyimleri, içgüdüleri ve sezgileriyle hareket ettiği bir modeldir (Hoy & Tarter, 2008).
- *Politik Karar Modeli:* Örgüt içindeki güç dengeleri, çıkar çatışmaları ve politik etmenleri göz önünde bulundurarak karar alma sürecidir (Strike & Egan, 2012).
- *Artımlı Karar Modeli:* Büyük değişimler yerine görece küçük ve aşamalı karar değişiklikleri ile ilerleyen bir modeldir (Bush, 2020).

Eğitim yönetiminde karar verme süreci, sistemsel bir yaklaşımı gerektiren ve birçok faktörü kapsayan bir süreçtir. Eğitim yöneticileri, kararlarını bilimsel temellere dayandırarak, etik ilkeleri gözetenerek ve tüm paydaşların beklentilerini dikkate alarak almalıdır (Leithwood, Sun & Pollock, 2017). Günümüzde yapay zekâ uygulamaları ve büyük veri analitiğinin eğitim yönetiminde karar verme süreçlerine entegrasyonu şüphesiz ki bu doğrultuda pek çok yeni fırsatı oluşturacaktır (Bush, 2020).

2. Eğitim Yönetimi ve Karar Verme

Eğitim yönetimi ve karar verme ilişkisi, eğitim süreçlerinin en etkili biçimde planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesine olanak tanıyarak büyük bir önem arz eder. Eğitim yöneticileri, örgütsel hedeflere ulaşabilmek amacıyla stratejik ve tutarlı kararlar almak zorunda olduklarını her zaman akıllarında bulundurmalıdır (Örnek, Avcı & Haşcelik, 2022). Anılan bu süreç, etkin

kaynak kullanımı, öğretmenlerin yönetimi, öğrenci başarısının artırılması gibi parametreleri içermektedir. Eğitim yönetiminde karar verme süreci, salt yöneticilere özgü bir durum değil; öğretmenler ve diğer paydaşlar arasında iş birliğine dayanan oldukça karmaşık bir süreç olarak kabul edilmektedir (Bektaş, 2023). Bu durum, eğitim kurumlarının daha demokratik bir yapıya kavuşmasıyla birlikte, tüm paydaşların gereksinimlerinin dikkate alınarak geleceğe yönelik etkili hamleler geliştirmesine olanak vermektedir. Bu sayede eğitimsel anlamda nitelik ve etkili ilerleme hedeflerine daha kolay bir şekilde ulaşılması sağlanabilir ve örgütsel başarı güvence bir nevi altına alınmış olur. Eğitimin niteliğini arttırmak için gereken girişimlerin dinamik ve esnek yapısının korunması gerektiği de asla unutulmamalıdır (Yılmaz, 2021). Bu perspektif ile bakıldığında, eğitim yöneticileri yalnızca yönetsel kararlar almakla kalmayıp aynı zamanda öğretimsel süreçleri destekleyen ve geliştiren yaklaşımları tanıtmak ve benimsemekle de sorumludurlar. Yöneticilerin bu noktada proaktif olmaları, sürekli değişen dünyaya uyum sağlamak açısından kritik önemdedir. Dahası, öğrenme ve öğretmeyi etkileyen girdilerin ele alınması başarının anahtarlarından biri olarak görülmelidir (Koşun, 2023).

2.1. Bir Karar Verme Alanı Olarak Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi kavramı, eğitim kurumlarının yetkin biçimde yönetilmesi ve ileriye taşınmasına işaret eder (Adıgüzel, 2022; Çiftçi, 2024). Bununla birlikte, öğretmenlerin, öğrencilerin ve okul mensubunun etkin bir şekilde yönetilmesi ve uyum içinde çalışmasının sağlanması gibi alt başlıklar da burada izlenmektedir. Eğitim yönetimi, toplumsal beklenti ve ihtiyaçlara uygun bir şekilde bilimsel, kültürel ve sosyal değerlerin kazandırılmasını sağlamak gayesiyle öncelikli olarak stratejik hedefler belirler ve bunlara erişmek adına gerekli organizasyonu yapılandırır. Eğitim politikalarının belirlenmesi, sürekli iyileştirme faaliyetleri aracılığıyla kalite güvencesinin sağlanması gibi süreçler de söz konusu yapıda yer almaktadır (Köse & Sezgin, 2024). Eğitim ortamının daimî olarak gözden geçirilmesi, öğretim yöntemlerinin güncellenmesi ve dijitalle süreçlerin entegrasyonu gibi konular da en temel maddelerdendir. Bu nedenle, eğitim yönetimi sadece mevcut sistemleri değil gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaç ve gelişmelere yönelik gündem hazırlıklarının da göz önünde bulundurmaya zorundadır. Örgütler, değişen toplumsal anlayışlar için hazır olmalı ve değişim süreçlerini yönetebilmelidir.

2.2. Karar Verme

Karar verme süreci, eğitim yönetimi alanında son derece büyük bir rol oynamaktadır ve bu süreç, birbirini takip eden adımlardan oluşmaktadır (Akyürek & Gündoğan, 2023). Bu saikle ilerlerken karşılaşılan problem

durumunu en iyi biçimde tanı(mla)mak hayati önem taşımaktadır (Kale, Akçin, Başoğlu & Başoğlu, 2024). Bu tanımın yapılması, ileride atılacak tüm adımların temelini oluşturur ve sürecin başlangıç noktasıdır. Bunu takiben problemin çözümü için olası seçenekler değerlendirilir. Her bir seçeneğin avantaj ve dezavantajları listelenirken, mevcut verilerin analizi yapılır (Alp, Daniş, Burç, Akdoğan, Aslan, Evruk, Kaya & Aktay, 2023). Bunların dışında paydaş görüşleri de dikkate alınabilir. Bu durum, karar verme sürecini daha da sağlamlaştırır ve katılımcılık ilkesini de gözetir. Ardından, en uygun seçeneğe karar verilerek bu seçeneğin hayata geçirilmesi için etkili bir eylem planı oluşturulmalıdır. Bu eylem planı, belirlenen hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak net alt kararları içermeli ve uygulanabilir, hayata geçirilebilir olmalıdır. Sürecin son aşamasında, alınan kararların etki ve sonuçları çeşitli yollarla gözlemlenerek, gerektiğinde düzeltici/düzenleyici önlemler alınır. Bunların yardımı ile sürecin etkinliği artırılmış olur ve eğitim yönetiminde karşılaşılabilecek zorluklara çok daha iyi bir şekilde yanıt verilebilir. Bu aşamalar, eğitim yönetiminde etkili karar almak için gerekli olan sistem yaklaşımını temsil eder ve karar verme sürecinin her adımını bir bütün olarak ele almayı da mümkün kılar. Sonuç olarak bu süreç, eğitim yönetiminde hem etkili kararlar almak hem uzun vadeli hedeflere zaman içinde ulaşmak için gereklidir (Of & Kılıçaslan, 2023).

3. Etik ve Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetiminde etik boyutu gözetmek, yöneticilerin karar verme süreçlerinde ahlaki ilkeleri dikkate alarak hareket etmelerini sağlar (Alp, Daniş, Burç, Akdoğan, Aslan, Evruk, Kaya & Aktay, 2023). Bu karmaşık hatta “bulanık” süreç; doğru ve yanlış addedileni tespitin ötesinde, kararlara yönelik sosyal ve bireysel değerlerin, kamu yararının, adaletin ve dürüstlüğün vurgulandığı sağlam bir zemin oluşturmayı amaçlamaktadır. Eğitimin toplumsal bir kurum olarak üstlendiği işlev, etik yönetimle yakından ilintili ve bireylerin yaşam kalitelerini arttırmaya dönük biçimde düşünülmelidir (Yücel & Kasapoğlu Tankutay, 2023). Eğitim yöneticileri, profesyonel etik standartlarına uygun bir biçimde sorumluluklarını yerine getirirken belli prensipleri de dikkate alarak hareket etmelidir. Eğitim örgütleri ve kararları uyarınca etik yönetim, öğrenen ve öğretmenlerle birlikte, geleceği inşa eden herkesi bir şekilde etkileyen; topluma yön veren önemli uygulamaları barındırmaktadır (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Önder, 2024).

Eğitim yönetimindeki bu türden etik öğeleri, ilgili tüm bireylerin yaşamlarının çeşitli yönlerine olumlu etki ederken, sahip oldukları sosyal sorumlulukları da daha etkin bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bakış açısıyla eğitimde etik ilkelerin uygulanması,

sürdürülebilir bir gelecek için büyük bir önem taşımaktadır ve eğitim sisteminin dönüşümüne ve güçlenmesine olanak tanınırken, aynı zamanda bireylerin kendi potansiyellerini en iyi şekilde gerçekleştirmeleri için de hazırbulunuşluğun sağlandığı durumlar açığa çıkarılmaktadır (Birlik, 2024).

3.1. Etik Kavramı: Temel İlkeleri

Etik olgusu, bireylerin tutumlarına ya da örgütsel davranışa ışık tutan eden moral değerler bütünüdür. Bu geniş ölçekli tanım esasen toplumsal hayatın hemen hemen her alanında, çeşitli mizanlar ve ilişkiler içinde son derece önemli bir rol oynamaktadır. Temel nitelikli etik ilkeler arasında; doğruluk, sorumluluk ve saygı gibi kavramlar bulunmaktadır. Bunlar, bireylerin ve toplulukların karşılaştıkları etik ikilemler esnasında duraksama ve belirsizliğin önüne geçerek karar verirken kullanabilecekleri bir dizi evrensel normu temsil eder ve insan ilişkilerinin temel taşlarını oluşturur (Özcan, 2022). Eğitim yönetiminde etik ilkeler, alınan kararların tarafsız, saygınlık ve dürüstlük çerçevesinde gerçekleşmesini zorunlu kılmaktadır. Bunlar aracılığı ile eğitim örgütlerinde güven ve saygı çerçevesinde bir atmosfer oluşturulup öğrenme ve gelişim süreçlerinin en iyi şekilde desteklenmesi sağlanır. Bunlardan başka, etik anlayışı, bireylerin kişiler arası ilişkilere daha duyarlı ve empatik biçimde yaklaşmalarını teşvik ederek toplumsal uyumu güçlendirir ve sosyal bütünlüğü destekler. Bu sebeple eğitim kurumları için etik ilkelerin her zaman için dikkate alınması, yalnızca bireylerin değil aynı zamanda toplumun genel yapısının sağlıklı işleyişini destekleyerek bireyler arasında sürdürülebilir bir bağ kurma noktasında önemli yer edinmektedir (Duman, 2023; Sevgi, Ayyıldız & Yılmaz, 2023). Ayrıca eğitimde etik bilincinin oluşturulması, akademik başarı kadar toplumsal ve bireysel sorumlulukların da hatırlatılarak gelecek nesillerin daha bilinçli ve özgür düşünen bireyler olarak yetiştirilmesine yardımcı olur. Bu nirengi noktasından hareketle denilebilir ki etik ilkeler, eğitim sürecinin akademik bir çerçeveye kalmayıp öğrencilerin kişisel gelişimlerini ve sosyal yetkinliklerini de destekleyen bir odak noktası olarak karşımıza çıkmaktadır (Akbaş, 2024).

3.2. Etik Karar Verme ve Eğitim Yönetimi

Etik karar verme süreci, eğitim yönetiminin kuramsal ve uygulama alanlarında yöneticilerin farklı alternatifleri detaylı bir şekilde değerlendirme ve bu seçenekler arasından en uygun çözümü etik ilkelere dayalı olarak seçme sürecine odaklanmaktadır. Bu bilişsel yükü yadsınamayacak süreç, yöneticilerin karşılaştıkları çeşitli zorluklar karşısında insani değerlere ve toplumsal normlara da bağlılık göstermelerini ve bu değerleri muhafaza etmelerini gerektirmektedir (Tan, 2023). Hem bireysel hem örgütsel

değerlerin dikkate alınması, bu bağlamda son derece kritiktir. Bunun sebebi, her alınan kararın, dolaylı ya da doğrudan bireyler ve topluluklar üzerinde etkiler bırakabilmesi durumudur. Tüm ilgili paydaşların çıkarlarının dengelenmesi ve gereksinimlerin doğru şekilde karşılanmasını sağlamak bu sürecin temel bileşenlerindedir. Eğitim yöneticileri, bu etik karar verme mekanizmalarında mümkün olduğunca ön yargılarından uzak kalmalı, analitik bir yaklaşım benimseyerek hareket etmelidir (Çalışkan & Efeoğlu, 2024; Sevgi & Yılmaz, 2023). Bilhassa eğitim hakkı, fırsat eşitliği gibi hassas konularda, eğitim yöneticileri etkili ve sürdürülebilir çözümler geliştirmekle yükümlüdür. Bu da eğitim yöneticilerinin net ve objektif biçimde hareket etmelerini zorunlu hale getirir. Bunların yanı sıra karar süreçlerinde ortaya çıkan çok çeşitli zorlukları aşabilmek adına paydaş görüşlerine kulak vermek ve bu görüşleri karar alma süreçlerine aktif bir şekilde entegre etmek önemlidir. Bu yapıcı yaklaşım doğrultusunda, kapsayıcı bir eğitim yönetimi anlayışı da geliştirilebilir. Gün geçtikçe okul yöneticileri için daha zorlayıcı hale gelen eğitim sistemleri, yöneticilerin bu tür etik sorumlulukları yerine getirmesini daha da önemli hale getirmektedir. Bu nedenle etik karar verme süreci, yöneticilerle birlikte öğrencilerin, ebeveynlerin ve ailelerin; toplumun genelinin menfaatine olacak şekilde regüle edilmelidir (Şimşek Kuloğlu & Koşar, 2022).

4. Eğitim Yönetiminde Etik Karar Verme: Örnekler

Eğitim yönetiminde etik karar verme süreçleri, eğitim yöneticilerinin hakkaniyetli ve çeşitlikçi kararlar almasını sağlamayı amaçlayan detaylı bir yaklaşımdır. Bu süreçler, kurumsal yapının yanı sıra eğitim ortamının kendine özgü dinamikleriyle birlikte değerlendirildiğinde, alınacak kararların tüm paydaşlar için ahlaki standartlara en uygun olması gerekliliğini vurgular. Eğitimde etik karar verme, öğrenci disiplini, öğretmen atamaları, bütçe dağılımı gibi birçok alanda temel bir gereklilik olarak öne çıkar ve bu noktada eğitim yöneticileri esasında büyük bir sorumluluk üstlenirler (Turan Yılmaz, 2024). Eğitim yöneticileri, zorluklarla karşılaştıklarında, kişisel değerlerini bir kenara bırakarak nesnel hareket etmeye dikkat etmeli ve buna uygun bir yaklaşım sergilemelidir. Bu da demektir ki, etik davranışlar; yöneticilerin karar alma süreçlerini doğrudan etkileyen önemli unsurlardır ve bu süreçler, örgütsel iletişim ve etkileşimin sağlıklı yürütülmesi için de esastır. Eğitimde etik kararlar almak, aynı zamanda kurumsal değerler ile toplumsal normlar arasında bir denge kurmayı da gerektirir. Yöneticiler, bu süreçte uygun danışmanlık hizmetlerinden faydalanarak karşılarına çıkan etik ikilemlerin ve sorunların üstesinden gelmeli; bu sorunları yapıcı bir şekilde çözme yetilerini kapasitelerini geliştirmelidir (Akyürek & Gündoğan, 2023). Sonuçta

eğitimdeki etik karar verme süreçleri, bireysel yönelimli bir sorumluluk değil toplumsal bir yükümlülük ve tamamlanması gereken bir ödevdir. Eğitim yöneticileri, bu farkındalıkla ilerleyip topluma daha iyi bir eğitim sunmak adına büyük çaba sarf etmelidir.

4.1. Disiplini Sağlamak ve Sürdürmek

Öğrenci disiplini ve ceza uygulamaları mefhumları, eğitim yönetiminde sıklıkla karşılaşılan ve oldukça önemli olan etik karar alma durumlarına işaret eder. Öğrencilerin farklı sebeplerle disiplin cezaları ile karşılaşma durumu, sadece eğitim sisteminin değil aynı zamanda toplumun genel ahlaki yapısının da bir yansıması olarak görülmelidir. Öğrencilere disiplin cezaları verilirken, adalet ve eşitlik ilkeleri her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Cezaların uygulanmasında, her öğrenciye eşit imkanlar sunulmalı ve böylece daha adil bir süreç işletilmelidir. Bunlar kadar cezalarda kişisel ön yargılardan kaçınılması da şarttır (Dönmez E., 2022). Disiplin uygulamalarında öğrenci hakları hep korunmalı ve cezaların eğitsel niteliği ön planda tutulmalıdır. Bu kapsamda disiplin cezaları, bir cezalandırma aracı olarak değil ilgili öğrencilere hatalarını anlama ve düzeltme fırsatı sunan bir edim olarak görülmelidir. Anlayışlı ve duyarlı bir yaklaşım sergilenmeli, hataların telafisi için öğrencilere fırsatlar tanınmalı ve bu sayede öğretim sürecine katkılar sağlanmalıdır. Bu kapsamda aynı zamanda okulun eğitim politikasına da uygun hareket edilmelidir. Eğitim kurumlarının, disiplin politikalarında yer alan maddeleri uygularken, öğrencilerin duyuşsal ve sosyal gelişimlerini de dikkate alması büyük önem taşımaktadır (Güner, 2024; Tan, 2022). Etik kararlar, sadece öğrenci gelişiminin desteklenmesi değil, okul ikliminin olumlu kılınması için de anahtar görevindedir. Sağlıklı bir eğitim ortamı yaratmak, öğrencilerin ruhsal gelişimini ve akademik başarısını arttıracaktır. Her bireyin kendini ifade etme hakkı gözetilmeli, öğretmen-öğrenci etkileşimi bu anlamda daha da güçlendirilmelidir. Bu türden bir etkileşim öğrencilerin kendine güven duymalarını da sağlayacaktır (Kumbuzoğlu Yöndem, 2024; Yılmaz, 2024).

5. Eğitim Yöneticileri için Etik Karar Verme Becerileri

Eğitim yöneticileri için etik karar verme becerilerini geliştirmek, çok katmanlı ve çok boyutlu bir yapıya sahip olmasının yanı sıra, eğitim ortamında karşılaşılan farklı nitelikteki durumlarla başa çıkma yeteneğini de yöneticiler için önemli ölçüde artırmaktadır. Yöneticilerin karar verme süreçlerinde etik normlara uygun hareket edebilmesi için bu becerilere asgari düzeyde sahip olmaları bir gereklilik teşkil etmektedir. Bu bağlamda, eğitim alanında sağlıklı bir yönetim anlayışının oluşturulabilmesi, etik ilkelerin doğru bir şekilde uygulanmasıyla mümkün hale gelmektedir (Avolio, Walumbwa & Weber,

2009; Ayyıldız & Yılmaz, 2021; Şen & Özdemir, 2024). Eğitim yöneticilerinin karşılaştığı zorluklar, salt yönetsel kararlarla sınırlı kalmayıp aynı zamanda öğrenci ve öğretmenlerin ihtiyaçları doğrultusunda da şekillenmektedir. Bu açıdan bakıldığında etik karar verme becerileri, eğitim yöneticilerinin etkili bir liderlik sergilemeleri açısından hayati öneme sahiptir. Eğitimdeki etik yaklaşımlar, sürdürülebilir bir gelişim için öne çıkmakta ve yöneticilerin bu konudaki yetkinlikleri, eğitim sisteminin genel dinamiklerini de direkt olarak etkilemektedir. Etik karar verme, örgütler kadar toplumsal değerlere olan duyarlılıkla ve bireylerin haklarına saygı gösterilmesiyle de verimli bir şekilde gerçekleşir (Kale, Akçin, Başoğlu & Başoğlu, 2024). Yöneticilerin etik karar verme yetenekleri; öğrenciler, öğretmenler, veliler ve diğer tüm paydaşlar nezdinde güven ortamı oluşturacak biçimde yapılandırılmalıdır. Bu eksende, yöneticilerin kendi etik anlayışları ile ilgili mevzuat arasında doğru bir denge sağlamaları gerektiğinden, sürekli öğrenme ve kendini geliştirmeye yönelik adımlar atmaları önemlidir. Eğitim alanında yapılan bu tür etik karar verme çalışmaları, eğitim sisteminin genel kalitesini artırma ve daha iyi bir gelecek için güvenilir temeller atma yönünde büyük bir adımdır (Turgut, Beydilli & Öztürk, 2025). Bu becerilerin geliştirilmesi, kurumsal hedeflerle sınırlı kalmayıp eğitim camiasının toplumsal bir bağlam içinde sağlıklı işleyişini de desteklemektedir.

5.1. Empati ve Duyarlılık

Empati ve duyarlılık, eğitim yöneticileri için son derece vazgeçilmez iki erdemdir. Empati, başkalarının duygularını anlama ve bu duyguları kendi karar verme süreçlerine entegre etme yetisi olarak tanımlanabilir ki bu da günümüz eğitim sisteminde yöneticiler için oldukça önemlidir (Kahveci & Babayiğit, 2024). Bu beceri, yöneticilerin paydaşlarla daha etkili, anlamlı ve derin bir iletişim kurmalarını sağlayarak karşılıklı güvene dayalı bir ortam oluşturma yolunda da büyük bir adım arz eder. Duyarlılık ise, yöneticilerin toplumsal ve bireysel ihtiyaçlara karşı hassasiyetle yaklaşmalarını ve bu ihtiyaçları dikkate almalarının zaruriyetini ifade eder. Tam da burada empatinin ve duyarlılığın birleşimi, karar alma süreçlerinde daha kapsamlı bir anlayış geliştirilmesine yardımcı olur.

Empati ve duyarlılık, eğitim yöneticilerinin karar alırken daha insancıl çözümler üretebilme yeteneğini artırarak herkesin daha iyi bir öğrenme ve çalışma alanı bulmasına imkân tanır. Bunun sayesinde empati ile duyarlılık kavramları, eğitim sisteminin özünü oluşturan insan ilişkilerinin daha da güçlenmesine de önemli bir katkıda bulunmuş olur. (Ayyıldız, Yılmaz & Baltacı, 2021; Demir B., 2023; Kahveci & Babayiğit, 2024). Eğitim yöneticileri, bu iki etken sayesinde okul içindeki ve dışındaki topluluklarla

da sağlıklı ve olumlu etkileşimler kurma şansını elde ederler. Bu olanak, ilgili taraflar için birlikte daha aydınlık bir gelecek oluşturma arzusunu doğurur (Galolar, 2021).

Eğitimde empatinin ve duyarlılığın önemi, hiç şüphesiz geleceğin nesillerinin gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Zira bu nitelikler, öğrencilerin ve öğretmenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini güçlendirirken eğitim sürecinde olumlu bir atmosferin oluşmasına olanak tanır. Bu bağlamda, eğitim yöneticilerinin empati ve duyarlılık gibi insanî değerleri benimsemesi, okul örgütünü öğrenen ve gelişen bir kurum yapar.

5.2. Kritik Düşünme ve Analitik Yetenekler

Kritik düşünebilme ve analitik yetenekler, eğitim yöneticileri için etik karar verme süreçlerinde başat bir rol oynamaktadır. Kritik düşünme, hâlihazırdaki durumu 360 derece değerlendirme kapasitesine işaret etmesinin yanı sıra hem objektif hem kapsamlı biçimde bir değerlendirme yapabilmeyi de içerir (Kale, Akçin, Başoğlu & Başoğlu, 2024). Öte yandan analitik yetenekler, eldeki verilerin etkili şekilde işlenmesi ve bu verilerden uygun sonuçların çıkarılması sürecine katkı sunar. Bu iki yeteneğin, diğer bir deyişle, kritik düşünme ile analitik düşünme becerilerinin bileşimi, yöneticilerin karşılaştıkları karmaşık ve çok boyutlu durumlarda en doğru ve en uygun kararı vermelerine yardımcı olmaktadır (Ayyıldız & Yılmaz, 2023a; Kalkan & Topçu, 2024; Uluçay, 2025; Yılmaz, Şahin-Atılğan & Güzel-Sekecek, 2024). Etik karar alma süreci içinde, yöneticiler alternatif yöntem ve stratejileri değerlendirirken, potansiyel olumsuz etkileri analiz etme ve sonuçları öngörme becerisini geliştirme fırsatına sahip olurlar. Bu, yöneticilerin karşılaşılan sorunlara yanıt vermelerini ve gelecekte karşılaşılabilecekleri zorluklar için de sağlam bir zemin oluşturmalarını sağlamaktadır. Yine bu sayede kendilerinin daha sorumlu seçimler yapabilecekleri bir ortam oluşturulmaktadır. Eğitim yöneticilerinin bu yetenekleri etkin biçimde kullanmaları, mesleki hayatlarını ve eğitim sisteminin tümünü olumlu şekilde etkilemektedir. Eğitimde niteliğin arttırılması ve etik değerlerin güçlendirilmesi açısından kilit rol oynayan bu yetenekler bireysel ve kolektif gelişimi destekleyen bir temel arz eder (Ayyıldız & Yılmaz, 2023b; Çağlar & Şahin, 2023).

6. Eğitim Yöneticilerinin Etik Karar Verme Sürecinde Karşılaştığı Zorluklar

Eğitim yöneticileri, etik karar verme sürecinde karşılaştıkları birçok zorlukla başa çıkmak zorundadırlar ve bu sorunlar çoğu zaman dikkatle ele alınması gereken bir niteliğe sahiptir. Eğitim kurumlarında alınan her bir karar, farklı değerlerin ve çıkarların kesiştiği bir nokta haline gelmekte ve bu durum,

çeşitli etik ikilemleri açığa çıkarma potansiyeli taşımaktadır. Örneğin eğitim yöneticileri, öğrenci ve öğretmen haklarını dengelerken, kurumsal hedefler ile bireysel ihtiyaçlar arasında da adaletli bir denge oluşturmak zorundadırlar (Aktaş, 2022). Bu süreç, mantıksal düşünme becerisini ile empati, duyarlılık ve adalet gibi önemli etik kavramları da içermektedir. Bu örnek, karar verme aşamasındaki bir eğitim yöneticisinin ruhsal ve bilişsel olarak nelerle yüzleştiğini açıkça ortaya koymaktadır (Bektaş, 2024; Eren, Bakan, Yıldız & Yaray, 2024). Eğitim yöneticileri için bu anlayış, sorumluluklar yerine getirilirken belirli bir etik çerçevede kalmanın sağlanmasıdır. Bunun yanında, kültürel ve toplumsal normların çoğu durumda dikkate alınması gereken önemli faktörler olduğu göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin bu karmaşık zorluklarla başa çıkabilmeleri için kapsamlı bir etik anlayışa sahip olmaları gerekmektedir. İşte bu sebeplerle etik karar verme sürecinin ana dinamiklerini içselleştirmek eğitim yöneticilerinin etkili liderlik sergilemesinde ön koşuldur ve onların toplumsal fayda sağlamaları adına atacakları adımları da doğrudan etkilemektedir (Soydaş, Soydaş, Hazerli, Gündoğan & Yıldız Güzel, 2024; Yılmaz, Uysal & Nacar, 2024). Eğitim yöneticilerinin, karşılaştıkları güçlüklerin üstesinden gelebilme kapasitesi ve yılmazlık becerileri, onların etik konulardaki bilgileri ile doğru orantılıdır, demekte bir beis yoktur. Bu nedenle, sürekli bir kendini geliştirme süreci içinde olmaları ve değişen koşullara uyum sağlamaları eğitim yöneticileri için oldukça kritiktir.

6.1. Çıkar Çatışmaları

Çıkar çatışmaları, eğitim yöneticilerinin etik karar verme süreçlerini olumsuz etkileyen en önemli biri olarak değişkenlerinden olarak göze çarpmaktadır. Eğitim kurumlarında, yöneticiler sıklıkla çeşitli çıkar gruplarının talepleri ile karşı karşıya kalma durumunu deneyimlemektedir. Bu, yöneticilerin, bu grupların beklentilerini dengede tutma zorunluluğu ile de karşı karşıya olmaları demektir (Birlik, 2024; Yükcünç & Saylık, 2022). Çıkar çatışmaları, sık sık okulun genel menfaati ile bireysel çıkarların birbirine zıt düştüğü durumlarda meydana gelebilir. Örnek olarak, okul bütçesinin belirli bir kısmının bir öğretim teknolojisi yatırımına tahsis edilmesi, diğer faaliyet bütçesini sınırlayabilir ve bu durum paydaşlar arasında anlaşmazlıklara yol açabilir (Aydın, 2023). Yöneticiler, bu tür durumlarla başa çıkabilmek için adil ve tarafsız bir biçimde karar verme sorumluluğunu tamamiyle üstlenmelidir. Nitekim başarılı bir yönetim anlayışı, çıkar çatışmalarını asgariye indirmeyi hedeflemeli ve aynı zamanda tüm tarafların ihtiyaçlarına duyarlılık gösterdiğinin altını çizmelidir. Eğitim yöneticileri, çıkar çatışmalarıyla başa çıkarken sadece örgütlerini değil, paydaşların ve

toplumun genelinin çıkarlarını da gözetmelidir. Bu dengeyi sağlamak eğitim ortamının sağlıklı işleme ve herkesin faydasına olan bir yönetim modeli oluşturulması açısından gereklilik taşımaktadır (Murat, 2023). Dolayısı ile, yöneticilerin etik karar verme süreçleri, bu gibi karmaşık çıkar çatışmalarıyla başa çıkması gereken durumlarda daha da derinleşmekte ve karışık duruma gelmektedir.

6.2. Kaynak Kısıtlamaları

Kaynak kısıtlamaları, eğitim yöneticileri için yaşamsal bir etik karar verme sürecinde birçok önemli engel oluşturmaktadır. Bu kısıtlamaların etkisi, eğitim kurumlarının karşı karşıya kaldığı idari türden engellerle bir araya geldiğinde ise süreç daha da karmaşık hale gelmektedir. Aslında, bilindiğı üzere eğitim kurumları, çoğu zaman sınırlı mali kaynaklar ve insan kaynağı ile eğitim faaliyetlerini sürdürmek zorundadır (Eruslu, Güven, Kasırga & Arslan, 2023). Bu zorlayıcı gerçek, yöneticileri mevcut kaynakların hem verimli hem etkili şekilde kullanılması konusunda zorlu kararlar almak durumunda bırakmaktadır. Bütçesi oldukça kısıtlı olan bir okuldaki yönetici, sınıf mevcudunu azaltmayı hedefleyerek yeni öğretmen alımını gerçekleştirmeyi arzulayabilir. Fakat bu süreçte mevcut kaynakların yeterliliğı açısından öğretmen başına düşen öğrenci sayısını arttırmak zorunda kalabilir. İşte bu tür durumlar, eğitimin kurumsal hedefleri ile etik sorumluluklar arasında çok yönlü bir denge sağlamayı gerektiren karmaşık bir yapı olarak izlenmektedir. Bu sayede yöneticilerin, bu kısıtlı kaynakların en adil ve etkin bir şekilde dağıtılmasını sağlarken, eğitimin niteliğini her koşulda koruma ve iyileştirme yükümlülüğünde olmaları beklenmektedir. Diğer bir ifade ile, kaynak kısıtlamaları altında karar verme süreçleri, eğitim yöneticileri için hem içsel hem dışsal birçok faktörün dikkate alınmasını gerektiren oldukça zorlu bir süreç haline dönüşmektedir (Güngör, 2022). Bu aşamada, eğitim yöneticileri yalnızca bütçelerini değil aynı zamanda eğitim politikalarını ve öğretim yöntemlerini de dikkate alarak bu zorlu karar verme sürecinin üstesinden gelmeyi amaçlamalıdır ki stratejik bir yaklaşım geliştirerek sınırlı kaynakların en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması mümkün olabilsin. Nitekim bilindiğı gibi eğitim süreçlerinde kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesi, eğitimin kalitesi açısından kritik bir öneme sahiptir.

7. Eğitim Yönetiminde Etik Karar Verme ve Hukuki Boyut

Eğitim yönetiminde etik karar verme süreci, belirgin bir şekilde hukuk ile yakın ve vazgeçilmez bir ilişki içinde gözlenmektedir. Hukuk, eğitim ortamında alınan kararların belirli yasalara ve düzenlemelere uygun

olmasını sağlarken etik ilkelerin ihlal edilmesini önlemek adına önemli bir rol de üstlenmektedir. Eğitim yöneticileri, alacakları kararları oluştururken mutlaka yasal gereklilikleri dikkate almalı ve bu önemli gerekliliklerin etik değerlerle herhangi bir şekilde olumsuz bir çatışma içerisinde olmamasına özen göstermelidir (Çelebi, 2022). Sarf edilen bu çaba, eğitim kurumlarının yasal çerçeveye uyumlu faaliyet göstermesini sağlamakla kalmaz etik karar verme süreçlerinin güçlenmesi ve geliştirilmesine büyük katkılar da sağlar. Nitekim hukuk ve etik arasında uyumlu bir ilişkinin kurulması, eğitim alanında adil, eşitlikçi ve yönlendirici uygulamaların gerçekleştirilmesine önemli ölçüde yardımcı olmaktadır. Bu uyum, öğrenci başarısını artırırken eğitim sisteminin genel etkinliğini de yükseltmektedir. Eğitim yöneticilerinin, hem hukuki sorumluluklarını titizlikle yerine getirmeleri hem etik ilkeleri göz önünde bulundurmaları, okulun işleyişi ile toplumun genelini olumlu şekilde etkileyen çok önemli bir durum arz eder (Demir G., 2023; Özdemir,2022). Etik karar verme süreçleri, uzun vadeli düşünme ve stratejik planlama ile güçlenirken, eğitimde insana odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi, öğrenci ve öğretmenler arasındaki ilişkinin daha kritik bir düzlemde şekillenmesini sağlar (Çakaloz, 2023). Bunlar sonucunda, eğitim alanı; daha sürdürülebilir, etkili ve olumlu sonuçlar doğuran bir ekosisteme kavuşmuş olur. Eğitim yöneticilerinin bu konulardaki özeni, toplumda daha bilinçli ve etik değerlere sahip bireylerin yetişmesine de zemin hazırlar. Bu bağlamda hem etik hem hukuki sorumlulukları gözetten bir eğitim yöneticiliği anlayışı, birey ve toplumların yararınadır.

7.1. Yasal Çerçeve ve Etik İlkelerin Uygulanması

Yasal çerçeve, eğitim yönetiminde kritik bir rol üstlenen ve eğitim süreçlerini etkili bir biçimde yönlendiren; yöneticilere rehberlik eden oldukça önemli bir yapı taşı niteliğindedir. Bu çerçeve, eğitim sistemlerinde belirli etik ilkelerin başarılı biçimde uygulanmasını güvence altına alırken bu ilkelerin eğitimle ilgili tüm bileşenlere sistematik olarak entegre edilmesini de bir yandan mümkün kılmaktadır (Yolcu & Ozan, 2024). Eğitim yöneticileri, yasal düzenlemeleri ve bunların uygulamalarını takip ederken bu düzenlemelerin arka planında yer alan etik ilkeleri benimsemeli ve bu ilkeleri günlük pratiklerine etkin biçimde dahil edebilmelidir. Yasal düzenlemeler çoğunlukla genel etik prensiplerle örtüşmekte olsa da uygulama aşamasında detaylar ve farklı yorumlamalar kendini gösterebilir (Baran, 2021). Bu nedenle, yöneticilerin yasal düzenlemelerin “ruhunu”, asıl amacını ve sonuçlarını çok iyi kavrayarak eyleme geçmeleri son derece önemli bir gerekliliktir. Etik ilkelerin gözetilmesi durumu, eğitim alanında alınan kararların insan odaklı, adil ve duyarlı şekilde tezahürüne

olanak tanırken, bunun neticesinde eğitimin nitelikli olması, öğrenen ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin olumlu yönde gelişmesi ve dolayısıyla eğitime duyulan güvenin güçlenmesi gibi önemli sonuçlar doğurur. Bu prensiplerin sindirilmesi, eğitim ortamlarında destekleyici bir atmosferin oluşumuna büyük katkılar sağlar (Demircili, 2024). Tüm bunlar sayesinde, öğrenme süreçleri desteklenirken, tüm paydaşların daha iyi bir eğitim deneyimi yaşaması mümkün hale gelir; bu durum okul topluluğu için büyük bir kazanç demektir, diye düşünmek yanlış olmayacaktır. Eğitimin bu hayli dinamik yapısı içinde yöneticilerin sorumlulukları yalnızca mevcut düzenlemelere uymakla sınırlı kalmamalı; bu düzenlemelerin ötesine geçerek eğitim camiasına ve topluma değer katacak yenilikçi yaklaşımlar geliştirmeleri de beklenmelidir (Argon & Ertürk, 2021). Dolayısıyla, yöneticilerin bu yasal çerçeveyi ayırt edici, kritik bir araç olarak görmesinde fayda vardır ki bunu etkili bir şekilde kullanarak eğitim sisteminin daha iyi bir şekilde işlemesine katkıda bulunabilsinler ve öğrenciler ile öğretmenlerin haklarını koruyarak herkes için daha adil ve eşitlikçi bir öğrenme ortamı geliştirebilsinler. Bu bakış açısı, eğitimde kalitenin artırılması ve sürdürülebilir gelişim açısından önem teşkil etmektedir.

8. Sonuç ve Öneriler

Eğitim yönetiminde etik karar verme, yöneticilerin her geçen gün artan düzeyde karşılaştığı karmaşık, çok boyutlu ve derin bir süreç olmaya devam etmektedir. Nitekim bu kavram seti, eğitim sisteminin işleyişi kapsamında, eğitim yönetimi alanında, kendisine önemli bir konum edinmiştir (Bektaş, 2023; Eminoğlu, Ünver, Arslan & Oğuz Çetin, 2024; Turan Yılmaz, 2024). Eğitim yöneticileri, sürekli olarak dinamik ve değişken bir ortamda paydaşlarla etkileşimde bulunmakta bu da onların düzenli olarak karşılaştıkları sorunları çeşitlendirmektedir. Bu süreç bünyesinde etik ilkelerin doğru, adil, mantıklı ve tutarlı bir biçimde benimsenmesi hayati önemdedir (Beden, Yağcı, Akalın & Keskin, 2024; Sincar, 2023). Eğitim yöneticileri bu sayede öğrencilerin ve öğretmenlerin haklarının korunmasına katkı sağlayıp eğitim kalitesinin yüksek bir seviyeye ulaşmasına da büyük bir destek sunarak toplumun genelinde eğitime dair güveni arttıracaktır. Böylelikle, eğitim sisteminin sürdürülebilirliği için gerekli olan sağlam ve güvenilir temeller oluşturulmuş olunur ki; eğitimin geleceği açısından bu kuşkusuz son derece önemlidir. Etik karar verme, eğitim yöneticilerinin yasal zorunluluklara uyması gereken bir durum arz etmesinin çok ötesinde; toplumsal ve kurumsal değerlerle uyumlu bir biçimde hareket etme gerekliliğinin sağlanması gereken bir sorumluluk alanı olarak karşımıza çıkmaktadır (Akpınar, 2023). Yöneticilerin etik hareket kabiliyetlerini ve

“manevra sahaları”nı geliştirecek eğitim programlarının yanı sıra profesyonel rehberlik hizmetlerinin yaygınlaştırılması, eğitim yönetiminin daha etkili ilerlemesi açısından gündem maddesi haline gelmektedir (Başalp & Gülöva, 2021). Tüm bunlara ek olarak, etik karar verme süreçlerinin şeffaflığının sağlanması, eğitim ortamında güven inşa edilmesine yardımcı olurken bireylerin kendilerini değerli hissetmelerine olanak tanıyacaktır. Bu sayede tüm eğitim camiasının motivasyonunu arttırılarak genel olarak eğitim sisteminin dinamikleri iyileştirilecektir. Bu süreçler sonucunda işlevselliği daha yüksek bir eğitim sistemi ortaya çıkacak, yöneticilerin etik ilkelere bağlı kalması sadece kendi görevlerini yerine getirmeleri açısından değil, eğitim sisteminin bütünlüğü, niteliği ve sürdürülebilirliği açısından da önem taşıyacaktır (Yılmam Ongun, Doğan & Erkol, 2024).

Özetle, etik bir çerçeveye tabi olarak hareket eden yöneticiler hem bireysel hem örgütsel hedeflere ulaşma noktasında çok daha etkin, verimli ve etkili hale gelme potansiyeline sahip olacaktır. Eğitimde etik karar verme süreci, yöneticilerin karşılaşacakları sorunları çözmeye, alternatif yollar geliştirmeye ve yenilikçi çözümler üretmeye altının çizilmesi gereken bir süreç bütünüdür (Diktaş, 2021; Dönmez, E., 2022; Uygur, 2021). Alınan etik kararlar, eğitim kurumlarının gelişimini ve ilerleyişini teşvik ederken, eğitim sisteminin dinamik yapısının korunmasını sağlamada da önemli bir etken olacaktır. Nitekim eğitim yönetimindeki etik karar verme önceliği; yöneticilerin farklı nesillerin eğitim ihtiyaçlarını belirlemeleri ve başarıları ile geleceğe ışık tutmaları açısından değerlidir. Alınan her etik karar, eğitim kurumlarını daha ileriye taşıyacak bir zemin oluşturarak toplumda sürdürülebilir bir gelişim ortamının sağlanması açısından belirleyici bir etki yaratacaktır. Esasında karar verme sürecinde etik kriterlere bütünüyle hâkim olmak, eğitim yöneticilerine daha geniş bir perspektiften düşünme ve problemleri/krizleri hızla çözmeye yeteneği kazandırmaktadır (Demir, G., 2023). Böylece eğitim örgütleri bilgi aktarımını ve değerler sisteminin güçlenmesini destekleyen bir yapı haline gelecektir. Bu karmaşık dinamikler içinde yöneticilerin toplumsal sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmeleri zorlu bir görevdir. Eğitimdeki değişkenlikler ve belirsizlikler göz önüne alındığında, etik karar verme sürecinin etkinliği, yöneticilerin uzun vadeli başarıları üzerinde doğrudan bir etki yaratacak ve zaman içinde eğitim sisteminin tüm aşamalarını etkileyen çok önemli bir unsur haline de gelecektir. Bu bağlamda, yöneticilerin etik sorumluluklarını yerine getirmeleri, toplumda nitelikli bir eğitimin sağlanmasına katkıda bulunmakla kalmayıp aynı zamanda bireylerin topluma daha faydalı olabilmeleri için gerekli olan değer temellerinin atılmasında da öncüdür.

Referanslar

- Adıgüzel, A. (2022). *Kuramdan uygulamaya öğretimde yöntemsel yaklaşım ve öğrenme süreçler stratejiler yaklaşımlar modeller yöntemler ve teknikler*. Eğitim Yayınevi.
- Akbay, H. A. (2024), Sosyal eğitimin teorik temelleri ve uygulamaları: Bireylerin ve toplumların gelişiminde kritik bir araç. *Milli Kültür Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 146-156.
- Akpınar, K. (2023). *Yöneticilerin rasyonel karar verme sürecinde baskın ilişkilerin rolü: Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu yöneticileri üzerine bir çalışma*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi.
- Aktaş, H. (2022). *Kültürel temelleri ile otokratik ve narsistik liderlik*. Nobel Akademi Yayıncılık.
- Akyürek, S. S., & Gündoğan, R. (2023). Okul yöneticilerinin karar verme süreçlerini etkileyen faktörler: Etik değerler ve meşru olmayan görevler. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4(4), 532-557. <https://doi.org/10.54733/smar.1369539>
- Alp, K., Danış, S., Burç, Y., Akdoğan, F., Aslan, F., Evruk, B., Kaya, E., & Aktay, Z. (2023). Öğretimsel liderlik, okulda öğretimsel liderliğin yeri ve önemi. *Premium E-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 7(37), 1829–1842.
- Argon, T., & Ertürk, R. (2021). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve davranışları. *MSGSÜ Sosyal Bilimler*, 1(23), 371-393.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Aydın, İ. (2023). *Örgütsel çatışmanın yönetiminde web 2.0 araçlarının rolü: Sakarya ili devlet ilkokulları örneği*. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi.
- Ayyıldız, P., & Yılmaz, A. (2021). Putting things in perspective: The COVID-19 pandemic period, distance education and beyond. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(6), 1631-1650. <https://doi.org/10.18506/anemon.946037>
- Ayyıldız, P., Yılmaz, A., & Baltacı, H.S. (2021). Exploring digital literacy levels and technology integration competence of Turkish academics. *International Journal of Educational Methodology*, 7(1), 15-31. <https://doi.org/10.12973/ijem.7.1.15>
- Ayyıldız, P., & Yılmaz, A. (2023a). A New Chapter is Being Written About Writing Instruction: Instructional Leadership at K-12 Levels in The Age of Artificial Intelligence (AI). *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 18(4), 82-101. <https://doi.org/10.29329/epasr.2023.631.4>
- Ayyıldız, P., & Yılmaz, A. (2023b). *Effective school management: Leadership capacity of the school principal*. D. Outhwaite & C.A. Simon (Edts.). In Leader-

- ship and Management for Education Studies: Introducing Key Concepts of Theory and Practice (pp.46-58). London and New York: Routledge.
- Baran, D. (2021). *Türkiye’de cinsiyet eşitsizliği ve ekonomik kalkınma: İller düzeyinde bir mekânsal veri analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Başalp, A. A., & Gülöva, A. A. (2021). Yönetici yetkinliklerinin geliştirilmesinde zorlu görevler ve erişimi ile öğrenme odaklılık ve geri bildirim rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (43), 39-60. <https://doi.org/10.30794/pausbed.688516>
- Beden, A., Yağcı, Z., Akalın, H., & Keskin, H. G. (2024). Küresel anlamda etik kavramı ve öğretmenlik mesleği etik ilkeleri. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 4(1), 342-353.
- Bektaş, E. (2023). Okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinin sürdürülebilir eğitim açısından önemi. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(11), 2232–2239.
- Bektaş, M. (2024). Sürdürülebilirlik ve iş etiği. E.Akay & N. Palabıyık (Edt.). *Sürdürülebilir Yönetim* içinde s.83-110. Özgür Yayınları.
- Birlik, V. (2024). Platon’da adalet ve erdemin doğası üzerine. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(4), 234-243. <https://doi.org/10.52835/19maysbd.1602409>
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Çağlar, M., & Şahin, E. C. (2023). Eğitim yönetiminde okul yöneticileri ve yeterlilikleri çerçevesinde sınıf yönetimini etkileyen süreçlerin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(28), 356-365. <https://doi.org/10.52096/usbd.7.29.21>
- Çakaloz, E. (2023). *Öğretmen-öğrenci ilişkileri bağlamında bedenlenen öğretmenlik deneyimlerinin öğretmenlerle ve niteliksel olarak araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi.
- Çalışkan, Y., & Efeoğlu, İ. E. (2024). Şefkatli liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlik ve geçerlik çalışması. *Sosyal Mucit Academic Review*, 5(4), 533-556. <https://doi.org/10.54733/smar.1529988>
- Çelebi, D. Y. (2022). *Ortaokul öğretmenlerinin algıladığı örgütsel adalet, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ve öğretmenlerin okullarını psikolojik sahiplenmeleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi.
- Çiftçi, Ç. A. (2024). *Belirsizlik yönetiminin öğretim elemanlarının stratejik hazır bulunuşluk, dayanıklılık ve proaktif davranış özelliklerine etkisi: Yükseköğretim örneği*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Doktora Programı.
- Demir, B. Y. (2023). *Eğitimde sosyal adalet liderliğine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri: Karma yöntem araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi.

- Demir, G. (2023). Türkiye’de özel eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin görev ve sorumluluğunda özel eğitim yönetimi ve özel eğitim uygulamaları. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 9(19), 625-637. <https://doi.org/10.52096/jsrbs.9.19.45>
- Demircili, F. (2024). *Eğitim alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıları*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.
- Diktaş, A. (2021). Okul yöneticilerinin eğitim öğretim sürecinde karşılaştıkları güncel sorunlar. *Journal of International Social Research*, 14(80), 58-79.
- Dönmez, E. (2022). *Türkiye’de okullarda eğitim teknolojileri entegrasyonu yönetimine ilişkin bir model önerisi*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi.
- Dönmez, M. (2022). *Ortaöğretim öğrencilerinin şiddet söylemlerinin meşrulaştırılmasında tarihsel argümanların kullanımının özellikleri*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.
- Duman, S. (2023). *Öğretmenlerin yüksek performans algısı ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinin incelenmesi*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi.
- Eminoğlu, F. B., Ünver, Ü., Arslan, B., & Oğuz Çetin, F. (2024). Okul yönetiminde adaletli karar verme süreçleri: Okul müdürlerine yönelik bir araştırma. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 4(2), 783-798.
- Eren, H., Bakan, S., Yıldız, İ., & Yaray, E., (2024). Ortaokul okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri. *Ulusal Özgün Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 248-262.
- Eruslu, A. F., Güven, Y., Kasırga, H. Ö., & Arslan, M. M. (2023). Eğitim yönetiminde eleştirilerin ele alınması: Eğitim yönetimini geliştirmek. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(8), 1232-1243.
- Galolar, S. (2021). *İlkokul velilerinin okullardan, yöneticilerden, öğretmenlerden beklentileri ve öğretmenlerin ve yöneticilerin bu beklentilerin karşılanmasına ilişkin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi.
- Güner, E. N. (2024). *Disiplinlerarası öğretim yaklaşımı ile oluşturulan matematiksel modelleme etkinliklerinin değerlendirilmesi*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi.
- Güngör, G. (2022). *Strateji oluşturmak için performans ölçüm sistemlerinin kullanılması ve örgütsel performansa olan etkilerinin araştırılması*. Doktora Tezi. Maltepe Üniversitesi.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2011). Exploring the journey of school improvement: Classifying and analyzing patterns of change in school improvement processes and learning outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 22(1), 1-27. <https://doi.org/10.1080/09243453.2010.536322>

- Hoy, W., & Miskel, C. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Hoy, W., & Tarter, C. (2008). *Administrators solving the problems of practice: Decision-making concepts, cases, and consequences*. Allyn & Bacon.
- Kahveci, G., & Babayigit, N. (2024). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin perspektifinden okullarda şeffaflık: Nitel bir çalışma. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 13(3), 607-628. <https://dx.doi.org/10.30703/cije.1396888>
- Kale, Z., Akçin, S., Başoğlu, F., & Başoğlu, Ü. (2024). Öğretmenlerin 21. yüzyıl becerilerine kapsamında karar verme ve mesleki özerklik davranışları arasındaki ilişki. *Eurasian Education & Literature Journal*, 19, 18-37.
- Kalkan, F., & Topçu, Z. (2024). Yeniliklerin yayılması çerçevesinde eğitim yönetiminde 21. yüzyıl becerileri. *Türkiye Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 248-262.
- Koşun, Z. A. (2023). *Alternatif eğitim yaklaşımları konusunda kamu okulları yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi.
- Köse, A. A., & Sezgin, F. (2024). Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde özel okulların yönetsel süreçlerinin incelenmesi. *Uygulamada Eğitim ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 215-244.
- Kumbuzoğlu Yöndem, M. (2024). Kamu yönetiminde etik yöneticinin personelin çalışma motivasyonuna etkisi: Bir derleme çalışması. *Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 162-195. <https://doi.org/10.38122/ased.1598559>
- Leithwood, K., Sun, J., & Pollock, K. (2017). *How school leaders contribute to student success: The four paths framework*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-50980-8>
- Murat, H. M. (2023). *Sürdürülebilir kurumsal yönetim bağlamında anonim ortaklıklara getirilen yeni yükümlülükler*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi.
- Of, M., & Kılıçaslan, İ. (2023). Pozitivist yaklaşımın işletme yönetimi üzerindeki etkisi. *Premium E-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 7(36), 1702-1712.
- Önder, G. (2024). Okullarda etik iklim ve okul yöneticilerine düşen sorumluluklar. *Uygulamada Eğitim ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 30-47.
- Örnek, A. Ş., Avcı, G., & Haşçelik, G. (2022). Alınan kararlar ne zaman ölümcüldür? Çalışanların karar verme stratejilerinin kriz yönetimine etkisi. *TroyAcademy*, 7(3), 392-425. <https://doi.org/10.31454/troyacademy.1156386>
- Özcan, U. (2022). Sosyolojide toplumsal değer ve norm kavramlarına yeniden bir bakış. *Sosyologca*, 23, 19-31.

- Özdemir, O. (2022). Özel eğitimde etik ve etik değerlendirmeler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 23(1), 219-241. <https://doi.org/10.21565/ozelegitimdergisi.754783>
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. Jossey-Bass.
- Sevgi, M., Ayyıldız, P., & Yılmaz, A. (2023). Eğitim bilimleri alanında yapay zekâ uygulamaları ve uygulamaların alana yansımaları. Ö. Baltacı (Ed.). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları-IV içinde* (ss.1-18). Özgür Yayınları.
- Sevgi, M., & Yılmaz, A. (2023). Yükseköğretimde dijital dönüşüm ve metaverse. Y. Doğan ve N. Şen Ersoy (Edts.). *Eğitimde Metaverse Kuram ve Uygulamalar içinde* (ss.71-86). Efc Akademi Yayınları.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior*. Free Press.
- Sincar, M. (2023). Yapay zekâ bağlamında okul liderlerini bekleyen zorluklar. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(12), 74-85. <https://doi.org/10.56677/mkuefder.1407065>
- Soydaş, S., Soydaş, E., Hazerli, O., Gündoğan, V., & Yıldız Güzel, S. (2024). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik algılarının belirlenmesi. *Sosyal Gelişim Dergisi*, 2(1), 27-34.
- Strike, K. A., & Egan, K. (2012). *Ethics and Educational Policy (International Library of the Philosophy of Education Volume 21)*. Routledge.
- Şen, S., & Özdemir, S. (2024). Üniversite yöneticilerinin etik karar verme süreçlerinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44(1), 527-565.
- Şimşek Kuloğlu, M., & Koşar, D. (2022). Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları. *e- Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9, 862-885. <https://doi.org/10.30900/kafkasegt.1095314>
- Tan, H. E. (2023). *Okul yöneticilerinin karar erteleme eğilimleri: Bir olgubilim çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.
- Tan, T. (2022). *Öğretmenlerin duygusal zekâları ile örgütsel yaratıcılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Turan Yılmaz, H. (2024). *Kamu yönetiminde etik karar verme: Sakarya ilinde bir araştırma*. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi.
- Turgut, M., Beydilli, A., & Öztürk, M. (2025). Okullardaki örgütsel sinizmin engellenmesinde etik liderliğin rolü. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 9(50), 91-103. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14788190>
- Uluçay, H. B. (2025). *Çocuklarla felsefe uygulamalarının okul öncesi dönem çocuklarının yaratıcılıklarına ve eleştirel düşünme becerilerine etkisinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi.
- Uygar, M. (2021). *Yöneticilerin ve öğretmenlerin empatik eğilimleri ile problem çözme becerilerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi

- İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı.
- Yılmaz Ongun, S., Doğan, M., & Erkol, H., (2024). Okul yöneticiliğine uyum süreçlerinin yapılandırılmasına yönelik bir eylem araştırması. *Journal of Management Theory and Practices Research*, 5(2), 212-234.
- Yılmaz, A. (2021). The effect of technology integration in education on prospective teachers' critical and creative thinking, multidimensional 21st century skills and academic achievements. *Participatory Educational Research*, 8(2), 163-199. <https://doi.org/10.17275/per.21.35.8.2>
- Yılmaz, A. (2024). Enhancing the Professional Skills Development Project (MESGEP): An Attempt to Facilitate Ecological Awareness. *Participatory Educational Research*, 11(1), 16-31. <https://doi.org/10.17275/per.24.2.11.1>
- Yılmaz, A., Şahin-Atılğan, K., & Güzel-Sekecek, G. (2024). Sürdürülebilir kalkınma ve eğitim. M. Korucuk (Ed.). *Eğitimin Temellerine Bakış: Program Geliştirme-Yeni Yaklaşımlar içinde* (ss.225-236). İstanbul: Efe Akademi Yayıncılık.
- Yılmaz, A., Uysal, G., & Nacar, M. (2024). Düşünme becerilerine (yaratıcı, yansıtıcı, eleştirel ve problem çözme) bakış. M. Korucuk (Ed.). *Eğitimin Temellerine Bakış: Program Geliştirme-Yeni Yaklaşımlar içinde* (ss.165-180). İstanbul: Efe Akademi Yayıncılık.
- Yolcu, F. S., & Ozan, M. S. (2024). Stratejik yönetim perspektifinden dijital hükümet: Uygulama süreçlerine ilişkin nitel bir inceleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 13(5), 2294-2318. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1577095>
- Yücel, D., & Kasapoğlu Tankutay, H. (2023). Öğretmenlerin yaşadıkları etik iklim durumlarının ve bu durumlara ilişkin çözüm yollarının değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 52(237), 409-436. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.1076119>
- Yükünç, M., & Saylık, A. (2022). Yönetici ve öğretmenlerin okul yönetiminde veriye dayalı karar verme sürecine ilişkin görüşlerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 6(2), 243-263. <https://doi.org/10.46452/baksoder.1212417>

