



Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 11/19 Fall 2016, p. 161-214

DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.9984>

ISSN: 1308-2140, ANKARA-TURKEY

Article Info/Makale Bilgisi

✍ Received/Geliş: 28.09.2016

✓ Accepted/Kabul: 12.12.2016

✍ Referees/Hakemler: Prof. Dr. Ahmet AYPAY – Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR – Doç. Dr. Mustafa SEVER

This article was checked by iThenticate.

ETİK LİDER OLARAK OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖZELLİKLERİNE VE DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİ (ESKİŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ)

Neşe BÖRÜ* - Adnan BOYACI**

ÖZET

Bu araştırmanın genel amacı Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerine bağlı ortaöğretim örgütlerinde görev yapan öğretmenlere göre etik lider olarak okul yöneticisinin nasıl olması gerektiğini belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda ise etik lider olarak okul yöneticisinin özelliklerini, davranışlarını ve değerlerinin kaynağını belirlemeyi amaçlar. Araştırma nitel araştırma yöntemine göre desenlenmiştir. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan 33 ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Bu araştırma da okul yöneticilerinin seçiminde amaçlı örnekleme yöntemi olan maksimum çeşitlilik örneklemeden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde ise betimsel analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği 0,87 olarak bulunmuştur. Araştırmanın birinci alt amacı olan 'etik lider olarak okul yöneticisinin özelliklerine' ilişkin sonuçlar *yönetim becerileri, insanları etkileme gücü ve insaniyeti ile ilgili* özelliklerine odaklanmaktadır. Araştırmanın ikinci alt amacı olan 'etik lider olarak okul yöneticisinin davranışlarına' ilişkin sonuçlar (a) okul yönetimi, (b) insan ilişkileri, (c) bireylerin haklarını koruması ve (d) okulda etik kültür oluşturması gibi davranış alanlarına odaklanmaktadır. Bu doğrultuda (a) etik lider olarak okul yönetimine ilişkin davranışları *yönetim anlayışı, yönetimde karar alma, şeffaflık, hesap verme, yönetim süreçleri, kurallar ve yaptırımlar, okuldaki sinerji, okulun sorunları-ihitiyaçlar-başarısı ve öğrencinin ihtiyaçları-başarısı* gibi davranış alanları ön plana çıkmaktadır. Araştırmanın ikinci amacına

* Yrd. Doç. Dr. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, El-mek: nboru@hotmail.com

** Doç. Dr. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, El-mek: adnanboyaci2100@gmail.com

ilişkin bir diğer sonuç ise (b) etik lider olarak insan ilişkilerine yönelik sonuçlardır. Bu doğrultuda *iletişim becerileri ve insana verdiği değer* ile ilgili davranışları iki alt davranış boyutu olarak gözlenebilir. İkinci amaca yönelik bir diğer sonuç ise (c) etik lider olarak okul yöneticisinin bireylerin haklarını korumasına odaklanmaktadır. *Bireylerin sosyal ve yasal haklarını koruması, adil davranması ve ayrımcı olmaması* bu konuya ilişkin davranışlar olarak tanımlanabilir. Araştırmanın ikinci amacına ilişkin dördüncü alt sonuç (d) okulda etik kültür oluşturmaya yönelik davranışlarını ön plana çıkarmaktadır. Bu doğrultuda örnek olan, etik kurallar çerçevesinde okulu yöneten, öğrencilerin katıldığı, etik düşünceyi geliştiren seminerler, etkinlikler, projeler düzenleyen ve ilkeli olan gibi temel nitelikler öğretmenler tarafından okul yöneticilerine atfedilen temel davranışlar olarak gözlenmiştir. Araştırmada yer alan katılımcılara göre araştırmanın üçüncü alt amacında yer alan etik lider olarak okul yöneticisinin değerlerinin kaynağı konusunda dine olan inanç, kişiliği, toplum ve toplumsal kurallar, evrensel değerler ile ulusal ve evrensel değerleri sentezlemesi temel görüşler olarak öne çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Okul Yöneticisi, Etik İlke

BEHAVIORS AND CHARACTERISTICS OF PRINCIPALS AS AN ETHICAL LEADER BASED ON HIGH SCHOOL TEACHER OPINIONS (THE CASE OF ESKİŞEHİR)

ABSTRACT

The research was prepared based on qualitative research method. The case study research design was used in the research. Data were collected via interview technique. Descriptive analysis was used to analyze data. The research population is 33 teachers worked at public high schools in Odunpazarı and Tepebaşı districts in Eskişehir in 2012-2013. Reliability was found by formula which is $reliability = \frac{unity\ of\ view}{unity\ of\ view + separation\ of\ view}$. According to calculation, reliability was found to be 0,87. According to the first objective of the study, which is about '*characteristics of principals as an ethical leader*'; results are management skills, affection to people and power and humanity. The second objective of the study is concerning about '*behaviors of principals as an ethical leader*'. For the second objective, results are (a) school management, (b) human relationships, (c) protection of individuals' rights and (d) establishing ethical culture in school. For (a) school management; behaviors are *management apprehension, decision-making in management, transparency in management, accountability in management, management processes, rules and regulations, synergy in school, problems-requirements-success of school and requirements-success of students*. For (b) human relationships; behaviors are *communication skills and human relationships*. For (c) protection of individuals' rights, behaviors are *protection of individuals' social and legal rights, being fair and avoiding from discrimination*. For (d) establishing ethical culture in school; views are *being role model, school management based on ethic rules, organizing seminars concerning about ethical values*. Concerning the third objective

Turkish Studies

of the study, which is 'principals' source of values as an ethical leader', views are *religion, character, society and its rules, universal values*.

STRUCTURED ABSTRACT

Educational institutes are responsible for evolution and development of ability, skill, perception, mentality, attitude and values of individuals (Ertürk, 1979, p.12). Educational institutions must serve and be model at the ethical level. Educational institutions should not be inclined to develop solely intellectual / talent skills of individuals. This kind of educational attitude can cause individuals to blind their senses, which allow them to approach with their ethical anxieties about what they are living in the world (Kuçuradi, 2007, pp.18-19). In fact, people are looking for ways of humanization, starting from the earliest times. Being venerable, being honest, not doing injustice, not lying and caring are important values. The acquisition of these values takes place in the family, in the society and in the education system, with teaching, learning and interacting groups (Okçabol, 2005, p.124). In this context, one of the chief actors of the educational institutions, who are responsible for deliberately changing the behavior of the individuals in the desired direction, must be school administrators in the ethical aspect.

School administrators are the people who should have more sense of conscience. It is necessary to use the sensitivity as much as possible in the formation of the goals of the school, in the education and training processes, in the administration of the school, in the evaluation of teachers and students, in self-evaluation, in the dimension of service to school members, in the dimension of changing school air. The school administrators who undertake this difficult task are the ones who have to have foresight, energy and free spirit. The school administrators who have to fulfill this ethical ideal take responsibilities and protect reality in every case.

There is a widespread misconception that school administrators always have ethic behavior (Hodgkinson, p.29, 1991). School administrators, like any individual in society, can make mistakes in making ethical decisions. For this reason, school administrators must continuously improve themselves in terms of ethics as they try to improve their other qualifications (Fenstermacher, 1990; akt, High, 2005, p.31). In this context, researchers should examine the ethic behaviors of the administrators of schools in Turkey, which have approximately 18 million students and 919,393 teachers (Ministry of National Education Strategy Development Presidency, 2015).

The research tries to determine how the school administrator should be as an ethical leader according to the secondary school teachers. Thus, the research expects to contribute to the future researches about determining the situation of the school administrator as an ethic leader in terms of teacher perception. It also expects to benefit responsibilities of ministry of national education in Turkey regard with ethical requirements of school administrators and also benefit training of school administrators as an ethical leader. In this context, this research aims to identify the characteristics, behaviors and values of school

Turkish Studies

administrators as an ethical leader according to the secondary school teachers.

Purpose

The general objective of the study is how a principal as an ethical leader should be based on the views of high school teachers worked at public high schools in Odunpazarı and Tepebaşı districts in Eskişehir in 2012-2013. According to the general objective, the study aims to determine behaviors, characteristics and source of values of a principal as an ethical leader.

Methods

The study was prepared based on qualitative research method. Case study method was used in the study. Data were collected via semi-structured interview technique. Descriptive analysis was used to analyze data. The study population is teachers worked at public high schools in Odunpazarı and Tepebaşı districts in Eskişehir in 2012-2013. The numbers of teachers worked at public high schools in Odunpazarı and Tepebaşı districts in Eskişehir in 2012-2013 was 2452. The working group was 33 teachers worked at public high schools in Odunpazarı and Tepebaşı districts in Eskişehir in 2012-2013. The working group was determined by using maximum variation sampling method. Within the data collection process, an interview form named 'Ethical Leadership Behaviors and Features of a Principals' was prepared and used by the researcher. The form includes demographic features and open-ended interview questions concerning ethical leaders' behaviors, characteristics for school management and principals' source of values. The interview form is comprised of 11 open-ended questions improved by the researcher based on literature and related studies. Questions were sent to check to experts. After getting feedbacks from the experts, necessary revisions were made. Then 3 interviews were carried out as a pilot study to test the interview form for internal validity of the study. 4 steps were followed based on descriptive analysis to analyze data. Interviews were transcribed, coding keys were prepared and coded, codes were matched, themes were identified, and reliability was checked. Reliability was found by formula which is $\text{reliability} = \frac{\text{unity of view}}{\text{unity of view} + \text{separation of view}}$. According to calculation, reliability was found to be 0,87.

Findings

According to the first objective of the study, which is about 'characteristics of principals as an ethical leader'; results are management skills, affection to people and power and humanity.

The second objective of the study is concerning about 'behaviors of principals as an ethical leader'. For the second objective, results are (a) school management, (b) human relationships, (c) protection of individuals' rights and (d) establishing ethical culture in school. For (a) school management; behaviors are management apprehension, decision-making in management, transparency in management, accountability in management, management processes, rules and regulations, synergy in school, problems-requirements-success of school and requirements-success of students. For (b) human relationships; behaviors communication skills and human relationships. For (c) protection of

Turkish Studies

individuals' rights, behaviors are protection of individuals' social and legal rights, being fair and avoiding from discrimination. For (d) establishing ethical culture in school; views are being role model, school management based on ethic rules, organizing seminars concerning about ethical values.

Concerning the third objective of the study, which is 'principals' source of values as an ethical leader', views are religion, character, society and its rules, universal values.

Ethical codes should be used as a criterion for improvement of principal and principal selection. Principals and teachers should internalize ethical values and codes with organized activities at the schools, district and ministry.

Keywords: Ethic, leadership, principals

Giriş

Bireyin algılamasında, zihniyetinde, tutum ve değerlerinde, yetenek ve maharetlerinde gelişmenin veya değişimin gerçekleşmesi (Özakpınar, 1988, s.2) için istendik yönde çaba sarf etmekle (Ertürk, 1979, s.12) yükümlü olan eğitim kurumlarının, etik problemleri çözmesi, topluma etik boyutta hizmet etmesi ve model olması gerekir. Eğitim kurumları bireyleri salt düşünsel/bilgisel yeteneklerini geliştirme eğilimi içerisinde olmamalıdır. Bu tür bir eğitim anlayışı bireylerin yaşadıkları çevrede-ülkede-dünyada olup bitenlere karşı etik kaygı ile yaklaşmalarını sağlayan duyularını köreltir ya da bireylerin yaşama Kant'ın deyimiyle sadece araçsal bakmalarına ve yanlış davranışlarda (yeni silahlar geliştirme) bulunmalarına sebep olabilir. Bu bağlamda eğitim süreçlerinde etik değerlerin bilgisine sahip olma, etik yetenekleri geliştirme, başkalarına etik davranabilme, Kant'ın deyimiyle diğerlerine amaçsal olarak davranabilme gibi konuların yer alması gerekir. Kısacası insanların insanileşmesi için eğitilmesi gerekir (Kuçuradi, 2007, ss.18-19). Zaten insanlar ilk çağlardan başlayarak, insanın insanileşmesinin yollarını aramaktadır. Erdemli olma, namuslu olma, haksızlık yapmama, yalan söylememe, sevecen ve barışsever olma gibi değerlere önem vermektedir. Bu değerlerin kazandırılması aile içinde, toplumda ve eğitim sisteminde, kişinin aklını ve duygularını geliştiren öğretilerle, öğrenmelerle ve etkileşimlerle oluşur (Okçabol, 2005, s.124). Bu bağlamda, bireylerin davranışlarını kasıtlı olarak, istenilen yönde değiştirme konusunda sorumluluğu olan eğitim kurumlarının baş aktörlerinden biri olan okul yöneticilerinin etik açıdan örnek bir birey olması gerekir.

Yönetici ve Etik

Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetimi siyasallaşmaya yüz tutmuş bürokrasilerdir. Bu tür kurumlarda etiğe bağlılık zayıftır (Berkman, 2009, s.12). Bunun için yöneticiden başlayarak tüm çalışanların etik duyarlılığı içselleştirmesi gerekir. Yönetici kurumsal etik düzeninin kurulup işletilmesi için uygun koşulların yaratılmasının baş sorumlusudur. Yani etik duyarlılık önce yöneticilerden beklenmelidir. Etiğe bağlılığı en üst düzeyden en alt düzeye kadar bütün yöneticilerin uygulamalarında görebilmek gerekir. Yöneticinin etik değerlere verdiği önem, gösterdiği duyarlılık bütün çalışanlar için yönlendiricidir. Bu doğrultuda çalışanlar aynı amaçlar yönünde harekete geçirilebilir. Güçlü yönetsel önderlerin en temel ortak özelliği etiği önemsemeleridir. Kurumda etik duyarlılığı geliştirmek için yöneticiler, insana saygının gösterildiği, çalışanların kurumsal süreçlere katıldığı, bilgi ve deneyimlerin paylaşıldığı, yapıcı ilişkilerin geliştirildiği kurum kültürünü desteklemelidir. Ayrıca yöneticiler eleştiriye açık olmalı, özeleştirden yararlanmalı ve sorumluluk üstlenmelidir (Uluğ, 2009, ss.11-13). Yöneticiler sorumluluklarını

yerine getirirken ilgili tüm tarafların haklarının yenmeyeceği, kimsenin zarar görmeyeceği ya da en az zarar görebileceği en uygun kararı vermelidir. Yöneticiler alınacak kararların üyelerin tümünün faydasına olmasından ve elde edilecek faydanın adaletli dağıtımından da sorumludur. Tüm bunlar yöneticinin meslek etiği ile ilgilidir (Türker, 2007, s.122).

Etik duyarlılığın gelişmesi için her meslek grubundan yöneticilerin etik davranışları adalet, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, laiklik, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasa dışı emirlere karşı gelme ile ilgilidir (Aydın, 2001, ss.47-69). Etik kurallara aykırı davranışlar ise ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma-korkutma, ihmal, sömürü (istismar), bencillik, yolsuzluk, işkence (eziyet), yaranma-dalkavukluk, şiddet-baskı-saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, zimmet, dogmatik davranış, yobazlık-bağnazlıkla ilgilidir (Aydın, 2001, ss.47-69).

Liderlik ve Etik

Liderlik, yasal güçten çok kişisel güce dayanır. Liderliğin temel konusu, örgütün vizyonunu gerçekleştirmek için değişimi başarma, izleyicilere ilham verme ve onları motive etmektir. Bu açıdan bakıldığında liderlik, izleyenlerin duygusal ve manevi kaynaklarına (değerler, bağlılık, tutku vs.) seslenir. Yönetim ise liderlikten farklı olarak, kişisel güçten çok, konumsal güçle ilgilidir ve örgütleme, bütçeleme, planlama, kaynak ayırma ve denetim gibi yasal süreçlerle uğraşır. Bu kavramsal farklılığa rağmen, bir örgütteki yönetici, o örgütün yasal lideridir. Bu durum dikkate alındığında liderlik iki boyuta sahiptir: Birincisi, liderlik, örgütteki işleyişi sürdürmek ve görevleri yerine getirmek için ihtiyaç duyulan bir roller ve davranışlar dizisidir. İkincisi, liderlik bir etkileme sürecidir. Bu etkileme ise, örgütün vizyonuyla şekillenen yakın ve uzak amaçları gerçekleştirmek için izleyenlerin değerlerini, davranışlarını ve inançlarını etkilemeyi amaçlar (Khuntia ve Suar, 2004: 13; Kanungo ve Mendonca, 1996, s.2; akt, Turhan, 2007, s.16).

Yönetici insanları etkileme gücünü sahip olduğu pozisyondan (yasal güç, ödül-ceza gücü) ya da kendi kişisel özelliklerinden (uzmanlık gücü, karizmatik güç) alabilir (Koçel, 2003; akt, Türker, 2007, s.134). Bu bağlamda yönetici hem konumunu hem de kişisel özelliklerini kullanarak çalışanları etkilemeye çalışmalıdır (Schermerhorn, 2001, s.264; akt, Türker, 2007, s.135). Yöneticiler çalışanlarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirme (Türker, 2007, s.124) ve güdüleme gibi rolleri sahip olduğu liderlik özellikleri ve güç kaynakları ile başarabilir (Türker, 2007, s.134). Chester Barnard'ın Otoriteyi Kabul Teorisi'ne göre çalışanların yöneticilerin talimatlarını kabul etmeleri için talimatların insani değerlere olduğuna inanmaları gerekir (Schermerhorn, 2001, s.265; akt, Türker, 2007, s.135). Alınan kararların sadece örgütün faydası için değil gücün insanlığın iyiliği için kullanılmasını da gerektirir. Gücün etik sınırlar içinde doğru kullanımı yöneticinin otoritesinin kabulünü sağlarken tersi durum insanların yöneticiye olan güvenini yitirmelerine neden olabilir (Türker, 2007, s.135).

Owens'a (1998, s.210; akt, Aydın, 2005, s.310) göre etik liderlik kavramı birbiri ile ilişkili üç görüşü içermektedir: 1. Liderlerle takipçileri arasında sadece güç ilişkisi değil, ortak gereksinimlere, istek ve değerlere yanıt verici bir ilişki de vardır. Bu ilişkide izleyenlerin katılımının sağlanması, aradaki ilişkinin samimi olmasının sağlar. 2. İzleyenler liderlerin kararlarına tepki göstermede özgürdürler. İzleyenler bilgiye dayalı, bilinçli karar verme ve seçim yapma yeteneğine sahiptirler. Liderleri, kendi istekleri ile takip ederler. Gerekliğinde liderlik sürecine katılırlar, gerektiğinde geri çekilirler. Etik liderlik dönüşümsel liderliğin en üst düzeyi olarak tanımlanır. 3. Etik liderlik, izleyenlerin temel istek ve gereksinimlerinden, değerlerinden kaynaklanır ve daima onlara döner.

Turkish Studies

Kamu yönetiminde etik liderlik ihtiyacı oldukça yüksektir. Lider vasıflı yönetici, davranışlarıyla çalışanlara örnek olmalı, etik değerlerin önemini örgütte sıklıkla vurgulamalı, etik eğitimlere yer vermeli, yönetsel süreçlerde etik ilkelere hassasiyet göstermeli, etik sapmalar için dönüt sağlayıcı iletişim kanalları oluşturmalı ve son olarak etik dışı davranışlar için yaptırım uygulamalarına gitmelidir (Uluğ, 2009, s.13).

Etik Liderlik

Yöneticilerin yönetici olarak veya bireysel olarak karakterinde olması gereken erdemlerin veya etik boyutta olmaması gerekenlerin neler olabileceği, yöneticinin kişisel olarak istikametinin ne olduğu veya yöneticinin konumunun gerektirdiği görevleri layıkıyla yerine getirebilmesi için ne gibi özelliklere sahip olması gerektiği gibi sorulara verilecek yanıtlar yöneticilerin özelliklerinin etik açıdan nasıl olması gerektiğini ortaya koyar. Bu bilgi birikimi aynı zamanda yöneticilerin eğitiminde veya işe alımında nelere dikkat edilmesi gerektiğini de ortaya koyar (Greenfield, 1991, s.9). Herhangi bir örgüt yöneticisinin etik olarak sahip olması gereken özelliklere ilişkin bilgiler ise yöneticilerin etik liderlik rolü kapsamında değerlendirilir. Ancak etik liderlik uzun zamandır akademik çalışmalarda ilgi konusu olmasına rağmen, konuyla ilgili özenli ve teori-temelli sosyal bilimsel çalışmalar göreceli olarak yeni ve araştırmacılar için büyük potansiyele sahip olan bir konudur (Brown, ve Treviño, 2006: 595-616).

Araştırmacı tarafından hazırlanan etik liderin özelliklerine ilişkin önerilerin özeti Çizelge 1.'deki gibidir.

Çizelge 1. Etik liderin özellikleri

Araştırmacılar	Özellikler
Burns, 1978	Ortak değerleri, istekleri ve ihtiyaçları temel alma-cevap vermek, hizmetlerini bu yönde kullanmak, yetki paylaşmak, izleyenlerin bağlılıklarını sağlamak, ekonomik, politik veya sosyal değişimler konusunda verdikleri sözleri yerine getirmek, sadece vaaz vermemek, salt dindarlığı ya da toplumsal gelenekleri vurgulamamak.
Brown ve diğerleri, 2005	Birliği sağlamak, sadık ve dürüst olmak, diğerleri ile ilgilenmek ve rol model olmak.
Harvey, 2004	Değerleri ve etik bilinci oluşturmak, insanlara sorumluluk vermek, başkalarına örnek olmak, değerler çerçevesinde karar vermek, politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek, değerler ve etik konusunda eğitim vermek, algılara dikkat etmek, istikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak, etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek, değişime açık olmak.
Starratt, 1994	Bağımsız hareket etmek.
Treviño ve diğerleri, 2003	Dürüst, güvenilir, adil olmak, kurallara uygun karar vermek, kişisel ve mesleki yaşamında etik olmak, insanlarla ilgilenmek, insancıl olmak, etik konusunda rol-model olmak, etik sohbetler geliştirmek, çalışanlarını eğitmek, çalışanlarını etik açıdan ödüllendirmek-cezalandırmak.
Bandura (1986)	Liderler sözüne güvenilir, ilgi çekici kişilerdir, değerleri ve davranışları toplum tarafından gıptayla izlenir, ileri düzeyde açık etik standartları örgüt çalışanları için belirlemiştir, gerekirse izleyenlerini bu standartlara göre ödüllendirebilir ya da cezalandırabilir.
Tupes ve Christal, 1961	Diğergam olmak, güvenilir olmak, aklıselim olmak, nazik olmak, işbirliğine açık olmak, çalışanları ile olumlu ilişkiler kurabilmek, görev bilincine sahip olmak, saygılı olmak, kararlı olmak; kendi kendini kontrol etmek, dikkatli, düşünceli olmak.

Turkish Studies

Sinirli, korkak, kaygılı, saldırgan, kolay incinen, atılğan, stresli gibi kişilik özelliklerini barındırmaz.

Aronson, 2001

Etik ve liderlik arasındaki ilişkinin tartışılması işe yönelik liderlik ve dönüşümsel liderlik ikiliğinin merkezinde yer alır. Dönüşümsel liderlik işe yönelik liderliğe göre etik boyutta daha üstündür. Dönüşümsel liderliğe göre liderlerin ve onu izleyenlerin karşılıklı istekleri genel motivasyona ve etik konusuna hizmet eder. Aksine işe yönelik liderlikte sınırlandıran, kendini düşünen, izleyenleri sömüren, saygıya önem vermeyen bir anlayış vardır. Dönüşümsel liderlik olmadan gerçek liderlik olmaz. İşe yönelik liderlik kurulun amaçlarından ziyade mekanizma üzerinde durur ve işe yönelik liderlik problemlerden kaçınarak yeterli derecede başarı elde etmeyi örgütün maksimum seviyede etkililik elde etmesinden üstün görür.

Okul Yöneticileri ve Etik

Kamu kurumlarından biri olan okulların yönetiminden sorumlu olan okul yöneticileri ise toplumun etik temsilcisi olmalıdır. Okul yöneticileri vicdanlı ve topluma iyi bir örnek olan etik liderler olmalıdır. Aldığı kararlarla ve gösterdiği davranışlarla etiği sürekli gözetmelidir (Greenfield, 1991, s.2). Okullarda etkili öğretimi sağlamak, iyi bir disiplin politikası geliştirmek, idari yönetime dair ölçütlerin ve yargıların değerlerini belirlemek için okul yöneticileri etik ilkelerden yararlanmalıdır (Sergiovanni ve diğerleri, 2004, s.143). Okulların toplumun her kesimi için yönetici adayları yetiştirme potansiyeli göz önünde bulundurulduğunda okul yöneticilerinin etik değerlere ağırlık vermesi ve geleceğin yöneticilerine örnek olması gerekir (Amerika Okul Yöneticileri Derneği, 2011). Okuldaki tüm çalışanlar etik değerler açısından yeterince gelişmiş olmalıdır. Bu gelişme yasaların yetersiz kaldığı durumlarda anlam kazanacaktır (Bilgen, 1994, s.23; akt, Aydın, 2001, s.43).

Starratt (2005, ss.61-65) ise okul yöneticisinin etik liderlik rolünü beş temel davranışa bağlamıştır. Bunlar:

1. Etik liderliğin temel davranışlarından birincisi liderin vicdanının ya da iç seslerinin hassasiyeti ile ilgilidir. Bu durum kişiden kişiye değişebilir. Bu davranış türü okul liderlerinin iç seslerinin karşılaştıkları durumlara gösterdikleri tavırla ilgilidir.

2. Etik liderliğin temel davranışlarından ikincisi ise halka hizmet etmekle ilgilidir. Yöneticiler kendi çıkarları yerine toplumsal çıkarları göz önünde bulunduran bir çalışma disiplinine sahip olmalıdır. Başka bir ifadeyle yöneticiler halka karşı hizmet etmekle sorumlu kişilerdir. Yöneticilerin hizmet rolü eylemleri gerektirir. Yöneticilerin halk için iş üretmesi gerekir. Okul yöneticilerinin de hizmet liderliği için, çalışanları ve okulun sorumlu olduğu diğer kişilere yani velilere ve öğrencilere birtakım hizmetlerde bulunması gerekir. Hizmet liderliği için yöneticiler sorumlulukları paylaşarak örgütte demokratik bir hava oluşturmalıdır. Eğer yöneticiler, doğruluktan uzaklaşıp insanların güvenini sarsacak davranışlarda bulunursa sadece yasaları çiğnemekle kalmaz etik dışı davranış da sergilemiş olur.

3. Etik liderliğin temel davranışlarından üçüncüsü ise eğitim yöneticilerinin eğitici olmasıdır. Okul yöneticileri ders programlarının içeriği, materyalleri veya uygulamaları konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Akademik seviyede güncel ilerlemeleri takip etmelidir. Aksi takdirde gerektiğinde programları ve öğretmenlerin davranışlarını değerlendiremez. Eğitimler sırasında karşılaşılan sorunlar içinde yöneticilerin iç seslerini dinlemesi uygun olan davranıştır.

4. Etik liderliğin temel davranışlarından dördüncüsü ise eğitim yöneticiliğidir. Bu görev okuldaki temeli eğitim ve öğretime dayanan örgütsel yapıları ve süreçleri yönetmek ile ilgilidir.

Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 11/ 19 Fall 2016

Genellikle okul yönetimi tam anlamıyla etik olmamaktadır. Örneğin; zaman zaman okulun çeşitli işlerine gerektiğinden fazla ağırlık verilmekte ve eğitim-öğretimle ilgili işlere gerekli önem verilmemektedir. Ya da eğitim öğretim süreçlerinden dolayı okuldaki bazı öğrenciler avantajlı durumdayken bazıları dezavantajlı konumda yer alabilmektedir. Çünkü okullardaki eğitim genellikle tek tip öğrenci yetiştirme anlayışına göredir. Bu anlayış da genellikle hızlı öğrenen öğrencilere avantaj sağlar ve yavaş öğrenenleri yadsır ve onları sınıfta bırakır. Ayrıca okul yöneticileri nadiren öğrenimde fırsat eşitliği konusu üzerinde dikkatle düşünür. Sınavlar da öğrenimde fırsat eşitliğini sağlama konusunda yetersizdir. Genellikle özel ihtiyaca gereksinim duyan ve ikinci dilinde öğrenen öğrenciler sınavlarda gerçek performanslarını gösteremeyebilirler. Öğretmenleri değerlendirme sisteminde de problemler vardır. Hâlâ öğretmen değerlendirmede korku kültürü hâkimdir. Yöneticilerin değerlendirme anlayışı paternalizm yaklaşımına göredir. Değerlendirme sırasında kıdemli yöneticiler ve öğretmenler bir yığın bürokratik işlerle başbaşa bırakılmaktadır. Öğrenciler ise başarı durumlarına göre sınıflara ayrılmaktadır. Başarılı öğrencileri kıdemli öğretmenler alırken diğerleri yani dezavantajlı öğrenciler deneyimsiz öğretmenlere bırakılmaktadır. Dezavantajlı öğrenciler bu sisteme göre kendi konumlarında yerinde saymaya devam etmektedir. Tüm bu yapılar insan yapımıdır; ilahi değildir. Başka bir ifadeyle değiştirilebilir niteliktedir. Eğitim yöneticilerinin okul süreçleri ve yapılarından kaynaklanan etik riskler için önlemler alması ve hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin ayrımını gözeten yapıları düzeltmesi gerekir.

5. Etik liderliğin temel davranışlarından beşincisi ise eğitim yöneticiliğinin liderlik rolü ile ilgilidir. Yöneticiler öğretmenlerin ve öğrencilerin fedakâr davranışlarını övmeli, okulda onurlu, doğru ve demokratik davranışları desteklemelidir. Öğretim ve öğrenime dair istekleri göz önünde bulundurmalıdır. Okulda çalışanların yaratıcı olmasını ve yerel öğrenme sonucunda gerçekleşen dönüşümü desteklemelidir. Son olarak da okul yöneticileri bir lider olarak okul yaşamında etiği gözetmelidir.

Starratt (2003, ss.16-18) demokratik eğitimsel liderliği de okul yöneticisinin etik davranışlarından biri olarak görmektedir. Bu bağlamda nitelikli bir demokratik eğitimsel liderlik teorisi için beş önerme oluşturmuştur.

1. Bunlardan ilki insanın toplumsal bir varlık olması ile ilgilidir. Bu önermeye göre insan tek başına yaşamadığının diğerleri ile yaşamak zorunda olduğunun farkındadır. Bu insan fazlalığı ise farklılıkları değil birlikte yaşamayı ve paylaşımı beraberinde getirir. Gücü elde etmek ayrı yaşamaktan değil, birlikte yaşamaktan ileri gelir (Taylor, 1998, s.214; akt, Starratt, 2003, s.16). Bu düşünceye göre insanlar arasında oluşan güç ilişkileri reddedilmemelidir. Bu tür ilişkiler negatif nitelikte birlikte pozitif niteliğin de oluşmasına sebep olur. Güç ilişkileri bir insanın tek başına oluşturamayacağı bir şeyi insanların yaratması koşuluyla pozitif sonuçlanabilir.

2. Demokratik eğitimsel liderlik teorisi için ikinci önerme ise demokratik kültüre akılcı yaklaşmak yerine daha hissiyatla ya da duyarlılıkla yaklaşmakla ilgilidir. Demokratik bir toplum oluşturmak için mütevazî amaçlar peşinde koşmalıdır. Gerektiğinde uyumlu olabilmeli ve rıza gösterebilmelidir. Toplumu birleştirici ve adanmışlığa iten değerler, amaçlar ve kültürel ifadeler toplumda yaygınlaştırılmalıdır. Beraber yaşanabilmelidir. Tüm zorlayıcı politik kurallar durumunda bile oybirliği talep edilmelidir. Farklı bakış açılarından ve toplumun çıkarlarını gözetken mütevazî anlaşmalarda bile yorum yapılmasından onur duyulmalıdır. Mütevazî amaçlara ulaşma durumunda farklılıklardan kaynaklanan çıkıntılarda yumuşatmalar yapılabilir. Bu tür durumlarda saygı ve insancılıktan ödün verilmemelidir. Bu mütevazî yaklaşım sadece şu anı değil gelecekteki olasılıkları da içinde barındırmalıdır. Güçlü toplumsal bağlar rasyonel yasalara değil duygusal yasalara bağlı olmalıdır.

Turkish Studies

3. Demokratik eğitimsel liderlik teorisi için üçüncü önerme ise demokratik yaşamın vatandaşlıkla ilgili erdemlere gereksinimidir. Bunun anlamı ise en azından bazı durumlarda bazı güçlerinden feragat etmektir. Kendi çıkarlarını diğerlerinin çıkarlarının yanında bulundurmamak ya da toplumda yaygın olarak kabul edilen iyiliklerin yanında olmaktır. Demokratik yaşam bir anda öğrenilebilecek bir şey değildir. Demokratik yaşam hırsa, ihtirasa ve sabırsızlığa dair itici gücün bastırılmasını gerektirirken; fedakârlığın kısımları olan cömertliği ve onurlu yaşamı onaylar. Bireylerin mantıksal olarak ikna olabilmeleri için bilimsel yazılar okuması gerekir. Ayrıca herkes aynı koşullar altında doğmamakta ve yetişmemektedir. Dolayısıyla bireylerin vatandaşlıkla ilgili erdemlerle ilgili eğitilmesi gerekir. Demokrasi politik ve sosyal bir oluşum olduğu gibi aynı zamanda etikdir. Zulmün, ikiyüzlülüğün ve kibrin kırılması gerekir. Toplumsal veya bireysel çürümeleri önlemek için gerekli olan budur.

4. Demokratik eğitimsel liderlik teorisi için dördüncü önerme ise katılımcı demokrasi, toplumun kendi kendini yönetmesi, toplumda kamusal hale gelmesi ile ilgilidir. Yerel seviyedeki, küçük gruplar ve okullar, kiliseler, sinagoglar, camiler gibi küçük örgütlere daha cömert yaklaşılmalıdır. Lokal seviyedeki bu örgütlerin güç politikaları, çıkar ilişkileri, medya basıtlığı ve bozulması ile ilgili davranışları dışındaki tavırları bastırılmamalıdır. Bu tür örgütler fikirlerin paylaşımı, bireylerin kendini ifade etmesi ve tanınması, diğerlerinin farklılıklarını tanınması boyutlarında fayda sağlayarak, farklı fikirlerin, algıların veya yorumların uzlaşmasında yararlı olmaktadır.

5. Demokratik eğitimsel liderlik teorisi için beşinci önerme ise demokratik örgütlerin liderliği ile ilgilidir. Demokratik liderlik öncelikli olarak çevrenin kültürünü değiştirme üzerinde pay sahibi olmakla ilgilidir. Bunun için liderler katılımı, fikir paylaşımını, dürüstlüğü, şeffaflığı, esnekliği ve bağışlamayı desteklemelidir. Okul liderleri de okulda bu tür bir kültür oluşmasına yönelik davranışlar göstermelidir. Okuldaki bireylerin farklı beceri ve ilgi alanlarından yararlanılmalı, zengin bir okul kültürü oluşması sağlanmalıdır. Öğretmenler düşünme becerilerinin öğretiminden ziyade bilişsel erdemlerin geliştirilmesinden daha fazla bahsetmelidir. Yine toplumsal erdemlerinin, yönetim davranışlarının, ilişkilerin, çokluğa ve farklılıklara saygının, yerelliğin, ruhun, insanlar için hoş zamanların geliştirilmesine yer verilerek kültür değiştirilmelidir. Kültür değişimi metaforu zengin bir anlam bütünlüğüne sahiptir. Bu anlam bütünlüğü öğretimin gerçekleşmesi, başarı, akademik mükemmellik ya da bireysel potansiyelin gelişmesi gibi konuları içerir. Bu öncüller nitelikli demokratik eğitimsel liderliğin temellerini oluşturmaktadır.

Houle ve Gimias (2006, s.12) ise NPBEA¹ ve Kouzes ve Posner'a (2002) dayanarak eğitimsel liderler için beş etik boyut belirlemiştir. Bunlar:

- Sadakat
 - ✓ Diğerlerinin doğrularına saygı duymak
 - ✓ Mahremiyeti korumak
 - ✓ Dürüstçe hareket etmek
- Hakkaniyet
 - ✓ Tarafsızlığı korumak
 - ✓ Farklılıklara hassasiyet göstermek
 - ✓ Etik görüşlere yer vermek

¹ Amerika Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu

- Etik davranış
 - ✓ Karar verirken ulusal ve yerel kanunlara itaat etmek
 - ✓ Nesnel kararlar verebilmek
- Kendini bilmek
 - ✓ Kişisel değerleri ve inançları geliştirmek
 - ✓ Güçlü yanları ve zayıf yanları tanımak
- Öz-etkinlik
 - ✓ Prensiplerin sonuçlarına katlanmak
 - ✓ Davranışların sonuçlarına katlanmak

Altı çizilen bu etik ilkeler etik liderlik için yetersizdir. Ancak bu ilkeler eğitim liderleri için bilgi sunar ve zorlayıcılık sağlar. Eğer liderler bu etik ilkeleri kişisel motivasyonunda kullanırsa, kendi itikadını, güçlü ve zayıf yanlarını görebilir. Ayrıca bu ilkeler liderlerin kendi kararlarının ve davranışlarının sorumluluğunu alabilmesi için bir araçtır (Kouzes ve Posner, 2002; akt, Houle ve Gimás, 2006, s.12).

Wagner ve Simpson'a (2009) göre okul yöneticilerinin etik davranışları ise okuldaki etik yapıların planlanmasını ve düzenlenmesini yapmak, güvenilir ve bilgiye dayalı arzu edilir amaçlar ve davranışlar geliştirmek, yaygın olarak kabul gören mesleki grupların kurallarına, düzenlemelerine ve prensiplerine adamaktır (Troy, 2009, s.64).

İzleyen paragraflardaki beş madde ise okul yöneticilerinin etik lider olarak sahip olduğu sorumluluklara ilişkin bakış açısı sunar (Sergiovanni, 2001, s.345; akt, Turhan, 2007, s.41):

1. Okul yöneticisinin görevi, okulu nesnel çıktılar sağlayan sıradan bir örgüt yerine bir toplum haline dönüştürmektir. Okullar hedeflere ulaşmak için oluşturulan araçlar olarak görülmemelidir. İşleri doğru yapan bürokratik bir örgüt kimliği yüklenmemelidir. Okullar doğru işleri yapma peşinde olan örgütler olmalıdır. Okullar, farklı düşüncelere saygı gösteren, informal boyutu bulunan, zamanla kendi geçmişini oluşturan etkin kurumlardır. Okulları bir öğrenme toplumu olarak görmek gerekir. Toplumu birbirine bağlayan şey ise, geliştirilen ortak değerler ve anlayışlardır.

2. Okulun görevi, öğrencileri bilgi ve becerilerle donatmanın yanısıra karakterli ve erdemli insanlar haline getirmektir. Bu yüzden okuldaki öğretim ve yönetimde teknik ve etik olmak üzere iki boyut bulunmaktadır: Okulun teknik boyutunu bilgi, etkinlik, verimlilik ve sosyal yararlılık belirlerken, etik boyutunu kişilik oluşturma, davranış geliştirme ve erdemli ve sorumlu kişiler yetiştirme oluşturmaktadır.

3. Okul yönetiminde, erdemi ve verimli çalışmayı ölçen bazı standartların tespit edilmesi gerekir. Bu durumda verimli çalışma, erdem ne anlama geldiği, eğitim-öğretim ölçütlerinin nasıl olması gerektiği, disiplin politikalarının içeriği, terfi ve yükseltme kriterlerinin ne olacağı ile ilgili objektif açıklamalar getirmek zordur. Bu açıklamalar normatif unsurlar olarak dikkate alınmalı, normatif karar süreci çerçevesinde ele alınmalıdır. Bu kararları vermek için, okul liderinin etik bir çerçevesi olmalıdır.

4. Karara katılma ve yetkilendirme anlayışlarına ilişkin okul yöneticileri ve diğer çalışanlar arasında eşitsizlik söz konusudur. Okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, aileler ve diğerlerine göre okulda daha fazla güce sahiptir. Bu güç onun hiyerarşik konumundan ötürüdür. İlişkiler arasında

güç dağılımının eşitsizliğinden söz ediliyorsa, ilişkilere etik açıdan bakmak gerekir. Okul yönetiminde izleyenler, otoritenin gücüne dayalı sömürülmeyeceklerini beklerler. Buna göre liderlik bir hak değil, sorumluluktur.

5. Okuldaki yönetim konusu dağınık, kaotik ve belirsizdir. Bu yüzden, okul yönetimi içerisinde bir sağduyusu vardır ve bu sağduyu etik bir anlama sahiptir.

Sergiovanni (1992, s.112; akt, Turhan, 2007, s.53), etik ilkelere dayalı bir örgütsel kültür geliştiren okulu, erdemli okul olarak tanımlamakta ve okul yöneticisinin temel sorumluluğunu erdemli okulu yapılandırmak olarak görmektedir. Ona göre erdemli okulun özellikleri şunlardır:

1. Erdemli okul, öğrencilerin öğrenmeye adanmasını ve sahip olduğu tüm potansiyeli kullanması gerektiğini düşünür. Hem öğrencileri hem de yetişkinleri etkileyecek bir merak, araştırma ve derin düşünme anlayışı geliştirmeye kendini adanmıştır. Erdemli okulun amacı, kendi başına öğrenen ve kendi kendini yönetenlerden oluşan bir öğrenme toplumu oluşturmaktır.

2. Erdemli okulda, uygun koşullar sağlandıktan sonra her öğrencinin öğrenebileceğine inanılır. Öğrenmeyi engelleyen durumlar, kaynağı ne olursa olsun, çözülmesi gereken problemler olarak ele alınır.

3. Okulun temel amacı akademik gelişim olarak görülür, erdemli okulda öğrenmeyi etkileyen problemlerin sistematik olduğuna inanılır. Bu yüzden, erdemli okul, öğrencilerin gelişimsel, fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarına cevap vermek için tüm olanaklarını kullanmaya çalışır.

4. Erdemli okulda öğretmenlerin hem mesleki sorumluluğuna ve hem de sanat bilgisine önem verilir. Öğretmenler, neyi nasıl öğretecekleri konusunda özgürdür ve öğretime ilişkin vizyonlarını açıkça dile getirirler. Öğrencilere de öğretmenler, aileler ve diğer yetişkinler kadar ilgi gösterilir. Buna dayanarak öğretmenler öğrencilere ve öğrenciler de öğretmenlere saygı gösterir.

5. Erdemli okulda aileler, öğretmenler ve toplum işbirliğine dayalı çalışır. Okulun öğretim işlevinde ailelerin tavsiye ve desteğine değer verilir. Aynı şekilde, eğer ailelerin görevlerini yerine getirmesi isteniyorsa, okulun destek ve tavsiyesinden faydalanılır.

Rebore (2001, s.90; akt, Yılmaz, 2006, s.37)'a göre okul yöneticisinin etik lider olarak sahip olması gereken belli başlı özellikleri şunlardır:

- a) Toplumsal yapı içinde eğitim amacı ve liderin rollerinin bilgisine sahip olması,
- b) Etik hakkında değişik bakış açıları ve değerler bilgisi,
- c) Okulu daha iyi bir topluluk yapma konusunda istekli olması,
- d) Kişisel ve mesleki değerleri inceleme konusunda istekli olması,
- e) Etik değerleri ve inançları davranışlarla ifade etme konusunda diğer insanlara ilham vermesi,
- f) Okuldaki işler için sorumluluğu kabul etmesi,
- g) Eğitim amacını, kişisel kazancından daha üstün tutması,
- h) Öğretmenlere eşit, adil ve saygılı davranması,
- i) Yasal zorunluluklara dikkat etmesi,
- j) Okulda çalışan diğer insanların etik değerlere bağlı davranmasını sağlaması,
- k) Gerektiği yerde kanunlara ve yasalara başvurmasıdır.

Başka araştırmacılar da okul yöneticisinin etik sorumluluklarına ilişkin birtakım önerilerde bulunmuştur. Bunlar;

- Rebore'a (2001) göre tüm çalışanlarla birlikte öğrencilerin, ailelerin, çevredeki toplulukların ve büyük ölçekte tüm toplumun refahından sorumlu olmalıdır,
- Sergiovanni (1992) göre öğrencilere akademik beceriler kazandırmanın yanı sıra öğrencileri etik yönden de eğitmelidir,
- Gini'ye (1998) göre halka hizmet etmelidir,
- Gini (1998), Rebore (2001) ve Sockett'e (1990) göre bir ulusun gençliğinin karakterlerinin gelişimi üzerinde etkili olmalıdır,
- Gini'ye (1998) göre eğitim liderlerinin diğer insanlara göre daha yüksek standartlarda etik değerlere sahip olmalıdır,
- Gini (1998), Rebore (2001) ve Sockett'e (1990) göre ise eğitim liderleri öğrencilerine, çalışanlarına, ailelere ve tüm topluma etik davranışlar boyutunda model olmalıdır,
- Goodlad'a (1990) göre öğrencilerin etik gelişimleri ve sorumluluk sahibi bireyler olarak topluma kazandırılması için güçlü bir modele ihtiyaçları vardır. Ayrıca öğretmen-öğrenci, yönetici-çalışan veya öğrenci-aile arasındaki ortaklıklar üzerine yapılmış olan eğitim kurumlarının bu ilişkilerinin varlığını koruyabilmesi ve etkililiğini sağlayabilmesi için eğitim liderlerinin özellikle etik ilkelere göre hareket ederek eğitim kurumlarını güvenilir bir kurum haline getirmesi gerekir (High, 2005, ss.26-27).

Okul yöneticileri herkesten daha fazla vicdan duygusuna sahip olması gereken kişilerdir. Bu hassasiyetini okulun amaçlarının oluşturulmasında, eğitim-öğretim süreçlerinde, okulun yönetiminde, öğretmenlerin ve öğrencilerin değerlendirilmesinde, öz-değerlenmelerinde, okul üyelerine hizmet boyutunda, okulun havasını olumlu yönde değiştirme boyutunda, demokratik kültürün oluşturulmasında mümkün merteye kullanmak durumunda olan kısacası okulla ilgili her türlü işi etik açıdan en ince ayrıntısına kadar düşünerek yapmak durumunda olan kişilerdir. Bu zor görevi üstlenen okul yöneticileri sağgörüye, enerjiye, cesarete ve özgür bir ruha sahip olmak zorunda olan kişilerdir. Bu etik ideali gerçekleştirmek zorunda olan okul yöneticileri ise duruşlarını her daim bozmayan, her durumda sorumluluk alan ve gerçekliği koruyan kişilerdir.

Bu araştırma ise ortaöğretim öğretmenlerine göre etik lider olarak okul yöneticisinin nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışmaktadır. Böylece etik lider olarak okul yöneticisinin durumunu öğretmen algısına göre belirleme konusundaki gelecek araştırmalara katkı sağlamayı beklemektedir. Ayrıca, etik açıdan okul yöneticilerinin gereksinimlerine ilişkin M.E.B'nin² gerekli önlemleri alması ve okul yöneticilerinin etik boyutta eğitimi konusundaki faaliyetlerine de fayda sağlamayı beklemektedir. Bu bağlamda, bu araştırma ortaöğretim öğretmenlerine göre etik lider olarak okul yöneticilerinin özelliklerini, davranışlarını ve değerlerinin kaynağını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Amaç

Bu araştırmanın genel amacı Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerine bağlı ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda etik lider olarak okul yöneticisinin nasıl olması gerektiğini belirlemektir. Bu genel amaca göre araştırmanın alt amaçları:

1. Etik lider olarak okul yöneticisinin özelliklerini belirlemek.

² Milli Eğitim Bakanlığı

2. Etik lider olarak okul yöneticisinin davranışlarını belirlemek. Bu alt amaca bağlı olarak aşağıda yer alan sorulara yanıt aranmıştır.

- Okul yönetimiyle ilgili davranışları nelerdir?
- İnsan ilişkileriyle ilgili davranışları nelerdir?
- Bireylerin haklarını korumasıyla ilgili davranışları nelerdir?
- Okulda etik kültür oluşturmaya yönelik davranışları nelerdir?

3. Etik lider olarak okul yöneticisinin değerlerinin kaynağının nasıl olduğunu belirlemek.

Araştırma Modeli

Bu araştırma nitel araştırma yöntemine göre desenlenmiştir. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yaklaşımı kullanılmıştır. Durum çalışması nasıl ve niçin sorularını temel alır araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinlemesine incelemesine imkân sağlayan bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.277). Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Verilerin analizinde ise betimsel analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Betimsel analiz; nitel yöntemle dayalı yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilen verilerin özgün biçimlerine sadık kalınarak, katılımcıların ifade ettiklerinden, yazdıklarından ve dokümanların içeriğinden doğrudan alıntılar yaparak, betimsel bir anlayışla verilerin ortaya çıkmasıdır (Kümbetoğlu, 2005; akt, Karadağ, 2010, s.57).

Katılımcılar

Araştırmanın katılımcılarını 2012-2013 eğitim öğretim yılında Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerine bağlı resmi ortaöğretim kurumlarının öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu araştırma da okul yöneticilerinin seçiminde amaçlı örnekleme yöntemi olan maksimum çeşitlilik örneklemeden yararlanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemede amaç az sayıda bireyin katıldığı küçük bir çalışma grubu oluşturmak ve araştırılan konuya taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede olmasını sağlamaya çalışmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, ss. 108-109). Araştırmanın çalışma grubunu 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan 33 ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubundaki çeşitliliği sağlamak içinse katılımcıların cinsiyetleri, kıdemleri ve branşları dikkate alınmıştır. Alanyazında belirtilen değişkenlerin görüş ve davranışları etkilediği gözlenmiştir. Çalışma grubunda yer alan öğretmenler cinsiyet bakımından sayıca eşittir, öğretmenlerin kıdemleri ise 2 yıldan 36 yıla kadar çeşitlilik göstermektedir. Öğretmenler branşları açısından değerlendirildiğinde ise katılımcıların 8'i edebiyat, 5'i rehberlik, 5'i İngilizce, 3'ü coğrafya, 3'ü sosyoloji/felsefe, 2'si matematik, 2'si muhasebe, 2'si ilahiyat, 1'i tarih, 1'i biyoloji ve 1'i resim'dir. Çizelge 2.'de katılımcıların kod isimleri, cinsiyetleri, yaşları, mesleki kıdemleri, konuları, eğitim durumları ve branşlarına dair veriler yer almaktadır.

Çizelge 2. Katılımcıların demografik özellikleri

Kod İsmi	Cinsiyeti	Yaşı	Mesleki Kıdemi	Konumu	Eğitim Durumu	Branşı
1 K1	Erkek	34	10	Öğretmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Edebiyat
2 K2	Erkek	33	10	Öğretmen	Eğitim Fakültesi	Sosyoloji
3 K3	Erkek	50	23	Öğretmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Coğrafya
4 K4	Kadın	36	15	Öğretmen	Eğitim Fakültesi	Rehberlik
5 K5	Erkek	58	33	Öğretmen	Eğitim Fakültesi	İngilizce
6 K6	Erkek	35	15	Öğretmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Sosyoloji
7 K7	Kadın	36	13	Öğretmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Sosyoloji
8 K8	Kadın	39	15	Öğretmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Tarih

Turkish Studies

9	K9	Erkek	40	15	Öğretmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Matematik
10	K10	Erkek	46	21	Öğretmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Edebiyat
11	K11	Erkek	30	2	Öğretmen	İlahiyat Bilimleri	İlahiyat
12	K12	Kadın	39	10	Öğretmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Rehberlik
13	K13	Erkek	39	15	Öğretmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Edebiyat
14	K14	Erkek	46	18	Öğretmen	Eğitim Fakültesi	Coğrafya
15	K15	Kadın	30	9	Öğretmen	Eğitim Fakültesi	İngilizce
16	K16	Kadın	50	25	Öğretmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Rehberlik
17	K17	Kadın	42	18	Öğretmen	Eğitim Fakültesi	Rehberlik
18	K18	Kadın	34	10	Öğretmen	Eğitim Fakültesi	Edebiyat
19	K19	Erkek	53	32	Öğretmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Edebiyat
20	K20	Kadın	36	13	Öğretmen	Eğitim Fakültesi	İngilizce
21	K21	Erkek	37	14	Öğretmen	Eğitim Fakültesi	Edebiyat
22	K22	Kadın	34	12	Öğretmen	Eğitim Fakültesi	Muhasebe
23	K23	Erkek	48	26	Öğretmen	İlahiyat	İlahiyat
24	K24	Kadın	45	18	Öğretmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Matematik
25	K25	Kadın	40	17	Öğretmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Biyoloji
26	K26	Kadın	37	16	Öğretmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Edebiyat
27	K27	Kadın	32	10	Öğretmen	Eğitim Fakültesi	İngilizce
28	K28	Kadın	32	10	Öğretmen	Eğitim Fakültesi	İngilizce
29	K29	Kadın	36	13	Öğretmen	Eğitim Fakültesi	Rehberlik
30	K30	Erkek	37	14	Öğretmen	Eğitim Fakültesi	Resim
31	K31	Erkek	37	16	Öğretmen	Eğitim Fakültesi	Muhasebe
32	K32	Kadın	40	17	Öğretmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Edebiyat
33	K33	Erkek	39	15	Öğretmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Coğrafya

Veri Toplama Aracı ve Süreci

Araştırmanın verilerinin toplanması için araştırmacı tarafından hazırlanan ‘Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Özellikleri ve Davranışları Görüşme Formu’ kullanılmıştır. Bu görüşme formu demografik özellikler ve etik lider olarak okul yöneticisinin özelliklerine ve davranışlarına ilişkin görüşme soruları olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Görüşme soruları etik liderlik konusuna ilişkin literatüre, daha önceden yapılmış olan araştırmalara ve araştırmanın amaçlarına göre hazırlanmıştır ve toplam 11 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Ayrıca görüşmeler sırasında katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda katılımcılara sonda sorular da yöneltilmiştir. Hazırlanmış olan sorular, araştırma problemi ve amacının ne olduğunun ifade edildiği bir form haline dönüştürülerek alan uzmanlarının görüşüne sunulmuştur. Alınan görüşler yönünde üzerinde gerekli olan düzeltmeler yapılmış ve öğretmenler tarafından soruların anlaşılabilirliğini sınamak içinse 3 öğretmenle pilot görüşme yapılmıştır. Bu çalışmanın sonunda, soru maddelerinin iç geçerliği belirlenmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz yaklaşımı kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2006, s.224)’te yer alan betimsel analiz yaklaşımı aşamaları dikkate alınmıştır. Bunlar: Görüşme kayıtlarının dökümü: Bu aşamada, her bir kasette yer alan konuşmalar hiçbir değişiklik yapılmadan görüşme formuna aktarılmıştır. Kodlama anahtarının oluşturulması ve kodlanması: Bu aşamada, betimsel veri bölümündeki görüşme dökümleri okunmuş ve ilgili ilkelerin betimsel indeks bölümüne yazılması işlemi yapılmıştır. Kodlamaların karşılaştırılması ve güvenilirlik: Araştırmacı ve uzman işaretlemelerinden ‘Görüş Birliği’ ve ‘Görüş Ayrılığı’ sayıları tespit edilmiştir. Bulguların tanımlanması ve yorumlanmasıdır: Kodlama anahtarına göre işlenmiş olan veriler araştırma amaçları çerçevesinde doğrudan alıntılarla desteklenerek bulgular olarak ortaya konmuştur. Araştırmanın güvenilirliği $\text{Güvenirlilik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}}$, formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Güvenirlilik hesaplarının %70’in

Turkish Studies

üzerinde çıkması, araştırma için güvenilir kabul edilmektedir (Miles and Huberman, 1994, s.64). Bu hesaplama göre güvenilirlik 0,87 olarak bulunmuştur.

Bulgular, yorum ve tartışma

Bu bölümde araştırmanın genel amacına yönelik olarak Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerine bağlı ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanan verilerin çözümlenmesi doğrultusunda ortaya çıkan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Verilerin çözümlenmesi sonucunda 3 ana tema ve 17 alt tema bulunmuştur. Bulgular ve yorumların sunulmasında, “*iç uygunluk*” ilkesi göz önünde bulundurularak amaçlarda belirtilen sıra izlenmiştir.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Araştırmanın birinci alt amacı doğrultusunda ‘etik lider olarak okul yöneticisinin özellikleri’ ilk ana temadır. Bu ana tema doğrultusunda katılımcıların görüşleri okul yöneticisinin *yönetim becerileri*, *insanları etkileme gücü* ve *insaniyeti* ile ilgili özellikleri olmak üzere 3 alt tema altında toplanmıştır.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Yönetim Becerilerine İlişkin Özellikleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin *yönetim becerileri* ile ilgili özelliklerine ilişkin katılımcıların görüşleri Çizelge 3.’te yer almaktadır. Çizelge 3.’te görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim becerileriyle ilgili özelliklerine ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden 25’i “dürüst”, 19’u “mesleğinde uzman”, 16’sı “eleştirilere açık”, 9’u “insanları tanıyabilen”, 8’i “gelişime ve değişime açık” ve 7’si “vizyoner” şeklinde görüş bildirmiştir.

Çizelge 3. Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim becerileri ile ilgili özelliklerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin özellikleri	f
Yönetim becerileriyle ilgili özellikleri	
Dürüst	25
Mesleğinde uzman	19
Eleştirilere açık	16
İnsanları tanıyabilen	9
Gelişime ve değişime açık	8
Vizyoner	7
Çalışkan	5
Akılcı	5
Kendi ile barışık olan	4
Uzmanlık eğitimi alan	4
Eleştirel düşünebilen	3
Cesur	3
Öğretmen olduğunu unutmayan	3
Enerjik	3
Mesleğini seven	3
Kendini gerçekleştirmiş olan	2
Girişken	1
Sonuç odaklı	1
Gerçekçi	1
Tecrübelerinden ders çıkarabilen	1
Özeleştirici yapabilen	1
Bilimsel düşünebilen	1
Farklı dünya görüşlerini bilen	1
Stresle başa çıkan	1
Zeki	1

Turkish Studies

Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim becerilerine dair özellikleri ile ilgili “dürüst” maddesine ilişkin olarak K8 “...insan ilişkilerinde en önemli değerlerim doğallık, samimiyet, dürüstlük. Bunlar çok önemli. ...Benim için dürüstlük yaptığının arkasında durmak. Yanlış da olsa yaptığının arkasında durabilmek. Yoksa her şeyin en doğrusu diye bir şey yok, doğru da herkese göre değişebiliyor. O yüzden yaptığına inanmak ve onun arkasında durabilmek, yanlış da olsa durabilmek, en önemlisi o...” (8, st.27-34) şeklinde görüş bildirirken, K4 de “Bana nasıl güven kazandırabilir? Bir kere dürüst olmalı. Söylemlerinde samimi olmalı, söylediklerinin arkasında durabilmeli.” (3, st.59-61) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili olarak K7 ise “Eğer yanlış yaptığım bir şey varsa bana dürüstlikle bunu söyleyebilmesi lazım...” (7, st.51) şeklinde görüş bildirmiştir. Benzer biçimde K1 ise “Dürüst olmalı, ...inandırması lazım, o da sözlerle icraatların, uygulamaların tutarlı olmasıyla ilgili bir şey...” (1, st.242-247) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim becerileriyle ilgili özellikleri ile ilgili “mesleğinde uzman” maddesine ilişkin olarak ise K25 “Liderlik davranışları, öncelikle konusunda yeterli olması, bilgili olması, ... Birçok konu hakkında eğitim alması gerekiyor kısacası konusıyla ilgili...” (27, st.12-16) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K19 “Klasik bir söz vardır: makamlar insanları değil, insanlar makamları şereflelendirmeli. Eğer makamlar insanları şereflelendiriyorsa, işte asıl sıkıntı orada. Benim anlatmak istediğim o. Yani makamlara layık olan kişiler atanmalı. ... Kişilerin oturdukları makamlara çok şey vermiş olması gerekiyor...” (22, st.13-17) şeklinde görüş bildirmiştir. Araştırmaya katılan K13 “mesleğinde uzman” maddesine ilişkin olarak “... gerçekten orayı hak eden, orayı dolduran, vasıflı, ... aynı zamanda kendi mesleğinin bütün her şeyine sahip olan, bilimsel anlamda kendini yetiştirmiş ki bu dediğim gibi birinci öncelikti, ikinci öncelik bu öğrendiklerini yaşamında gösteren insanlar veya yöneticiler şeklinde düşünüyorum.” (12, st.457-460) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim becerileriyle ilgili özellikleri ile ilgili “eleştirilere açık” maddesine ilişkin K24 “...okulu eleştirdiğiniz zaman muhalif olduğunuzu düşünüyorlar yani kendi makam ve mevkisi ile sıkıntısı olduğunu düşünüyorlar.... İşte kendisini orda görmek istemediğinizi düşünüyorlar ama aslında öyle değil yani muhalif olabiliriz ama illa o arkadaşı orda istemediğimiz anlamını taşımaz ...” (29, st.403-409) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili olarak K29 “...zaten onu anlayabilmeli neye tepki gösteriyor tam olarak neyi değiştirmeli gibi çünkü uygulayıcı bir şeyin nerde sıkıntı yarattığını çok daha iyi görür tarif eder. ...verilen kararın neden uygulandığı uygulanmadığı bu tip bir dönüt idareciye gittiği zaman kesinlikle bunu göz önünde bulundurup yeniden şekillendirmeli bence” (34, st.244-248) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim becerileriyle ilgili özellikleri ile ilgili “vizyoner” maddesine ilişkin K33 “Vizyonu daha doğrusu ileriye görmesi lazım ilerde yaşanabilecek sorunlar neyse onları önceden görüp tedbir alabilen kişidir...” (30, st.14-15) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili olarak K1 “Bir vizyonu olmalı geleceğe ilişkin. Misal şöyle bir şey diyebilmeli: 2015 yılına geldiği zaman bizim üniversite sınavını kazanacak öğrenci sayımızın şu andakinin iki katı olmalı ya da şu kadar olmalı gibi bir hedef belirlemeli. Eğer böyle bir hedef yoksa, öyle bir hedefe varmak da mümkün olmayacak.” (1, st.227-230) şeklinde görüş bildirmiştir. “Vizyoner” maddesine ilişkin K9 ‘... ve değişik etkinlikler falan planlayarak okulda, mesela öğretmenlerin ve öğrencilerin gelişimine katkıda bulunması gerekir. Yeni vizyonlar açması gerekir onlar için. Çok standart bir eğitim öğretim sistemimiz var.’ (9, st.130-136) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim becerileriyle ilgili özellikleri ile ilgili “insanları tanıyabilen” maddesine ilişkin K17 “...o işi kimin yapması gerekiyorsa iş paylaşımı yaparak yaptırabilmeli. Kimin bu işi iyi yapacağını bilmeli. Evet, onu ayırabilmeli. İyi bir gözlemci olmalı.” (19, st.168-170) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı öğretmen aynı maddeyle ilgili olarak “...kimin,

neyi, ne kadar yaptığını gözlemleyebilmeli. İşi verdikten sonra takip etmek değil ama bunu gözlemleyip.... hakim olmalı? Hakim olmalı, konuya hakim olmalı.” (19, st.192-195) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim becerileriyle ilgili özellikleri ile ilgili “gelişme ve değişime açık” maddesine ilişkin K10 “Yöneticilik vasfı yönünden de sürekli kendisini besleyip, kendisini geliştirebilmeli. ... Dünyada eğitim bilimlerinde, yönetim bilimlerinde önemli makaleler var, dergiler var, çalıştaylar var, sempozyumlar var. Ben bakıyorum; müdürlerin bunlarla ilgilecek hiç vakitleri yok. Aslında yöneticilikle ilgili çok güzel bir makale yayınlanmış. Yok, müdürlerin haberi yok ondan. Daha doğrusu müdürler yöneticilikten ziyade böyle bir müteahhitlik yapıyorlar. Hastane müdürlüğü yapıyorlar aslında. ... Yani eğitimi şekilsel olarak belki... Bir müdür, bir yönetici derinliği yoksa o da yöneticiyse ne yapıyor? Okulun boyasını değiştiriyor, birtakım eşyalarını değiştiriyor ama eğitim nitelik olarak çok değişmiyor. Belki biraz fizikî yapıda...” (14, st.101-110) şeklinde görüş bildirmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yanıtları incelendiğinde; dürüstlük, öncelikle söylediklerinin arkasında durabilmekle ilişkilidir. Bununla beraber dürüstlikle ilgili olarak okul yöneticilerinin açık sözlülükle, dosdoğru öğretmenleri eleştirmesi gerektiği de söylenmiştir. “Mesleğinde uzman” maddesi ile ilgili olarak ise okul yöneticilerinin yönetsel pozisyonlarını uzmanlıklarıyla hak etmeleri gerektiği ifade edilmiştir. “Eleştirilene açık” maddesi ile ilgili olarak okul yöneticisinin eleştirildiği zaman alınmaması, eleştiriye kişiselleştirmemesi gerektiğini söylenirken, kararları uygulayanların öğretmenler olduğunu dolayısıyla kararların eksik yönlerini en çok öğretmenlerin fark edebildiklerini bu sebeple okul yöneticilerinin eleştiriye açık olması gerektiği de ifade edilmektedir. “Vizyoner” maddesi ile ilgili olarak görüş bildiren öğretmenler vizyon sahibi olmayı geleceği görme, hedef belirleme olarak algılamaktadır. Vizyon sahibi olma, farklı bakış açılarına sahip olma, yeni şeyler öğrenme olarak da düşünülmüştür. “İnsanları tanıyabilen” maddesi ise okul yöneticisinin okulda hangi görevi kimin yapacağını bilmesi ve okul yöneticisinin verilen görevi öğretmenin ne kadar başardığını gözlemleyebilmesi olarak algılanmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim becerileriyle ilgili sahip olması gereken özelliklerden “dürüst” ve “mesleğinde uzman” görüşleri öne çıkmaktadır. Bu iki görüş Ertürk’ün (2012), Aktoy’un (2010), Kılınç’ın (2010), Yıldırım’ın (2010), İskele’nin (2009), Karaköse’nin (2008), Gültekin’in (2008) ve Moorhouse’ın (2002) etik liderlikle ilgili araştırmalarındaki bulgularda dikkate alınmıştır. “Dürüst” görüşü Toksoy’un (2011), Aydın’ın (2010), Özdemir’in (2009), Şimşek ve Altınkurt’un (2009), Erdoğan’ın (2007), Turhan’ın (2007) ve Küçükkaraduman’ın (2006) etik liderlikle ilgili araştırmalarındaki bulgularda “okul yöneticisinin yalan söylemediği, söyledikleri ile yaptıklarının uyumlu olduğu” ifadeleriyle dikkate alınmıştır. Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim becerileriyle ilgili sahip olması gereken özelliklerden “eleştirilene açık” görüşü de araştırmaya katılan öğretmenler tarafından en çok söylenen görüşlerden biridir. Bu görüş Ertürk’ün (2012), Aktoy’un (2010), Kılınç’ın (2010), Erdoğan’ın (2007), Turhan’ın (2007), Küçükkaraduman’ın (2006) ve Moorhouse’un (2002) etik liderlikle ilgili araştırmalarında “okul müdürleri hatalarını kabul eder” olarak dikkate alınmıştır. Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim becerileriyle ilgili özelliklerinden “gelişime ve değişime açık” görüşü de araştırmaya katılan öğretmenler tarafından en çok söylenen görüşlerden biridir. Bu görüş Ertürk’ün (2012), Aktoy’un (2010), Kılınç’ın (2010), Erdoğan’ın (2007) ve Küçükkaraduman’ın (2006) etik liderlikle ilgili araştırmalarında “okul yöneticileri öğrenme konusunda isteklidir ve mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir” olarak dikkate alınmıştır. Ayrıca “gelişime ve değişime açık” görüşü Karaköse’nin (2008) nitel yönteme dayalı araştırmasındaki bulgulara göre etik lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken etik liderlik özelliklerinden biri olarak dikkate alınır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim becerileriyle ilgili

Turkish Studies

özelliklerinden öne çıkan “vizyoner” görüşü Karaköse’nin (2008) araştırmasındaki bulgularda dikkate alınır. Bununla beraber “insanları tanıyabilen” görüşüyle ilgili bulgulara ilgili araştırmalarda rastlanmamıştır.

İlgili araştırmalar anket veya ölçek kullanarak, etik lider olarak okul yöneticisinin özelliklerinin ve davranışlarının okul müdürlerinde ne düzeyde olduğunu tespit etmeye çalışmıştır. Bu bağlamda “dürüstlük” özelliği ilgili araştırmaların veri toplama araçlarının hepsinde dikkate alınmıştır. Bununla beraber “mesleğinde uzman olmak”, “eleştirilere açık olmak” ve “gelişime ve değişime açıklık” gibi okul yöneticisinin özellikleri de etik liderlikle ilgili araştırmaların çoğunda dikkate alınmıştır. Ayrıca okul yöneticisinin vizyoner olması ile ilgili görüşse sadece Karaköse’nin (2008) nitel yöntemle dayalı araştırmasında dikkate alınmıştır; bu araştırmaya göre “vizyonerlik” öğretmenlere göre etik lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklerden biridir.

“Dürüstlük” görüşü ilgili araştırmaların hepsinde dikkate alınmıştır. Bu durum insanların okul müdürünü etik olarak görebilmesi için önce ona güvenmesi gerektiğine işaret eder. “Eleştirilere açık olmak” görüşüyle, görevlerinden biri demokratik toplum oluşturmak olan okulların demokratikleşmesi sürecinde okul müdürlerinin sahip olması gereken önemli özelliklerden biridir. Bu özellik okulda farklı düşüncelere olanak sağlayarak, okulun değişimi ve gelişimine hizmet etmekle beraber, farklı düşüncelere saygının gelişmesine de hizmet eder. Farklı düşüncelere saygıya açık ya da örtük okulun gelişimine olumsuz etki eden çatışmaları önler. Okul müdürlerinin mesleğinde uzman olması ve gelişime, değişime açık olması ise değişimin ve gelişimin sürekli olduğu bilgi çağında milli eğitim kurumlarının çağı yakalaması açısından önemlidir.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Etkileme Gücü İle İlgili Özellikleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin *etkileme gücü* ile ilgili özelliklerine ilişkin katılımcıların görüşleri ise Çizelge 4.’te yer almaktadır. Çizelge 4.’te görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin etkileme gücü ile ilgili özelliklerine ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden 16’sı “ikna edebilen”, 10’u “peşinden sürükleyen”, 10’u “karizmatik” ve 8’i “hitabeti güçlü olan” şeklinde görüş bildirmiştir.

Çizelge 4. Etik lider olarak okul yöneticisinin etkileme gücü ile ilgili özelliklerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin özellikleri	f
Etkileme gücü ile ilgili özellikleri	
İkna edebilen	16
Peşinden sürükleyen	10
Karizmatik	10
Hitabeti güçlü olan	8
Saygın	7
Özgüvenli	5
Özsaygısı olan	2
Giyimine özen gösteren	1
Fiziksel görünümü etkileyici olan	1
Kıdemli olan	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin etkileme gücüne dair özellikleri ile ilgili “ikna edebilen”, “karizmatik” ve “hitabeti güçlü olan” maddelerine ilişkin K6 “Liderlik dediğimiz insanların aynı zamanda ikna edebilme, etkileyebilme, hitabet konusunda başarılı olmaları gibi özellikler gerekiyor. Çünkü sonuçta siz bir grubu idare ediyorsunuz. Dolayısıyla o grup içerisinde farklı farklı türden veya kültürden insanlar var ve eğitim almış insanlar var. Ve bu insanları uyum içerisinde tutmak zorundasınız. ... Dolayısıyla bunu yapabilmek birtakım meziyetleri veya özellikleri gerektiriyor” (6, st.164-169) şeklinde görüş bildirmiştir.

Turkish Studies

Etik lider olarak okul yöneticisinin etkileme gücüne dair özellikleri ile ilgili “ikna edebilen” maddesine ilişkin K12 “*Yani dayatmacı değil de... Kişileri ikna ederseniz zaten çalışırlar.*” (15, st.113) şeklinde görüş bildirmiştir. “İkna edebilen” maddesine ilişkin K10 “*Müdür olması gereken doğruluk konusunda öğretmenleri, yönetici arkadaşlarını, velileri ve öğrencileri ikna edebilmeli.*” (14, st.177-178) şeklinde görüş bildirmiştir. “Karizmatik” maddesine ilişkinse K15 “*Yine şeye dönüyoruz ama o lider duruşu veya karizması denen bir şey var. O bir kere o pozisyonun hakkını verecek, bir duruş olmalı o insanda.*” (17, st.317-318) şeklinde görüş bildirmiştir. “Peşinden sürükleyen” maddesine ilişkin K29 “*Bence liderlik, liderlik başka bir şey yöneticilikten herkes lider olamaz yönetici olur ama gerçekten insanları şevkle peşinden sürükleyebilecek kişiye lider denir bence nasıl bir şey o idarecine herşeyi yapmak istersin her sözünü etkinliğe katılırsın fazla mesai harcarsın yeter ki bu gerçekleşsin ...*” (34, st.13-18) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K13 “*...lider demek insanları, becerilerinden dolayı, kişilik özelliklerinden dolayı peşinden sürükleyen insandır.*” (12, st.394-395) şeklinde görüş bildirmiştir.

K12 baskıcı olmayan okul yöneticilerinin kişilerin daha rahat çalışmasında etkili olabileceğini düşünmektedir. K10 ise okulun tüm üyelerinin yani veli, öğretmen, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin okulu ilgilendiren doğrular konusunda ikna edilmesi gerektiğini düşünmektedir. K1 yöneticilik pozisyonunda olan birinin liderlik duruşuna, karizmaya sahip olması gerektiğini düşünmektedir. K6 ise ikna edebilmeyi ve karizmatikliği bir gruptaki insanları bir arada tutmak için gerekli olan meziyetlerden biri olarak görmektedir. K29 insanların kendi istekleriyle peşinden gittiği kişiyi lider olarak görmektedir. K1 insanları peşinden sürükleme yetisinin bireyin becerilerinden ve kişilik özelliklerinden kaynaklandığını düşünmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, etik lider olarak okul yöneticisinin etkileme gücüyle ilgili özelliklere dair bulgularla ilgili araştırmalarda rastlanmamıştır. Ancak Karaköse'nin (2008) araştırmadaki bulgulara ‘etkileme gücü’ dikkate alınmıştır.

Liderlik, yöneticilerde var olması gereken özelliklerden biridir. Lider çalışanların gönüllü olarak takip ettiği kişidir. Liderlik vasfını taşıyan yönetici çalışanlarını baskıyla değil ikna yoluyla çalıştırır. Çalışanların ikna edilmesi ise, okulda çatışmaların oluşmasını engeller ve okulda olumlu bir hava oluşmasını sağlar.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin İnsaniyetiyle İlgili Özellikleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin *insaniyeti* ile ilgili özelliklerine ilişkin katılımcıların görüşleri Çizelge 5.’te yer almaktadır. Çizelge 5.’te görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin insaniyetiyle ilgili özelliklerine ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden 18’i “insana saygı duyan”, 9’u “güler yüzlü” ve 8’i “vicdanlı” şeklinde görüş bildirmiştir.

Çizelge 5. Etik lider olarak okul yöneticisinin insaniyeti ile ilgili özelliklerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin özellikleri	f
İnsaniyeti ile ilgili özellikleri	
İnsana saygı duyan	18
Güler yüzlü	9
Vicdanlı	8
İyi niyetli	7
İnsanı seven	7
Mütevazı	5
Fedakâr	4
Şefkatli	3
Sevecen	2

Turkish Studies

Kin gütmeyen	2
Sabırlı	2
Yardımsöver	2

Etik lider olarak okul yöneticisinin insaniyetine dair özellikleri ile ilgili “insana saygı duyan” maddesine ilişkin K22 “...insan unsuruna önem veren, kişilerin benliğini harekete geçiren fakat asla yok etmeyen, küçük görmeyen, alay etmenin, gücendirmenin affedilmez olduğunu bilen, insanların kendi nazarlarında büyük yetenek ve değer taşımakta olduklarını sandıklarını hisseden ve buna göre hareket eden kişidir...” (11, st.2-4) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K11 “...insan onuru dediğimiz; Müslüman olsun, Hıristiyan olsun, Yahudi olsun, hangi dine mensup olursa olsun, bütün insanlar arasında ortak kabul edilen davranışlar vardır. Bir insana karışudan geldiği zaman merhaba demek, hal hatır sormak mesela; bu dinle alakalı bir şey değil. Zor durumda olan bir insana yardım etmek. Her yerde...” (13, st.156-160) şeklinde görüş bildirmiştir. Etik lider olarak okul yöneticisinin insaniyetine dair özellikleri ile ilgili “güler yüzlü” maddesine ilişkin K14 “Zemherinin ayazı gibi soğuk duruyorsun denir. Okul yöneticisi çalışanlarına soğuk olmamalıdır. ... Dolayısıyla çalışanlarına güler yüzle davranan...” (16, st.16-18) şeklinde görüş bildirmiştir. “Vicdanlı” maddesine ilişkin K20 “Bugün bunun kalbini kırdım ben. İyi olmadı bak bugün. Ona keşke şöyle yapsaydım iyi olurdu ya da onu şöyle ödüllendirseydim ya da şunu söyleseydim. İnsanın o vicdanının bir sızlaması lazım belki de. Sanırım bir şey yaparken bir iki saniye bir düşünmemiz lazım, o vicdanımızın. Ve vicdanımızın sesi tabi sağlam vicdan olması gerekiyor. O da bence erdem, en önemlisi odur yani.” (23, st.231-236) şeklinde görüş bildirmiştir.

K22 “insana saygı duyan maddesi” için insanı küçük görmenin gücendirmenin nahoş olduğunu, okul yöneticilerinin her insanın kendi nezdinde değerli olduğunu bilmesi gerektiğine inanması gerektiğini söyler. Aynı madde ile ilgili olarak K11 ise insan onurunu korumanın din gözetmediğini belirtmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, “insana saygı duyan” görüşü etik lider olarak okul yöneticisinin insaniyetiyle ilgili özelliklerinden araştırmaya katılanlar tarafından en çok söylenen görüştür. Bu görüş Ertürk’ün (2012), Aktoy’un (2010), Kılınc’ın (2010), Yıldırım’ın (2010), İskele’nin (2009), Gültekin’in (2008), Erdoğan’ın (2007) ve Küçükkaraduman’ın (2006) etik liderlikle ilgili araştırmalarındaki bulgularda dikkate alınmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, etik lider olarak okul yöneticisinin insaniyetiyle ilgili özelliklerinden öne çıkan “güleryüzlü” görüşü, Karaköse’nin (2008) araştırmasındaki bulgularda dikkate alınmıştır. Bununla beraber araştırmaya katılan katılımcılar tarafından ifade edilen “mütevazı” görüşü Toksoy’un (2011), Aydın’ın (2010), Özdemir’in (2009) ve Turhan’ın (2007) etik liderlikle ilgili araştırmalarındaki bulgularda " okul müdürümüz alçakgönüllüdür" olarak dikkate alınmıştır. “İnsanı seven”, “mütevazı”, “şefkatli” ve “sabırlı” görüşleriyle örtüşen bulgular ise Ertürk’ün (2012), Kılınc’ın (2010), Yıldırım’ın (2010), İskele’nin (2009) ve Gültekin’in (2008) etik liderlikle ilgili araştırmalarının bulgularında dikkate alınmıştır. Ayrıca “insanı seven” görüşü Erdoğan’ın (2007) ve Küçükkaraduman’ın (2006) etik liderlikle ilgili araştırmalarının bulgularında dikkate alınmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, etik lider olarak okul yöneticisinin insaniyetiyle ilgili özelliklerinden öne çıkan “vicdanlı” görüşüne dair ilgili araştırmalarda herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

İlgili araştırmalara bakıldığında etik lider olarak okul yöneticisinin insana saygı duyması hatta insanı sevmesi beklenmektedir. Bununla beraber, okul yöneticisinin insaniyetiyle ilgili olduğu düşünülen tevazu sahibi olması, şefkatli ve sabırlı olması da araştırmaya katılan katılımcılar tarafından dikkate alınan görüşler arasındadır. Okulun üyelerinin ve çıktısının insan olduğu

düşünüldüğünde etik lider olarak okul yöneticisinin bu özelliklere sahip olmasının gerekliliği yadsınamaz.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Araştırmanın ikinci alt amacı doğrultusunda ‘etik lider olarak okul yöneticisinin davranışları’ ikinci ana temadır. Araştırmanın ikinci alt amacı için belirlenen sorulara göre ‘etik lider olarak okul yöneticisinin davranışları’ ana teması altında katılımcıların görüşleri okul yöneticisinin *okul yönetimi, insan ilişkileri, bireylerin haklarını koruması ve okulda etik kültür oluşturması* ile ilgili davranışları olmak üzere 4 alt tema altında toplanmıştır.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Okul Yönetimiyle İlgili Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

‘Etik lider olarak okul yöneticisinin okul yönetimiyle ilgili davranışları’ alt teması doğrultusunda katılımcıların görüşleri okul yöneticisinin *yönetim anlayışı, yönetimde karar alma, şeffaflık, hesap verme, yönetim süreçleri, kurallar ve yaptırımlar, okuldaki sinerji, okulun sorunları-ihiyaçlar-başarısı ve öğrencinin ihtiyaçları-başarısı* ile ilgili davranışları olmak üzere 8 alt tema altında toplanmıştır.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Yönetim Anlayışı İle İlgili Davranışları

Etik lider olarak okul yöneticisinin *yönetim anlayışı* ile ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşleri Çizelge 6.’da yer almaktadır. Çizelge 6.’da görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim anlayışıyla ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden 12’si “otoriter olmayan”, 11’i “gerektiğinde otoriter olan”, 2’si “konumunu ego tatmini için kullanmayan”, 1’i “baba gibi koruyan, kollayan otorite olmayan” ve 1’i “baba gibi koruyan, kollayan otorite olan” şeklinde görüş bildirmiştir.

Çizelge 6. Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim anlayışı ile ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin okul yönetimiyle ilgili davranışları	f
Yönetim anlayışı ile ilgili davranışları	
Otoriter olmayan davranışlar gösteren	12
Gerektiğinde otoriter olan	11
Konumunu ego tatmini için kullanmayan	2
İktidara göre görüş değiştirmeyen	2
Okulun imkânlarını kendi çıkarları için kullanmayan	2
Adaletle otoriteyi sağlayan	1
Çalışanına inisiyatif veren	1
Verdiği cezalarla değil çalışmalarıyla saygı uyandıran	1
Baba gibi koruyan, kollayan otorite olan	1
Baba gibi koruyan, kollayan otorite olmayan	1
Öğrenci bağışlarında usulsüzlük yapmayan	1
Rüşvet almayan	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim anlayışıyla ilgili davranışlarından “otoriter olmayan davranışlar gösteren” maddesine ilişkin K19 “*Maiyetindeki ezmek değil, onu yüceltmek, onu kazanmak, onu daha verimli hale getirebilmektir.*” (22, st.29) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K13 “*Bir de aslında orayı hak etmeyen ama oranın havasından dolayı insanları ezmeye veya onlara üstün olmaya çalışan insanlar, baskıcı, eşitliklerini insanları rencide ederek kapatmaya çalışan insanlar -ki bunlarla çalıştım, bunlar en zorlarıydı.*” (12, st.423-425) şeklinde görüş bildirmiştir. K13 görüşmesinin başka bölümünde “*Hak etmediği halde bir yere gelip, o hak etmediğinden dolayı iş yapamıyor. Ama iş yapamadığını kapatmayı da insanlara basarak, insanları*

Turkish Studies

rencide ederek açığımı kapatıyor. Çareyi o şekilde buluyor.” (12, st.425-427) diyerek benzer biçimde görüş bildirmiştir. “Otoriter olmayan davranışlar gösteren” maddesine ilişkin K12 ise “*Sindirme amaçlı, ben yaptım oldu amaçlı, ben yapıyorum, ben müdürüm modunda olmaması. Böyle karakterinin, mizacının baskın olmadığı yani yöneticilik erdemlerini ön plana çıkararak insanlar olmalı yöneticiler. Ahlak derken anladığım bu.*” (15, st.15-17) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili olarak K15 “*...insan kendisine değer verildiğini hissederse daha verimli çalışır diye düşünüyorum. Yaptıkları takdir edilirse, yeni fikirleri varsa ve bunları yöneticisine veya liderine sunarsa ve kabul görürse ya da en azından iyileri veya kötülerini; artıları, eksileri tartışmaya açıksa... Direk hayır, olmaz gibi kestirip atma olmuyorsa, değer veriliyorsa, değer verildiğini hisseder diye düşünüyorum. Bunlar önemli kriterler bence.*” (17, st.27-30) şeklinde görüş bildirmiştir. Yine aynı maddeyle ilgili K7 “*Benim mesela fikirlerime önem verildiğini hissettiğim zaman, söylediğim her sözün karşı taraf tarafından değerli bulunduğunu hissettiğim zaman ben bu sefer daha çok çalışmak isterim okul için. Çünkü fikrim önemseniyor ve sonra değer veriliyor. Bu çark içerisine kendimi ait hissedirim, daha çok ait hissedirim. O zaman daha çok çalışma isteği duyarım. Daha çok bütünleşirim idareyle.*” (7, st.286-291) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim anlayışıyla ilgili davranışlarından “gerektiğinde otoriter olan” maddesine ilişkin Gülçen öğretmen “*Otorite gerekiyor ama kıvamında. Otoriterlik eşittir şiddet anlamını taşıyor. Otorite evet olması gerekiyor. Belli bir kıvamda otorite olması gerekli. Otoritesiz bir idareci olamaz zaten. Otorite zaten olmazsa bu idari şekilde mümkün değil. Şartları eşitleyemezsiniz. Herkesin üzerinde otorite olması lazım. Ben benim, başıboş değilim ben.*” (7, st.230-234) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K5 “*Sert bir demokrat olunabilir. Sert bir demokratla şu anlaşılıyor: yani sistemi yıktırmayan, kuralları ezdirmeyen, yıktırmayan ama çalışanlarının haklarını da daima savunan, eğer çalışanı haklıysa devletin karşısında -devlete hizmet ediyor ya yönetici- devletin karşısında çalışan haklıysa devletten yana çıkıp çalışanı bir de o ezmeli.*” (5, st.341-344) şeklinde görüş bildirmiştir. Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim anlayışıyla ilgili davranışlarından “konumunu ego tatmini için kullanmayan” maddesine ilişkin K7 “*Ego tatmini için orada olmaması lazım. Mesela kimisi emretmeyi sevdiği için idareci olur. Ama kimisi de hizmet vermek için orada olur. Ben hizmet vermek için orada olanı tercih ederim.*” (7, st.241-244) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim anlayışıyla ilgili davranışlarından “koruyan, kollayan baba figürlü otorite olmayan” maddesine ilişkin K27 “*...bu adamın yaptığı otorite patriyalkal otorite diye tanımlanıyor adam kendisine hepimizin babası hepimizi koruyan kollayan bizim bütün ihtiyaçlarımızı gideren bizim çalışmamız hiç bir neden bırakmayan olarak konumlandırıyordu kendini mesela bir toplantıda şöyle bir cümle yapmıştı geçmişti ha biz dedi ki sınıflardan para toplanıyor ya öğrencilerle ilgili işte bir lira fotokopi parası ya da sene başında ... biz dedi ki o para toplanmıyor dedik yarı yarıya toplanıyor bizi suçlu bulmayın dedik müdür beye o da dedi ki siz o parayı toplayın gerisini merak etmeyin sonuç itibarıyla evin babası düşünür evin elektriğini suyunu ısınmasını v.s. şimdi adam kendini baba olarak konumlandırıyor yani bir evdeki baba olarak konumlandırıyor kendini bizi de çocukları olarak konumlandırıyor doğal olarak o zaman bizim o bütün insanlara sunmuşken bir onun istediği bir şeyi yapmamız onun otoritesine karşı hemen direkt tehdit olarak algılıyor kendisi sanki biz onu saymıyoruz da o bize tüm imkanları sunduğu halde biz ona gereğini yapmıyor musuz gibi bir Çizelge ortaya çıkıyor halbuki ortaya onun yapmak istediği otorite kanıksanan bir otorite olsa karizmatik liderlik yapabilse onu zaten biz yukarıda tepede görmüştük oda bizden bu kadar mesafeli olmicak böylece bir dediğimiz olduğunda ona gidip direkt söyleyicez...*” (25, st.85-104) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim anlayışıyla ilgili davranışlarından “koruyan, kollayan baba figürlü otorite olan” maddesine ilişkin K5 “*...ben baba derken; iki çeşit baba var*

Turkish Studies

biliyorsunuz. Bir, yetkileri kullanan baba, bir sorumluluklarını bilen baba. Hem yetkilerini hem sorumluluklarını bilen babaysa mesele yok. Ama bazı babalar yetki kullanır bazı ailelerde, sorumluluğunu bilmez. Bazıları sorumluluğunu çok iyi bilir ama yetkisini kullanmaz. Ben diyorum ki hem yetkisini bilen hem de sorumluluğunu bilen bir baba gibi davranmalı. O zaman herkes baba gibi davranmasını ister. Niçin? Çünkü baba gibi davranmak insanların her şeyine karışmak, her şeyine müdahale etmek, böyle nefes aldırılmaz bir şekilde bazı babaların evlatlarına yaptığı gibi otoriter bir babalık değil. Bence buradaki babalıkta şunu kastediyorum ben: ana gibi babalık. Mesela ne diyoruz? Devlet baba diyoruz. Başka şeye de diyoruz. Analar daha şefkatli, daha merhametli görünüyor ya orada ana getiriyoruz. Ama sertlik olunca baba getiriyoruz.” (5, st.75-85) şeklinde görüş bildirmiştir.

“Otoriter olmayan davranışlar gösteren” maddesi ile ilgili görüşlerine yer verilen K12 okul yöneticilerinin ben yaptım oldu, benim dediğim doğru gibi anlayışlardan uzak durması gerektiğini söylemektedir. K19 ve K13 ise özellikle okul yöneticilerinin makamlarıyla çalışanları ezmeleri gerektiğini söylemektedir. Ayrıca K13 yöneticilik makamına hak etmeyen insanların geldiğini ve eksikliklerini insanları ezerek kapattıklarını belirtmiştir. K15 ise çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ile çalışmaya yönelik güdüleneceklerine inanmaktadır. Çünkü kararlara katılım öğretmenlerin kendilerini daha değerli hissetmelerine sebep olmaktadır. K7 ve K5 “gerektiğinde otoriter olan” maddesi ile ilgili olarak kuralları ve sistemi korumak adına okul yöneticilerinin kıvamında otoriter olmasının gerekliliğine inanmaktadır. Ancak bu otoriteyi insanları ezmek, küçük görmek adına değil tam tersine onların haklarını koruma amacıyla var olması gerektiğine inanmaktadır. K27 okul yöneticilerinin kendilerini okulun babası gibi görmelerine karşı çıkmaktadır. Bu düşüncenin okul yöneticisinin okulun sorumluluğunu almasıyla beraber otoriter bir zihniyeti de beraberinde getirdiğini düşünmektedir. Okul yöneticisinin kendisini öğretmenden daha üstün değil de eşit olarak görmesi gerektiğine inanmaktadır. K5 ise okul yöneticisinin bir baba gibi olması gerektiğine inanmaktadır. Ancak bu babanın öğretmene müdahale eden, onu sınırlayan, otoriter bir baba yerine anne gibi şefkatli merhametli koruyan kollayan bir baba olması gerektiğini düşünmektedir.

Bu iki görüş Sargut’un (2001) araştırmasıyla ilişkilendirilebilir. Sargut’un araştırmasına göre Türkiye’nin düşük sinerjili toplum olduğu düşünülür ve buna göre Tanrı yasakçı, acımasız, katı, korkutucu ve ulaşılmazdır. Türk toplumu Tanrı’yı zorluklar karşısında sığımlan, her şeyi yasaklayan ve cezalandıran olarak görür. Oysa yüksek sinerjili toplumlarda Tanrı babacan, yardımsever ve dost canlısıdır (Sargut, 2001, ss.144-146). K5 Türk toplumunun yüksek sinerjili toplum anlayışında olmasını bekler.

Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim anlayışıyla ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcılar tarafından önem verilen “gerektiğinde otoriter olan”, “konumunu ego tatmini için kullanmayan”, “baba gibi koruyan, kollayan otorite olmayan” ve “baba gibi koruyan, kollayan otorite olan” davranışlara ilişkin bulgulara ilgili alanyazında rastlanmamıştır. Ancak “okulun imkânlarını kendi çıkarları için kullanmayan” görüşü Toksoy’un (2011), Aydın’ın (2010), Özdemir’in (2009) ve Turhan’ın (2007) etik liderlikle ilgili araştırmalarının bulgularında “okul yöneticimiz, sadece resmi olarak onaylanan etkinlikler için okul imkânlarının kullanılmasına izin verir” maddesi ile ve Küçükkaraduman’ın (2006) etik liderlikle ilgili araştırmasında ise “okulun kaynaklarını kendine çıkar sağlamak için kullanmaz” maddesiyle dikkate alınmıştır. Ayrıca “otoriter olmayan” görüşü Moorhouse’ın (2002) etik liderlikle ilgili araştırmasındaki bulgularda dikkate alınır.

Okul yöneticilerinin otoriter olmamasıyla ilgili görüşe sadece Moorhouse’un araştırmasında değinilmiştir. Bu durumun sebebi diğer araştırmaların, okul yöneticisinin otoriter olmamasıyla ilgili görüşü “farklı düşünceleri dikkate alan” ve “çalışanları kararlara dahil eden” görüşleriyle dikkate almasından kaynaklanabilir. Okul yöneticisinin otoriter olmaması demokratik yönetim anlayışının

olmazsa olmazdır; ancak araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin okulun iyiliği için, kuralların ihlâlini önlemek adına gerektiğinde otoriter olması gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan bazı öğretmenler okul yöneticisinin koruyan kollayan bir baba gibi olmasını beklerken, katılımcılardan biri böyle bir anlayışın terk edilmesi gerektiğini, okulda okul yöneticisinin kendisini baba gibi görmesini hoş karşılamaz ve herkesin eşit konumda olması gerektiğini düşünür. Bu düşüncelere bakıldığında öğretmenlerden bazıları okulu bir aile gibi görürken, bazıları okulun bu şekilde algılanmasının karşısındadır.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Karar Alma İle İlgili Davranışları

Etik lider olarak okul yöneticisinin *karar alma* ile ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşleri Çizelge 7.'de yer almaktadır. Çizelge 7.'de görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin karar alma ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden 17'si "farklı düşünceleri dikkate alan", 13'ü "çalışanları kararlara dahil eden" ve 7'si "etki altında kalmadan karar veren" şeklinde görüş bildirmiştir.

Çizelge 7. Etik lider olarak okul yöneticisinin karar alma ile ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin okul yönetimiyle ilgili davranışları	f
Karar alma ile ilgili davranışları	
Farklı düşünceleri dikkate alan	17
Çalışanları kararlara dahil eden	13
Etki altında kalmadan karar veren	7
Öğrencilerin görüşlerini gerektiğinde kararlara dahil eden	6
Öğretmenleri karar alma süreçlerine katılmaları konusunda isteklendiren	4
Velileri kararlara dahil eden	4
Çoğunluğun sesini uygulayan ancak azınlığı da ikna edebilen	3
Fikir alışverişi yapan ancak nihai kararı kendisi veren	2
Oy birliğinden ziyade okulun başarısına yönelik kararlar vermek için çalışan	1
Aldığı kararların sorumluluklarını yerine getiren	1
Ciddi ve çabuk karar alabilen	1
Fevri kararlar vermeyen	1
Görüş alışverişlerine destek veren	1
Okuldaki çatışmaları ortak paydada birleştiren kararlar alarak çözen	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin karar almasıyla ilgili davranışlarına dair "çalışanları kararlara dahil eden" maddesine ilişkin K32 "*Genelde okul idarecileri kararları yönlendiriyor. Bir karar alınacaksa kararı desteklemenizi bekliyoruz arkadaşlar gibi, bu okul için daha yararlı olacak, sizlerin de öyle düşündüğümüze inanıyorum gibi bir yönlendirme var. İnşallah iyi yöndedir yani.*" (33, st.344-346) şeklinde görüş bildirmiştir. "Çalışanları kararlara dahil eden" maddesine ilişkin olarak K20 "*Kendi başına da karar vermemesi gerekiyor sanırım. Yani müdür yardımcılarında danışıp bir karar alabilir. Çünkü hepimize ulaşması, aniden bu mümkün olmayabilir. Öğretmenlere danışması gerekiyor diyorum. Şöyle diyorum; bize ulaşamadığı durumlarda da bir karar verme gerekiyorsa en yakını yardımcısıdır, müdür yardımcısıdır. En azından onlara danışabilir, onlara ulaşarak. Ama mümkünse bize*" (23, st.324-329) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin karar almasıyla ilgili davranışlarına dair "farklı düşünceleri dikkate alan" maddesine ilişkin K3 "*Batı toplumu ... düşünüyorum, öyleyse varım felsefesini temel ilke edinmiş. Doğuda ise şöyle bence, yani şöyle diyor Doğulu: düşünmüyorum, düşündüğümü de hiçbir zaman söylemiyorum, onun için varım. Çünkü düşündüğümü açıklayan çoğu insanın başına çok kötü işler geldi. Ben bu saate kadar yaşadysam bunu düşünmemeye, düşündüysem de bunu açıklamamaya, gizlemeye borçluyum. İşte bu bizi yıkıyor, yakıyor bence. Doğru*

Turkish Studies

ile batı arasında kalite farkı, teknoloji farkı, şu farkı, bu farkı... Ben hepsini burada aramamız gerektiği kanaatindeyim.” (4, st.271-278) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K18 “...herkesin inancına, görünüşüne, düşüncesine saygı gösterirsek o zaman okulda demokrasi kültürünü de geliştirebiliriz.” (20, st.130-131) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin karar almasıyla ilgili davranışlarına dair “farklı düşünceleri dikkate alan” maddesine ilişkin K32 “...baskılar zulümler olmazsa yani fikrinden dolayı, düşüncesinden dolayı insanlar cezalandırılmazsa işte demokrasi bu olur. Çünkü hiçbir insan düşündüğünden dolayı, düşüncesinden dolayı zulme uğramamalı. Çünkü kimsenin canına, malına, namusuna zarar vermiyor yani. Sadece düşünüyor, düşüncesini yayıyor. ... Çünkü o düşünceyi yaymaya çalışıyorsa da o insanlar da düşününler. Bir sürü fikir var, doğruyu kendi akıllarıyla, mantıklarıyla bulsunlar. O düşünceye hakim diye biz onları suçlayıp, hapislere atmamalıyız.” (33, st.332-340) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin karar almasıyla ilgili davranışlarına dair “etki altında kalmadan karar veren” maddesine ilişkin K26 “... insanların üçüncü bir gözü olmalı, dışardan yeni biri gelince kulağına hemen bir şey geliyor ve ona göre hareket edebiliyor. ...Üçüncü göz başkalarının gördüğü göz değil sizin gördüğünüz göz. Birinin çalışmalarından başkalarının ne düşündüğü değil siz onun hakkında ne düşünüyorsunuz.” (28, st.565-569) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K11 “Bağımsız hareket edebilmesi. Dışarıdan baskıya uğramaması. Uğradığı zaman da kendi karar ve düşüncelerini değiştirmemesi. Bu biraz daha zor gibi. Sendika olayları var, farklı düşünce kurumları var. Onlardan kendisine bir talep geldiği zaman değişebiliyor kararlar. Farklı kararlar alınabiliyor.” (13, st.144-147) şeklinde görüş bildirmiştir.

K7 çalışanların karar alma süreçlerine katılmasının çalışanları daha fazla çalışmaya iteceğini düşünmektedir. K20 de çalışanların karar alma süreçlerine katılması gerektiğini söyler bununla beraber okul müdürünün öğretmene ulaşamadığı durumlarda ise müdür yardımcılara danışmaları gerektiğini düşünmektedir. K32 ise okul yöneticisinin kararları aslında kendisinin aldığı öğretmenleri ise aldığı kararlar doğrultusunda ikna ettiğini, yönlendirdiğini düşünmektedir. K32, K3 ve K18 okul yöneticilerinin farklı düşüncelere saygı göstermesinin okulda demokratik kültürün yerleşmesi açısından önemli olduğunu düşünmektedir. K3 ise Batı toplumlarının bu yüzden başarılı olduğuna inanmaktadır. K26 ve K11 okul yöneticilerinin dış etkilerden bağımsız, kendi kararlarını kendisinin vermesi gerektiğini düşünür.

Etik lider olarak okul yöneticisinin karar alma ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden “farklı düşünceleri dikkate alan” ve “çalışanları kararlara dahil eden” görüşleri Ertürk’ün (2012), Aktoy’un (2010), Kılınç’ın (2010), Yıldırım’ın (2010), İskele’nin (2009), Şimşek ve Altınkurt’un (2009) Gültekin’in (2008), Erdoğan’ın (2007) ve Küçükkaraduman’ın (2006) etik liderlikle ilgili araştırmalarındaki bulgulara “okulda ortak alınan kararları etkili bir biçimde uygular”, “öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder”, “astlarının kendini ilgilendiren kararlara katılmalarını sağlar” ve “farklılıklara karşı hoşgörülüdür” olarak dikkate alınır. Ayrıca araştırma sonucunda öne çıkan “farklı düşünceleri dikkate alan” görüşü Toksoy’un (2011), Aydın’ın (2010), Özdemir’in (2009), Karaköse’nin (2008) ve Turhan’ın (2007) etik liderlikle ilgili araştırmalarının bulgularında dikkate alınan davranışlardan biridir. Yine “çalışanları kararlara dahil eden” görüşü Moorhouse’ın (2002) etik liderlikle ilgili araştırmasında da dikkate alınmıştır. Bununla beraber, okul yöneticisinin karar alma ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırma sonucunda öne çıkan “etki altında kalmadan karar veren” görüşüyle ilgili bulgulara ilgili alanyazında rastlanmamıştır.

Çalışanları karar alma süreçlerine dahil eden bir yönetici ilgili araştırmaların tümü tarafından etik lider olarak görülmektedir. İnsan ögesinin temel figür olduğu okulların çağdaş, demokrat bir

Turkish Studies

toplum olma sürecindeki rolü düşünüldüğünde, okul yöneticilerinin çalışanlarının kararlarını göz ardı etmesi doğru değildir.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Şeffaflık İle İlgili Davranışları

Etik lider olarak okul yöneticisinin *şeffaflık* ile ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşleri Çizelge 8.'de yer almaktadır. Çizelge 8.'de görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin yönetimde şeffaflık ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden 10'u "yönetimle ilgili eylem ve söylemlerinde şeffaf olan" ve 8'i "yönetimle ilgili eylem ve söylemlerinde açık sözlü olan" şeklinde görüş bildirmiştir.

Çizelge 8. Etik lider olarak okul yöneticisinin şeffaflık ile ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin okul yönetimiyle ilgili davranışları	f
Şeffaflık ile ilgili davranışları	
Yönetimle ilgili eylem ve söylemlerinde şeffaf olan	10
Yönetimle ilgili eylem ve söylemlerinde açık sözlü olan	8
Öğrencilere şeffaf davranışlar sergileyen	1
Velilere açıkça bilgi veren, onlara şeffaf davranışlar sergileyen	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin şeffaflık ile ilgili davranışlarıyla ilgili "yönetimle ilgili eylem ve söylemlerinde şeffaf olan" maddesine ilişkin K24 "...şeffaf olmalılar yani ... tamamen şeffaf olmalı yapılan her şeyi yapılan harcamalardan tutunda yani panomuz olmalı hani tramvaylarda panolar var Eskişehir'de yapılan şeyleri gösteriyorlar billboardlarımız var Eskişehir'de yapılan şeyleri gösteriyorlar burada da bir panomuz olmalı gelen veli baktığı zaman bugün hangi etkinlikler yapılması gerektiğini o panodan görmeli kapının orda olmalı pano yapılan çalışmalar takip edilebilmeli şey noktasında da yapılan harcamalar şunlar bunlar içinde içerde bir panomuz olmalı öğretmen onu görebilmeli bizim okulumuzda şu şu harcamalar yapılabiliyor çocuklara şu yemekleri verebiliyoruz." (29, st.226-235) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K2 "Şeffaf olmak, herkesle paylaşmak, mesela program yapılırken açık açık öğretmenlerin fikirlerinin alınması, bunlar biraz toplantılarda şekillenir. Toplantının formatı nasıl oluyor? Kapalı şekilde mi oluyor bazı şeyler..." (2, st.37-39) şeklinde görüş bildirmiştir. Yine aynı maddeye ilişkin olarak K7 ".... Bir insan 'gayet açık ve netim, işte buyurun. Her şeyim burada. Yaptığım eylem bu, yaptığımın arkasında duruyorum ben. Hatalarım da olabilir burada.' Bak bunu da söylemesi lazım burada. Açık derken, hepimiz şurada ak ve kara diye bir şey yok. Kesin yüzde diye bir şey yok. Arada griler de var ve idareciler var tabi ki." (7, st.341-346) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin şeffaflık ile ilgili davranışlarıyla ilgili "yönetimle ilgili eylem ve söylemlerinde açık sözlü olan" maddesine ilişkin K7 "Arkadan konuşacağıma ben derim ki içimde durup kalacağına, açık açık söylerim mert olurum derim. İdarecinin de bunu benimsemesi lazım ve çalışanlara da bunu aksettirmesi lazım." (7, st.361-365) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K28 "Bu vizyon ve misyonu gerçekleştirme bağlamında gidişattan süreçten öğretmenin hatta öğrencinin bile haberdar olması gerekir. Süreçte beraber görev almak gerekir. Böylece daha dahil hissedersin kendini. Ama çoğu idarecinin bir hesap verme durumu yaşadığını zannetmiyorum ben. Mesela bir şey olduğunda nasıl denir, bu yapılacak! Genelde idarecilerin tavrı bu şekilde. Hâlbuki neden yapılacağını nasıl yapılacağını sürecin nasıl işleyeceğini, gelin beraber çalışalım gibi tavırlarda bulunursa sen de kendini o konuya daha bağlı hissedersin. Daha ilgili hissedersin böylece dahil olmak için heveslenirsin." (31, st.127-134) şeklinde görüş bildirmiştir. Yine aynı maddeye ilişkin K19 "İdareci bir defa söylemesi gerekenleri doğrudan söyleyebilmeli. Açık sözlü olmalı." (22, st.79-81) şeklinde görüş bildirmiştir.

“Yönetimle ilgili eylem ve söylemlerinde şeffaf olan” maddesine ilişkin görüşlerine yer verilen öğretmenler, yöneticilerin her konuda şeffaf olması gerektiğini, kendinden şüphesi olan insanın açık olamayacağını yapılan toplantıların açık olması gerektiğini düşünmektedir. “Yönetimle ilgili eylem ve söylemlerinde açık sözlü olan” maddesine ilişkin görüşüne yer verilen K28 eğer yöneticilerin yapılacak eylemleri bu yapılacak diye kestirip atmak yerine, eylemi her açıdan açıkça öğretmenle paylaşması gerektiğini düşünüyor. Bu paylaşımın öğretmende aidiyet duygusunu arttıracığını düşünüyor. K7 ise açık sözlülüğü mertlik olarak kabul ediyor. K19 da okul yöneticilerinin açık sözlü olması gerektiğini düşünüyor.

Etik lider olarak okul yöneticisinin şeffaflık ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcılar tarafından ifade edilen “eylem ve söylemlerinde şeffaf olan” ve “yönetimle ilgili eylem ve söylemlerinde açık sözlü olan” görüşü Kılınç’ın (2010) etik liderlikle ilgili araştırmasındaki bulgularda dikkate alınır. Ayrıca “yönetimle ilgili eylem ve söylemlerinde açık sözlü olan” görüşü Moorhouse’ın (2002) etik liderlikle ilgili araştırmasındaki bulgularda da dikkate alınır.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Hesap Verme İle İlgili Davranışları

Etik lider olarak okul yöneticisinin *hesap verme* ile ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşleri Çizelge 9.’da yer almaktadır. Çizelge 9.’da görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin hesap verme ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden 7’si “çalışana hesap veren” şeklinde görüş bildirmiştir.

Çizelge 9. Etik lider olarak okul yöneticisinin hesap verme ile ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin okul yönetimiyle ilgili davranışları	f
Hesap verme ile ilgili davranışları	
Çalışana hesap veren	7
Parasal konularda açık olan	1
Öğretmenlere hesap vermek yerine öğretmenlere güven veren	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin hesap vermeye ilgili “çalışana hesap veren” maddesine ilişkin K5 “...ben geç kalıyorum. Öğrenci geç kalıyor, öğretmen de geç kalıyor. Öğretmen geç kaldı, niye geç kaldı? Bunu da sınıfıma ben açıklamalıyım.... Diyorum ki çocuklar kusura bakmayın. ... Bunu ben öğrencime anlatmalıyım. Niye? Çünkü ben bunu anlatırsam, ondan hesap sorma hakkına daha çok sahip olurum diye düşünüyorum. ...Yönetici de, kesinlikle. Çalışanına hesap veren ve rahatça hesap veren bir insan, rahatça hesap sorabilir. Çalışan böyle bir hesap sormada üzülmez, darılmaz, gücenmez diye düşünüyorum. Dürüst olmak lazım işte bu konuda da...” (5, st.167-183) şeklinde görüş bildirmiştir. “Çalışana hesap veren” maddesine ilişkin K26 “Valla artık bir müfettiş gelirse hesap veriyor yoksa kendi öğretmenine karşı bir hesap verme düşüncesi yok etik olmayan da bu zaten... ben de personelime karşı sorumluyum personelimde bunu görüyor ben de onlara hesap vermeliyim derse zaten kurum bilinci oluşuyor olursa ki bence bu yok eksik olan noktalardan bir tanesi de bu dediğim dedik çaldığım düdüğü herkes dediğimi yapmalı gibi bir mantık çıkıyor” (28, st.411-416) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K32 “...sadece bakanlık müfettişlerine ya da il-ilçe müfettişlerine bırakılmamalı. Çünkü taraf oluyorlar. Taraf oldukları için de güven kaybına uğruyorlar. Benim gözümde öyle. Yani daha adaletli bir şekilde yargılanmalılar. Eğer bir suç varsa onun hesabını da verebilmeli. ... eğer taraf olmazsa, arkamda bir güç var ben istediğimi yaparım mantığıyla bakarsa o zaman olmuyor.” (33, st.139-145) şeklinde görüş bildirmiştir.

“Çalışana hesap veren” maddesi ile ilgili K5 hesap verme anlayışının okul yöneticisinde olması halinde yöneticinin öğretmenden de daha kolay hesap sorabileceğini düşünüyor. Yöneticinin kendisinin yapmadığı bir şeyi öğretmenden beklemesinin yanlış olduğunu düşünüyor. Bu bağlamda

Turkish Studies

K5'in okul yöneticisinin sadece üstlerine hesap verme anlayışını yanlış bulduğu düşünülebilir. K26 da okul yöneticisinin sadece müfettişlere hesap vermesini yanlış buluyor. Öğretmene de hesap vermesi gerektiğini düşünüyor. Böyle bir anlayışın öğretmenlerin kuruma olan aidiyetini arttıracaklarını düşünüyor. K32 ise üst mevkilere hesap verme sürecinin adilâne olmadığını düşünüyor. Müfettişlerin tarafsız olmadıklarını bu sebeple okul yöneticilerin hakça değerlendirilemediklerini düşünüyor. Bu durumda okul yöneticisini her istediğimi yaparım anlayışına ittiğini düşünüyor.

Etik lider olarak okul yöneticisinin hesap verme ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcıların önem verdiği "çalışana hesap veren" görüşü Erdoğan'ın (2007) ve Küçükkaraduman'ın (2006) etik davranışlarla ilgili araştırmalarındaki bulgularda dikkate alınır.

Okul yöneticilerin öğretmenlerine hesap vermesi ya da eylem ve söylemlerinde şeffaf olması anlayışı demokrat olmayan toplumlarda çok yaygın bir anlayış olarak görülmez. Ancak yöneticilerin böyle bir anlayışı içselleştirmesi, onların çalışanlarla olan mesafelerini daraltır, toplumdaki bireylerin daha eşit olmasını sağlar.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Yönetim Süreçleri İle İlgili Davranışları

Etik lider olarak okul yöneticisinin *yönetim süreçleri* ile ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşleri Çizelge 10.'da yer almaktadır. Çizelge 10.'da görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim süreçleri ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden 7'si "öğretmenlere verdiği görevlerin takibini yapan" ve 3'ü "okul içi görevleri etkili dağıtan" şeklinde görüş bildirmiştir.

Çizelge 10. Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim süreçleri ile ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin okul yönetimiyle ilgili davranışları	f
Yönetim süreçleri ile ilgili davranışları	
Öğretmenlere verdiği görevlerin takibini yapan	7
Okul içi görevleri etkili dağıtan	4
Öğretmenlerin farklılıklarından yararlanabilen	2
Yönetimsel süreçleri plânlayan	2
Öğretmenlere kılavuzluk yapan, yol gösteren	2
Okul içi süreçleri kontrol eden	1
Çalışanlara kurumun parçası olduklarını hissettiren	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim süreçleri ile ilgili davranışları "öğretmenlere verdiği görevlerin takibini yapan" maddesine ilişkin K26 "Size bir görev verdiği zaman verilen görevi kontrol etmeli. O işin sonuçlanıp sonuçlanmadığının kontrolçüsü olmalı kontrol etmiyorsa o kişi o işi üretmez mesela geçenlerde böyle bir şeyle karşılaştım resmi bir talepte bulundum okul albümü çıkacak her bölüm kendini tanıtan bir yazı hazırlayacak arkadaşlar bu işi üretmezler ben tanıyorum arkadaşlarımı resmi yazı çıkaralım ikinciye kapısına gittim yazılar gelmedi idarecim 15 gün öncesine yazılar gelsin demiştim yazılar gelmedi mi dedi benim için güvenilir bir idareci değil yaptığı işin takipçisi olmalı verdiği işin takipçisi olmalı takip etmiyorsanız güveninizi kaybediyorsunuz." (28, st.471-479) şeklinde görüş bildirmiştir. "Öğretmenlere verdiği görevlerin takibini yapan" ve "görev dağılımını iyi yapan" maddesine ilişkin K4 "O yüzden bence bir kere görev dağılımı olmalı. Çalışanlarıyla mutlaka yetkilendirme yapmalı. Tabi ki bunların takipçisi de olmalı. Çalışanla çalışmayanı da ayırt edebilmeli." (3, st.134-136) şeklinde görüş bildirmiştir. "Okul içi görevleri etkili dağıtan" maddesine ilişkin K16 "Zaten müdürün çok çalışmasına gerek yok. Müdür görev dağılımını iyi yapmalı... Okulda personeller var. Onlara gereken sorumluluğu verdikten sonra kendisi sadece kontrolör olmalı ve arada düşümlenen konularda çözücü olmalı." (18, st.52-55)

şeklinde görüş bildirmiştir. “Okul içi görevleri etkili dağıtan” maddesine ilişkin K22 “*Halbuki yönetmen olduklarını hangi konu olursa olsun ehil ve uzmanına bırakmaları gerektiğini bilmiyorlar.*” (11, st.34-35) şeklinde görüş bildirmiştir.

K26 okul yöneticisinin öğretmene verdiği görevleri takip etmemesinin öğretmenin okul yöneticisine olan güvenini sarsacağını düşünüyor. Ayrıca verilen görevin takip edilmemesi durumlarında çalışanın o işi yapmayacağını düşünüyor. K4 ise verdiği görevleri takip eden bir okul yöneticisinin çalışanla çalışmayı ayırt edebileceğini düşünüyor. K16 ve K22 okul içi görevleri okul yöneticisinin yapmasına gerek olmadığını görevleri işin uzmanlarına bırakarak okul yöneticisinin kontrolör, yönetmen olarak görev yapması gerektiğini düşünmektedirler.

Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim süreçleriyle ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcıların önem verdiği “öğretmenlere verdiği görevlerin takibini yapan” davranışlara ilişkin bulgulara ilgili alanyazında rastlanmamıştır. Bununla beraber etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim süreçleriyle ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcıların önem verdiği “okul içi görevleri etkili dağıtan” davranışına ilişkin olarak Şimşek ve Altınkurt’un (2009), Erdoğan’ın (2007) ve Küçükkaraduman’ın (2006) etik liderlikle ilgili araştırmalarında “insan gücünü etkili kullanır” maddesiyle araştırmanın bulgularında dikkate alınmıştır. Şimşek ve Altınkurt’un (2009), Erdoğan’ın (2007) ve Küçükkaraduman’ın (2006) araştırmalarında da okul yöneticisinin görev paylaşımını etkili yapması etik bir davranış olarak görülmektedir.

Yöneticinin görevlerinden biri olan görev paylaşımı, etkili olduğu takdirde, çalışanlar tarafından okul yöneticisinin daha etkileyici görülmesi söz konusu olabilir. Bu durum okul yöneticisinin yöneticiden daha çok lider olarak düşünülmesine sebep olabilir. Etik lider olarak okul yöneticisinin de liderlik davranışlarına sahip olması gerekir.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Kurallar ve Yaptırımlar İle İlgili Davranışları

Etik lider olarak okul yöneticisinin kurallar ve yaptırımlar ile ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşleri Çizelge 11.’de yer almaktadır. Çizelge 11.’de görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin kurallar ve yaptırımlar ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden 12’si “gösterilen hoşgörünün suiistimal edilmesini önleyen”, 11’i “yanlış davranışları nezaketle uyarın”, 5’i “yanlış davranışlarla ilgili önce sözlü iletişime geçen, gerekirse yaptırım uygulayan” ve 2’si “Yanlış davranışlarla ilgili mevzuat ve kuralları hakkıyla uygulayan” şeklinde görüş bildirmiştir.

Çizelge 11. Etik lider olarak okul yöneticisinin kurallar ve yaptırımlar ile davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin okul yönetimiyle ilgili davranışları	f
Kurallar ve yaptırımlar ile ilgili davranışları	
Gösterilen hoşgörünün suiistimal edilmesini önleyen	12
Yanlış davranışları nezaketle uyarın	11
Yanlış davranışlarla ilgili önce sözlü iletişime geçen, gerekirse yaptırım uygulayan	5
Yanlış davranışlarla ilgili mevzuat ve kuralları hakkıyla uygulayan	2
Yaptırım uygulayan	1
Yönetmelik ve kuralları layıkıyla uygulayan	1
Sürekli olarak disiplin kaybolur korkusuyla hareket etmeyen	1
Kurallar çerçevesinde hedefini gerçekleştirmek için çalışan	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin kurallar ve yaptırımlar ile ilgili davranışlarıyla ilgili “gösterilen hoşgörünün suiistimal edilmesini önleyen” maddesine ilişkin K29 “...bazen de çalışanlarda okul yöneticisinin iyi niyetlerini suiistimal ettiği zaman işler istendiği gibi gitmeyebilir

bir öğretmenin üst üste gelmemesi çok ciddi sonuçlara yol açabiliyor öğrenciler açısından ÖSS'ye giren öğrenci grubumuz var mesela fizik dersinin boş geçmesi hakikatten kabul edilir gibi olamıyor.” (34, st.114-119) şeklinde görüş bildirmiştir. Başka bir yerde K29 “...Bu bağlamda çokta fazla hoşgörülü olursa yönetici, bizler bunu kullanma eğiliminde olabiliyoruz bu yüzden gerektiği yerde hoşgörü olmalı diye düşünüyorum.” (34, st.121-129) şeklinde görüş bildirmiştir. “Gösterilen hoşgörünün suiistimal edilmesini önleyen” maddesine ilişkin K20 “Biz öğretmenler tabii insanız, hepimiz bazen suiistimal edebiliyoruz bazı şeyleri. Daha önce örnek verdim ya, çok rapor alan arkadaşlarım var mesela. Ben yönetici olsam, ufak bir izin için geldiğinde açıkçası zorluk çıkarırım o arkadaşına.” (23, st.189-192) şeklinde görüş bildirmiştir. “Yanlış davranışları nezaketle uyarın” maddesine ilişkin K32 “İşini yapan insan da cesur olsun. Bilgisini daha iyi aktarabilirsin, geç kaldığında, bir dakika, iki dakika çok sıkıntılar yaşamamasın, elbet bir sorun olmuştur diye çalışanına güvensin. Eğer güvenmiyorsa o zaman uygun bir dille uyarın. Herkesin gözü önünde, şurada burada, kendi çocuğunun yaşındaki insanlar içinde azarlamamalı.” (33, st.181-184) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeye ilişkin olarak K11 “...İşler yapılmalı, işler düzgün yürümeli. Ama bir sorun olduğu zaman da 'vay, sen bunu niye yapmadın?' şeklinde ters bir tepki değil de 'hocam bu iş olmamış. Acaba bir problem mi var, bir sıkıntı mı var? Mesele nedir?' tarzında sorun çözme amacıyla bir yaklaşımı olması gerekir diye düşünüyorum.” (13, st.89-95) şeklinde görüş bildirmiştir. “Yanlış davranışlarla ilgili önce sözlü iletişime geçen, gerekirse yaptırım uygulayan” maddesine ilişkin K6 “Bilmeden de yapıyor olabilir. Dolayısıyla ilk başta direkt belki cezalandırma veya eleştirme veya onu rencide edici birtakım davranışlarda bulunmak yerine uygun bir şekilde uyarılabilir... Ama hiçbir neden olmadığı halde ve ısrarla birtakım davranışlar yapıyorsa, sonuçta burası bizim kendi özel alanımız değil; bir şekilde işlerin yürütülmesi ve usulüne uygun yürütülmesi gerekiyor. Dolayısıyla da ceza tabii ki belki en son uygulanması gereken şey ama maalesef uygulanması gerekiyorsa da yapacak bir şey yok tabii ki.” (6, st.112-127) şeklinde görüş bildirmiştir.

“Gösterilen hoşgörünün suiistimal edilmesini önleyen” maddesi ile ilgili olarak K29 ve K20 fazla hoşgörünün okul iş ve işleyişi açısından hoş olmayacağını düşünmektedir. K29 bu durumun öğrenci başarısını etkileyebileceğini düşünmektedir. K32 ve K11 okul yöneticilerinin yanlış davranışlar yapıldığında öğretmenleri azarlamasını yanlış buluyor. K11 yanlış davranışlar yapıldığında öğretmenleri azarlamak yerine öğretmene yapıcı bir dille yaklaşarak neden yanlış yaptığını anlamasını istiyor. K32 böyle bir dilin daha güven verici olduğunu düşünüyor.

Etik lider olarak okul yöneticisinin kurallar ve yaptırımlar ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcıların önem verdiği “gösterilen hoşgörünün suiistimal edilmesini önleyen”, “yanlış davranışları nezaketle uyarın” ve “yanlış davranışlarla ilgili önce sözlü iletişime geçen, gerekirse yaptırım uygulayan” görüşlerine ilişkin bulgulara ilgili alanyazında rastlanmamıştır. “Yanlış davranışlarla ilgili mevzuat ve kuralları hakkıyla uygulayan” görüşü ise Erdoğan’ın (2007) ve Küçükkaraduman’ın (2006) etik liderlikle ilgili araştırmalarındaki bulgularda dikkate alınmıştır. Bu araştırmalarda “cezalandırmayı işlenen suçta denk olarak yapar” maddesi olarak dikkate alınmıştır.

İnsanın olduğu bir toplumda hataların olmaması kaçınılmazdır. Bu tür durumlarda okul yöneticisinin yapılan hataları iyi gözlemleyip, iyi değerlendirmesi gerekir. Araştırmaya katılan öğretmenler hatalı davranışlar söz konusu olduğunda okul yöneticilerinin önce durumu anlamak adına öğretmenlerle ya da diğer çalışanlarla sözlü iletişime geçmesi gerektiğini sonrasında hataya uygun ölçüde ceza vermesi gerektiğini, bu tür durumlarda da otoriter olmak adına nezaketi elden bırakmaması gerektiğini düşünmektedir. Böyle bir yaklaşımın daha insani, daha yapıcı ve yöneticiyle çalışan arasındaki bağları daha güçlendirici olduğu düşünülmektedir. Bununla beraber, gerektiğinde hoşgörü gösterildiği takdirde de, gösterilen hoşgörünün çalışanda tekrar eden yanlışlara dönüşmesini engellemelidir. Ayrıca araştırmada dikkate alınan “yanlış davranışlarla ilgili mevzuat ve kuralları

hakkıyla uygulayan” görüşünden okul yöneticisinin ceza verme sürecini hukuka uygun olarak, hakkıyla uygulaması gerektiği anlaşılabilir.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Okuldaki Sinerji İle İlgili Davranışları

Etik lider olarak okul yöneticisinin *okuldaki sinerji* ile ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşleri Çizelge 12.’de yer almaktadır. Çizelge 12.’de görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin okuldaki sinerji ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden 11’i “öğretmenleri işe yönelik güdüleyen”, 7’si “işbölümüne, işbirliğine, ekip çalışmasına önem veren” ve 6’sı “dayanışmaya önem veren davranışlar gösteren” şeklinde görüş bildirmiştir.

Çizelge 12. Etik lider olarak okul yöneticisinin okuldaki sinerji ile ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin okul yönetimiyle ilgili davranışları	f
Okuldaki sinerji ile ilgili davranışları	
Öğretmenleri işe yönelik güdüleyen	11
İşbölümüne, işbirliğine, ekip çalışmasına önem veren	8
Dayanışmaya önem veren davranışlar gösteren	6
Bireyleri belirlenen vizyon ve hedefler doğrultusunda yönlendirebilen	5
İnsanları birbirine düşürmeden, olumlu yarış havası oluşturan	3
Okulda mutlu çoğunluğun oluşması için çalışan	3
Bireylerin okulda uyum içinde çalışmasını sağlayan	2
Öğretmenlerin okul içi etkinliklerine destek olan	1
Az çalışan öğretmeni rencide etmeden isteklendiren	1
Çalışanlara inanç, cesaret, güç verebilen	1
Başarıyı çalışanlarla paylaşan	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin kurallar ve yaptırımlar ile ilgili davranışlarıyla ilgili “öğretmenleri işe yönelik güdüleyen” maddesine ilişkin *K19* “*İnsanı kazanacak, insanı üretken hale, yani daha da üretici hale getirecek. Bu çok önemli. Yani kişinin kapasitesini çalıştığı alanda, üretime katabilmeli. Şimdi maalesef ülkemizde bu sorun var... Gücümüzü, kapasitemizi çalıştığımız ortamlara tam olarak yansıtamıyoruz. İşte bu idareciler nedeniyle.*” (22, st.32-36) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili *K13* “*Hakimiyet demek baskı demek değildir zaten. Adil davranmak demektir, yön çizilebilir demektir, hedef koyabilmek demektir. Ondan sonra insanları çalıştırabilmek, onları yönlendirebilmek demektir.*” (12, st.641-643) şeklinde görüş bildirmiştir. “İşbölümüne, işbirliğine, ekip çalışmasına önem veren” maddesine ilişkin *K22* “*Başarıda ekip çalışmasına önem vermelidir. Herkes, bu ekibin oyuncusu olduğunu bilmeli, ortak akla hizmet etmelidir.*” (11, st.13-15) şeklinde görüş bildirmiştir. “Dayanışmaya önem veren davranışlar gösteren” maddesine ilişkin *K11* “*Dayanışma içerisinde hareket etmeleri gerekiyor. Birilerinin sorununu büyütme yerine, eksikliğini aramak, bu yanlışını aramak, eleştirmek yerine birbirlerine yardımcı olacak, eksiklerini kapatmaya daha çok ılımlı olacak böyle bir yaklaşımla çalışmalarını gerekiyor diye düşünüyorum.*” (13, st.328-331) şeklinde görüş bildirmiştir.

K19 okul yöneticisinin öğretmenleri üretken hale getirerek, öğretmenlerin hizmet etmesini sağlaması gerektiğini düşünmektedir. *K13* ise okul yöneticisinin öğretmenleri belirlenen bir hedef doğrultusunda çalıştırması gerektiğini düşünmektedir. *K22* başarının ekip çalışmasından geçtiğine inanmaktadır. *K11* ise okulda dayanışma ruhunun ılımlı bir ortam oluşturacağına inanmaktadır. Dayanışmanın ise arkadaşını korumak kollamakla ilgili davranışları kapsadığını düşünmektedir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin okuldaki sinerjiyle ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcıların önem verdiği “öğretmenleri işe yönelik güdüleyen” görüşü Ertürk’ün (2012),

Turkish Studies

Aktoy'un (2010), Kılınç'ın (2010), Yıldırım'ın (2010), İskele'nin (2009), Gültekin'in (2008) ve Moorhouse'ın (2002) etik liderlikle ilgili araştırmalarındaki bulgularda dikkate alınır. Bu araştırmalarda “öğretmenleri teşvik eder” maddesi olarak göz önünde bulundurulmuştur. Bununla beraber “işbölümüne, işbirliğine, ekip çalışmasına önem veren” ve “dayanışmaya önem veren davranışlar gösteren” görüşü Erdoğan'ın (2007) ve Küçükkaraduman'ın (2006) etik liderlikle ilgili araştırmalarındaki bulgularda dikkate alınır. Bu araştırmalarda “astlarım ile takım çalışması yaparım” maddesi öğretmenler tarafından dikkate alınmıştır. Ayrıca “işbölümüne, işbirliğine, ekip çalışmasına önem veren” görüşü Moorhouse'ın etik liderlikle ilgili araştırmasında da dikkate alınan davranışlardandır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden bir kısmı, okul yöneticisinin öğretmenleri çalışma konusunda isteklendirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Böyle bir yaklaşımın öğretmenleri daha üretken hale getireceğine inanılır.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Okulun Sorunları-İhtiyaçları-Başarısı ve Öğrencinin İhtiyaçları-Başarısı İle İlgili Davranışları

Etik lider olarak okul yöneticisinin *okulun sorunları-ihtiyaçları-başarısı ve öğrencinin ihtiyaçları-başarısı* ile ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşleri Çizelge 13.'te yer almaktadır. Çizelge 13.'te görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin *okulun sorunları- ihtiyaçları-başarısı ve öğrencinin ihtiyaçları-başarısı ile ilgili davranışlarına ilişkin* olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden 17'si “sorun çözen”, 11'i “risk alarak inisiyatif kullanan”, 9'u “okula hizmet eden”, 4'ü “okulda yenilik yapan” ve 3'ü “okulun ihtiyaçları için kaynak bulma konusunda becerikli olan” şeklinde görüş bildirmiştir.

Çizelge 13. Etik lider olarak okul yöneticisinin okulun sorunları-ihtiyaçları-başarısı ve öğrencinin ihtiyaçları-başarısı ile ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin okul yönetimiyle ilgili davranışları	f
Okulun sorunları-ihtiyaçları-başarısı ve öğrencinin ihtiyaçları-başarısı ile ilgili davranışları	
Sorun çözen	17
Risk alarak inisiyatif kullanan	11
Okula hizmet eden	9
Okulda yenilik yapan	4
Okulda yaptığı hizmetlerle öğretmenleri geliştiren	4
Okulun ihtiyaçları için kaynak bulma konusunda becerikli olan	3
Okulun sorunlarının farkında olan	2
Kurumu tanıyan, bilen	1
Mesai saatleri dışında da hizmet eden	1
Sivil toplum örgütleriyle veya toplumsal kurumlarla işbirliği içinde olan	1
Değişim döneminde karşılaşılan sorunlara çözüm üreten	1
Yurt içi ve dışı proje çalışmalarına önem veren	1
Öğrencinin ihtiyaçlarına cevap veren	1
Okulu öğrencilerin beklentilerine ve yaş düzeyine göre hazırlayan	1
PISA'da başarı elde etmek için çalışan	1
Seçmeli dersleri öğrencilerin isteklerine göre düzenleyen	1
Öğrencileri ilgi alanları doğrultusunda anlayan	1
Sosyal aktivitelere, yarışmalara, projelere destek veren	1
Eğitim-öğretim gezilerine önem veren	1
Öğrencileri başarı düzeylerine göre küçümsemeyen	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin okulun sorunları-ihtiyaçları-başarısı ve öğrencinin ihtiyaçları-başarısı ile ilgili davranışları ile ilgili “sorun çözen” maddesine ilişkin *K13 “Dinlemek yeterli değil yani. Bir çok insan sizi bazen istemeyerek de dinleyebilir. ... dediğim gibi ileriye dönük*

Turkish Studies

bir çözüm varsa onu beklerim. Bana gerçekten değer verip vermediğini, bana dönecek mi, bana bunun teyidini yapacak mı şeklinde beklerim. Zaten bunu yapıyorsa ben onun bana değer verdiğini düşünürüm. Ama ben kendim gidip onu tekrar soruyorsam bu da değer vermediğini veya ilgilenmediğini veya üstün körü dinlediğini gösterir diye düşünüyorum.” (12, st.146-152) şeklinde görüş bildirmiştir. K13 başka yerde “Sorunumu anlattığım zaman bana geri dönüyorsa veya onu unutmadan beş gün sonra 'Hocam bu konuda şöyle bir yardımım dokunabilir mi?' tarzında tekrar bana dönebiliyorsa veya aynı anda gerçekten yardımcı olabiliyorsa, çözüm bulmaya çalışıyorsa...” (12, st.142-144) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K26 “hatta bir gün şey demiştim orda siz oturuyorsunuz sorunu çözecek olan kişi sizsiniz demiştim orda oturan kişinin problem çözücü olması gerekiyor” (5, st.140-158) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K5 “herhangi bir yerin yöneticisi bir problem geldiğinde, tabi problemin niteliğine göre belki değişir ama şöyle davranmamalı; sen kendin çöz problemini der gibi veya ilgisiz. En azından dinlemeli ... Bir insanı dinlemek, % 50 çözümdür, çaredir. ... Dinlendiğini, paylaşıldığını, sorunlarının paylaşıldığını gören insan rahatlayacaktır. O yöneticiye biraz daha saygı duyacaktır. Dinledik, tamam. İkinci madde, çözülebilir mi, çözülemez mi problem? Onun gücünün yeteceği, çözebileceği problemde çözmek için elinden geleni yapmalı, çözemese de o insan, onun elinden geleni yaptığına inanmalı; ... Ama hiç çözemeyeceği bir problem bile olsa 'Ben bu problemi çözemem ama yine de şu, şu, şu girişimleri yapmak istiyorum, faydam olur mu bilmiyorum. Faydası olur mu, bilmiyorum' diye de insana bir destek olacağına dair bir güven vermeli. ... başarı olmadığı zaman da yine o kişiyi çağırıp, sorununu çözüp çözmediğini sormalı. Devamını takip etmeli yani. Çözülmediyse, 'Biliyorsun ben elimden geleni yaptım ama bir yerlerde sıkıntı olmadı demek ki olmadı. Kusura bakma, hakkını helal et. Yoksa ben isterdim ki bu problem çözülsün isterdim' demeli. İlgilendiğini, devamında ilgilendiğini hissettirmeli. Sahip çıktığını hissettirmeli.” (5, st.140-158) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin okulun sorunları-ihtiyaçları-başarısı ve öğrencinin ihtiyaçları-başarısı ile ilgili davranışlarıyla ilgili “Risk alarak inisiyatif kullanan” maddesine ilişkin K14 “... Bir kar tatili oldu. Geliş gidiş yapıyoruz. Denildi ki, okullar tatil bir gün. Biz de buradan gitmedik. Yine birkaç arkadaş da ilköğretimde vardı, gitmediler. Ben okula telefon ettim, ertesi gün yine tatil mi diye. Müdür yardımcısı da dedi ki, hocam bugün zaten okul vardı, dedi. Milli Eğitim burayı tatil etmedi, dedi. Tabi şaşırđım. Ertesi gün de gittim okula. Benimle beraber gelmeyen yine ilköğretimden üç-dört arkadaş da vardı. Onlara ilköğretim müdürü sarı zarf vermiş. Bana orada hocam dedi, konuyu derste yaz da dedi, onu telafi et, dedi. Buranın idarecisi benim, dedi. Her şey yönetmelikle, cezaıyla kalkarsam dedi, benim buranın idarecisi olduğum belli olmaz, dedi. Her şeyi de üst tarafa gönderirsem, dedi, ben burda boş oturmuş gibi olurum, dedi. Şimdi böyle olduğu zaman ben okula, işime ve idareciye karşı daha bir güvenim ve daha bir hazla işime çalışmaya başladım.” (16, st.62-72) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili “risk alarak inisiyatif kullanan” maddesine ilişkin K12 “Benim ananem vefat etti. Okul idaresinden izin aldım. Dedim ki, benim cenazeye gidip geri gelmem lazım. Okul müdürünün tavrı şuydu, git ne zaman işin bitiyorsa o zaman gel. Hani ben ertesi gün de gelmeyebilirdim ya da bir sonraki gün ama sadece bir günlüğüne gidip geldim. Çünkü karşımdaki insanın bana olan o güveni, o tavrı bana zaten vicdanı bir sorumluluk yüklüyor.” (15, st.46-51) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin okulun sorunları-ihtiyaçları-başarısı ve öğrencinin ihtiyaçları-başarısı ile ilgili davranışlarıyla ilgili “okula hizmet eden” ve “okulun ihtiyaçları için kaynak bulma konusunda becerikli olan” maddelerine ilişkin K27 “birincisi okulun alt yapısını güçlendirmesi lazım, yani eğer okulun alt yapısı zayıfsa başka kanallar bulması lazım insan ilişkilerinin iyi olması lazım çünkü sponsorlar edinmesi lazım okulun alt yapısını geliştirmek içi teknolojik alt yapısını geliştirmek için ne bileyim tuvaletlerin temiz olması lazım” (25, st.253-257) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K14 “Toplumun efendisi topluma hizmet edendir denir.” (16, st.17) şeklinde görüş bildirmiştir. Yine aynı maddeye ilişkin K28 “Okul yöneticisinin

Turkish Studies

bir numaralı işi zaten hizmettir bence. Okul yöneticisinin iyi olması dışında okula sunduğu hizmetler önemli. Mesela şuan bahçeye beton atılıyor bu bile önemli bir şey. Bahçeye banklar geldi mesela hem öğrenciler hem de öğretmenler açısından bir nefes alma durumu oluyor. Ortak kararlar öğrenciler yönünden bir şeyler yapılırsa, deneme sınavları yaptırılırsa vs. İlk geldiğimizde laboratuvarlarımız yoktu mesela, bir iki yıl içinde fizik kimya biyoloji laboratuvarları yapıldı. Akıllı tahta konusunda pilot okullardan biri olacak mesela okulumuz, yeniliklerin öncelikli görülmesi iyi bir şey. Bununla okul müdürünün çaba gösterdiğini görüyoruz. Okul yöneticisinin tabii ki hem bu işleri yaparken iyi olma özelliğini de yitirmemesi gerekir. Tek başına hiç biri yetmez, hem maddesel açıdan hem de etik açıdan yeterli olması gerekir. Diyoruz mesela ne kadar iyi çalışıyor ama bakıyorsun iyi bir insan değil, ya da ne kadar iyi bir insan ama çalışmıyor bence ikisinin de bir arada olması gerekir. Böylelikle iyi bir hizmet lideri olabilir.” (31, st.95-111) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin okulun sorunları-ihtiyaçları-başarısı ve öğrencinin ihtiyaçları-başarısı ile ilgili davranışlarıyla ilgili “okulda yenilik yapan” maddesine ilişkin K28 “İlk geldiğimizde laboratuvarlarımız yoktu mesela, bir iki yıl içinde fizik kimya biyoloji laboratuvarları yapıldı. Akıllı tahta konusunda pilot okullardan biri olacak mesela okulumuz, yeniliklerin öncelikli görülmesi iyi bir şey.” (31, st.101-105) şeklinde görüş bildirmiştir. “Okulun ihtiyaçları için kaynak bulma konusunda becerikli olan” maddesine ilişkin K26 “size sınırlı bir bütçe veriyor, bunla 3500 kişilik okulu çevir diyor beri tarafta da diyor ki sakın veliden destek alma okul aile birliğini nasıl çalıştıracaksın bağış almıcaksın sanırım müdürün biraz canbaz olması gerekiyor her halde veliden bir şey alma okul aile birliğini çalıştır ama bağış toplama bence iyi bir hizmet üreticisi bulunduğu kurumun tarihçesini çok iyi bilmeli” (28, st.310-315) şeklinde görüş bildirmiştir.

K26'ya göre sorun çözmek okul yöneticisinin görevleri arasında yer alır. K13 ve K5 de okul yöneticisinin sorun çözmesi gerektiğini düşünmektedir. K13 okul yöneticisinin öğretmeni sadece dinlemesini yeterli bulmamaktadır. Öğretmenin getirdiği sorun hakkında düşünmesini çözüm bulmak için çaba göstermesini beklemektedir. K5 ise okul yöneticisinin sorunu çözmek için elinden geleni yapması gerektiğini, yapamıyorsa neden yapamadığını öğretmene anlatması gerektiğini düşünmektedir. Hem K13 hem de K5 okul yöneticisinin sorun çözmesinin öğretmene verdiği değeri gösterdiğini düşünmektedir. K14 ve K12 okul yöneticisinin öğretmenin elinde olmadığı durumlardan dolayı işini aksattığı hallerde riskli olsa öğretmenin yanında olması gerektiğini düşünmektedir. K14 ve K12 okul yöneticisinin bu tavrının öğretmeni işe yönelik daha fazla güdüleyeceğini düşünmektedir.

K27 ve K28 okula hizmetin gerekli olduğunu, okul yöneticisinin okulun fiziksel özelliklerini güçlendirerek, okulu temiz tutarak okula hizmette bulunmuş olacağını düşünmektedir. K14 ise hizmet eden kişileri toplumun efendisi olarak görmektedir. K28 okulda yeniliklerin olmasını bu konuda öncü okul olmayı olumlu olarak görmektedir. K27 okulun alt yapısını güçlendirmek için okul yöneticisinin sponsorlar bulması gerektiğini düşünmektedir. K26 ise okulun sınırlı bütçeye sahip olduğunu ama aynı zamanda okul yöneticisinin hizmet etmesi gerektiğini bu sebeple okul yöneticisinin bağış alması gerektiğini düşünmektedir. Bunun içinde okulun tarihçesini bilerek, mezun öğrencilerden ve okul aile birliğinden destek alması gerektiğini düşünmektedir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin okulun sorunları-ihtiyaçları-başarısı ve öğrencinin ihtiyaçları-başarısı ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcıların önem verdiği “sorun çözen” görüşü ile ilgili olarak Karaköse'nin (2008) etik liderlikle ilgili araştırmasına göre de öğretmenler etik lider olarak okul yöneticisinin sorunlara çözüm bulması gerektiğini düşünmektedir. Bununla beraber “okula hizmet eden” görüşü Erdoğan'ın (2007), Küçükkaraduman'ın (2006) ve Moorhouse'ın (2002) etik liderlikle ilgili araştırmalarındaki bulgulara dikkate alınmıştır. Bu araştırmalarda “mesleğini insanlara hizmet etmenin bir aracı olarak görür” maddesi olarak dikkate alınmıştır. “Risk alarak inisiyatif kullanan” görüşü Moorhouse'ın (2002) etik liderlikle ilgili

Turkish Studies

araştırmasında göz önünde bulundurulmuş davranışlardandır. Bununla beraber “okulda yenilik yapan” ve “okulun ihtiyaçları için kaynak bulma konusunda becerikli olan” davranışlara ilişkin bulgulara ilgili alanyazında rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden olan en büyük beklentileri okul yöneticisinin okuldaki problemleri çözmesi ve okulda icraatta bulunarak okula hizmet etmesidir. Starratt’a (2005) göre de okul yöneticisinin hizmet lideri olması okul yöneticisinin etik liderlikle ilgili davranışlarından biridir.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin İnsan İlişkileriyle İlgili Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

‘Etik lider olarak okul yöneticisinin insan ilişkileriyle ilgili davranışları’ alt teması doğrultusunda katılımcıların görüşleri okul yöneticisinin *iletişim becerileriyle* ve *insana verdiği değer* ile ilgili davranışları olmak üzere 2 alt tema altında toplanmıştır.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin İletişim Becerileri İle İlgili Davranışları

Etik lider olarak okul yöneticisinin *iletişim becerileriyle* ile ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşleri Çizelge 14.’te yer almaktadır. Çizelge 14.’te görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin iletişim becerileri ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden 12’si “etkili iletişim kuran”, 12’si “iletişimde nezaket sahibi olan”, 12’si “okul üyeleriyle selamlaşan, onlara hal hatır soran”, 10’u “iyi bir dinleyici olan”, 8’i “formal ve informal iletişim arasındaki dengeyi kurabilen” ve 6’sı “çalışanlara mobbing uygulamayan” şeklinde görüş bildirmiştir.

Çizelge 14. Etik lider olarak okul yöneticisinin iletişim becerileri ile ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin etik liderlik davranışları	f
İletişim becerileri ile ilgili davranışları	
Etkili iletişim kuran	12
İletişimde nezaket sahibi olan	12
Okul üyeleriyle selamlaşan, onlara hal hatır soran	12
İyi bir dinleyici olan	10
Formal ve informal iletişim arasındaki dengeyi kurabilen	8
Çalışanlara mobbing uygulamayan	6
Emir kipinde konuşmayan, emretmeyi sevmeyen	5
İnsanlarla konuşurken göz teması kuran	4
Ulaşılabilir olan	4
Bireylerle doğrudan iletişim kuran	3
İnsan psikolojisini dikkate alan	2
Bireylerin farklılıklarına uygun iletişim kurabilen	1
Azarlamayan	1
İnsanlarla konuşurken ismiyle hitap eden	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin iletişim becerileri ile ilgili davranışları “*etkili iletişim kuran*” maddesine ilişkin K27 “*İşte bu iletişim yeteneğinin çok fazla geliştirmiş olması lazım kendi insan ilişkilerinin iyi olması lazım o zaman insanlara da kendi etrafındaki insanlara da kendinin adil olduğunu kabul ettiriyor ya onun adil olduğuna inandıktan sonra diğer insanlarda mutlaka birbirlerine karşı hak gözetme yoluna gideceklerdir... ..*” (25, st.41-43) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı madde ile ilgili olarak K27 ise “*Hatta dikey iletişimin resmi olanını yazılı olan iletişimle benimle iletişim kuruyor mesela beni odasına çağırır dese ki şu sınıfta hocam bu saatte ders işleminizi uygun buluyorum mesela siz pazartesi günleri 2 ve 3. Saatlerde kullanabilirsiniz*”

Turkish Studies

laboratuvarı böyle demiyor şöyle diyor yazıyı çıkartıyor işte sayın bilmem ne kim şu şu uygun görülmüştür kendisi tarafından uygun görülüyor tabi bu, ..." (25, st.118-123) şeklinde görüş bildirmiştir. Yine K27 "...insanlarla iletişim konusunda mesela onun odasına girdiğimde şöyle tık tık yapıyorum o onu istemiyor tık tık vurup önümü ilikleyip ondan sonra orda bekleyip o masadan kafasını kaldırdığında ona hal hatır sormamı bekliyor benden ben mesela öyle değilim pratik yöntem bir insanım iki tane vuruyorum kolay gelsin müdür bey şöyle şöyle bir işlem var acaba şöyle şöyle bir işlem var şöyle şöyle yapabilir miyiz ama o zaman öyle bir bakışı var ki bana o esnada kanı donuyor..." (25, st.637-642) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin iletişim becerileri ile ilgili davranışlarıyla ilgili "etkili iletişim kuran" maddesine ilişkin K14 "Davranışları, karşımızdaki şahsa bir mesajın iletilmesi olarak alırsak, emredici, hükmedici bir tarz sorun oluşturur. Bir müdür, çalışanlarına karşı davranışlarında etkili bir iletişim dili kullanmalı ve bu kişilerin onur ve haysiyetlerini, kişiliklerini yok saymamalı, yok etmemelidir." (16, st.10-13) şeklinde görüş bildirmiştir. "Okul üyeleriyle selamlaşan, onlara hal hatır soran" maddesine ilişkin K13 "Bazen çok küçük bir gülümseme veya çok küçük bir günaydın ifadesi veya iltifat göstermesi, gülümseme veya tebessüm gerçekten insanı çok mutlu eder. Bunun farkına varan, bu tarz yöneticiler çevresiyle veya kendi öğretmenleriyle her zaman çok güzel diyaloglar kurar veya verdiği görevler çok eksiksiz bir şekilde karşısına çıkar." (12, st.131-134) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K24 "...ben şu kapıdan girerken kapıcıdan tutup da çalışanına kadar bekçisine kadar selam vererek girmeyi seven bir insanım ilk zaman geldiğimde selam veriyordum ama kimse selamımı almıyordu bu beni çok üzümüştü..." (29, st.248-250) şeklinde görüş bildirmiştir. Etik lider olarak okul yöneticisinin iletişim becerileri ile ilgili davranışları "iletimde nezaket sahibi olan" maddesine ilişkin K7 "... resmi nezaket ölçütlerine uyması gerekiyor. Sokaktaki herhangi bir insan değil biz sonuçta. Konuşurken resmi lisanla, resmi nezaketi bir köşeye atamayız. Böyle bir şansımız yok." (7, st.77-78) şeklinde görüş bildirmiştir. "İyi bir dinleyici olan" maddesine ilişkin K12 "... karşıdaki insanın sizi dinlemesi, değerlendirmesi, bunu şöyle yapsak şöyle olur, şu konuda ben size şunu destek verebilirim şeklinde yorumlar yapılması, destek verilmesi. ..." (15, st.83-89) şeklinde görüş bildirmiştir. "Çalışanlara mobbing uygulamayan" maddesine ilişkin K15 "Mobbing gibi, sözle taciz, sözle hakaret psikolojik şiddet gibi. Bunların yaşanmadığı, bunları personeline uygulamayan ve güvenilir bir lider bence iyi bir liderdir." (17, st.236-238) şeklinde görüş bildirmiştir.

K27 okul yöneticilerinin iletişimde becerikli olması gerektiğini savunur. Bununla beraber etkili iletişim becerilerine sahip olan bir okul yöneticisinin öğretmeni ile olan iletişimde otoriter anlayıştan uzak durması, arasındaki mesafeyi büyütmemesi gerektiğini düşünür. Ayrıca iletişim dilinin iş ve iş süreçlerini kolaylaştıran nitelikte olması gerektiğini savunmaktadır. K14 de iletişimde davranışlarında önemli olduğunu düşünmekle beraber, K27 gibi okul yöneticilerinin etkili iletişim kurma becerisinin otoriter tavırlardan uzak durmaktan geçtiğine inanmaktadır. K13 ve K24 selam verip selam almanın insanları olumlu anlamda etkilediğini düşünmemektedir. Bu sebeple okul yöneticilerinin bu davranışa özen göstermesi gerektiği kanaatindedir. K12 etik lider olarak okul yöneticilerinin insanları etkin dinlemesi, insanların söylediklerini geçiştirmemesi gerektiğini düşünmektedir. K15 ise psikolojik şiddetten uzak duran bir okul yöneticisini iyi bir lider olarak görmektedir. K7 ise okul yöneticisinin iletişim dilinde resmi nezaketi göz ardı etmemesi gerektiğini böyle bir şansını olmadığını düşünmektedir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin iletişim becerileri ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcıların önem verdiği "etkili iletişim kuran" görüşü Karaköse'nin (2008) ve Moorhouse'nin (2002) etik liderlikle ilgili araştırmalarına göre öğretmenler tarafından etik lider olarak okul yöneticisinin davranışlarından biridir. Etik lider olarak okul yöneticisinin iletişim becerileri ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcılar tarafından ifade edilen "bireylerle doğrudan iletişim kuran"

Turkish Studies

“çalışanlara mobbing uygulamayan” ve “ulaşılabilir olan” görüşü Kılınç’ın (2010) etik liderlikle ilgili araştırmasındaki bulgularda dikkate alınır. “İletişimde nezaket sahibi olan” görüşü ise Yıldırım’ın (2010) ve Moorhouse’ın (2002) araştırmalarındaki bulgularda göz önünde bulundurulur. Ayrıca “çalışanlara mobbing uygulamayan” görüşü Erdoğan’ın (2007) ve Küçükkaraduman’ın (2006) etik liderlikle ilgili araştırmalarındaki bulgularda dikkate alınır. Bununla beraber “iyi bir dinleyici olan” görüşü Moorhouse’ın (2002) araştırmasında dikkate alınmıştır. Etik lider olarak okul yöneticisinin iletişim becerileri ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcıların önem verdiği “okul üyeleriyle selamlaşan, onlara hal hatır soran” ve “formal ve informal iletişim arasındaki dengeyi kurabilen” davranışlara ilişkin bulgulara ilgili alanyazında rastlanmamıştır.

İletişim becerilerinde başarılı olan, çalışanlara mobbing uygulamayan ve ihtiyaç duyulduğunda ulaşılabilir olan bir okul yöneticisi, makamı göz önünde bulundurulmadan, insan olarak sevilen bir kişidir. Böyle bir okul yöneticisi çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlayacaktır ve her insan değerli olduğunu hissetmeye ihtiyaç duyar.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin İnsana Verdiği Değerle İlgili Davranışları

Etik lider olarak okul yöneticisinin *insana verdiği değer* ile ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşleri Çizelge 15.’te yer almaktadır. Çizelge 15.’te görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin insana verdiği değerle ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden 12’si “öğretmenin çalışmasını etkileyen özel sorunlarını, sıkıntılarını dikkate alan”, 9’u “özel konuşmaları saklı tutan” ve 8’i “öğretmenlerle beraber vakit geçirebileceği etkinlikler, sohbet ortamları düzenleyen” şeklinde görüş bildirmiştir.

Çizelge 15. Etik lider olarak okul yöneticisinin insana verdiği değerle ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin etik liderlik davranışları	f
İnsana verdiği değer ilgili davranışları	
Öğretmenin çalışmasını etkileyen özel sorunlarını, sıkıntılarını dikkate alan	12
Özel konuşmaları saklı tutan	10
Çalışanlar için önemli olan günlere duyarlı olan	6
Hatalara karşı hoşgörülü davranan	5
Çalışana güvendiğini gösteren davranışlar sergileyen	5
Beden diliyle insana değer verdiğini hissettiren	4
Öğretmenlerle beraber vakit geçirebileceği etkinlikler, sohbet ortamları düzenleyen	3
İnsanların açığını aramayan	3
Hoşgörülü davranan	3
Kendisi için istediğini bir başkası içinde isteyen	2
Öğrencilere fiziksel şiddet uygulamaktan kaçınan	2
Çalışanları birbirleriyle kıyaslamayan	2
İnsan ilişkilerine önem veren	2
Kişisel sorunlarını işe yansıtmayan	1
İnsanların kusurlarını, ayıplarını gündeme getirmeyen	1
Gerektiğinde özür dileyen ve teşekkür eden	1
Öğretmenin olmadığı ortamlarda da ona sahip çıkan	1
Ders programlarının hazırlanması ve izinler konusunda öğretmenlerin taleplerini dikkate alan	1
Bireyleri zora sokmamak adına ayrıntılara, evraklardaki küçük yanlışlara takılmayan	1
Prosedürcü müdür olmayan	1
İltifat ederek gönül kazanan	1
İnsanlara değer verdiğini sözel olarak ifade eden	1
Okulu ailesi gibi gören	1
İktidarı memnun etmek adına insanlara kötü davranmayan	1

Turkish Studies

Etik lider olarak okul yöneticisinin insana verdiği değere ilişkin davranışlarıyla ilgili “öğretmenin çalışmasını etkileyen özel sorunlarına, sıkıntılarını dikkate alan” maddesine ilişkin K7 “ ... Mesela şöyle diyeyim: ben doğum yaptım. Doğum yaptığım için çocuğumu emzirmem lazım değil mi? Doğum yaptıktan sonra çok hızlı bir şekilde işe başlıyoruz maalesef. Hepimizin maddi durumları iyi olmuyor ve ücretsiz izin alma imkanımız olmayabiliyor da bazen. Bu durumda mesela pozitif ayrımcılık yapılmalı kadınlara karşı. Çünkü kadınların sorumlulukları erkeklerden daha fazla. Evdeki, işteki, okuldaki sorumlulukları çok daha fazla. Bu kadının süt vakitlerine dikkat edilmesi lazım, ders saatlerinin daha az verilmesi lazım. Çocuğuyla ilgilenilebileceği vakitlerin ona tanınması lazım.” (7, st.5-32) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili olarak K15 “... personelinden birisi zor bir durumda veya işle ilgili bir sıkıntı yaşıyor. Hani sadece bir lider anlayışıyla veya bir müdür anlayışıyla değil de onun kişisel sorununu, acaba hani bir yönetici olarak ne yapabilir veya yardımı dokunabilir mi ya da onun o anki ruh halinde belki iş verimi düşecekse, bir süre anlayışlı veya hoşgörülü davranabilir gibi.” (17, st.12-16) şeklinde görüş bildirmiştir. “Özel konuşmaları saklı tutan” maddesine ilişkin K8 “Bir kere şuna inanmalıyım: ne yaşarsam yaşayayım ya da eğer ya da onda kalacağına inanmam gerekiyor. Çünkü güvenilir olmak demek bazı şeylerin onda kalması demek.” (8, st.103-105) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili olarak K27 “Ben mesela kendi okul yöneticimi güvenilir görüyorum şu anda nasıl özelliklerin olması lazımsız ona gidip bir şey anlattığınızda bunun bir üçüncü kişiye aktarılmayacağını bilmeniz lazım ya da sizin hakkınızda ona bir şey geldiği zaman benden başka birisinin bu bilgiye sahip olamayacağını bilmem lazım” (25, st.393-395) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin insana verdiği değerle ilişkin davranışlarıyla ilgili “öğretmenlerle beraber vakit geçirebileceği etkinlikler, sohbet ortamları düzenleyen” maddesine ilişkin K24 “2 ayda bir illa anneler gününde olmak zorunda değil öğretmenleri bir araya getirmek babında ondan sonra ortak piknikler düzenlenebilir sadece idarecinin ve öğretmenin kaynaşması babında okulumuzu daha iyi nasıl yönetebiliriz babında bu noktalarda şey yok sosyal yönü yok okulların okullarda sadece öğretmen geliyor dersini verip geliyor öğrenci geliyor dersini dinleyip gidiyor...” (29, st.174-180) şeklinde görüş bildirmiştir. “Bireyleri zora sokmamak adına ayrıntılara, evraklardaki küçük yanlışlara takılmayan” maddesine ilişkin K27 “Hatta adam şeyi mesela bir dilekçe yazıyorsun ya da zümre kararını vereceksin götürüyorsun soy isminin baş harfi büyük diğerleri küçükse kabul etmiyor tekrar senin eline geri veriyor tekrar gidip o bütün soyadının harflerini büyük yazıyorsun ondan sonra tekrar kabul etmiyor başına uzman öğretmen yazmanı istiyor sen bunları yapana kadar aslında şey diyebilir buna dikkat ederseniz sevinirim hadi bu seferlik imzalayayım bir tek soy ismini söylüyor götürüyorsun bu seferde şunu unutmuşsun götürüyorsun bu seferde şunu götürüyorsun” (25, st.123-130) şeklinde görüş bildirmiştir.

K7 koşullara göre öğretmene pozitif yönde ayrımcılık yapılabileceğini düşünmektedir. Bunu öğretmenlerin sorunlarını, sıkıntılarını dikkate alan bir anlayış olarak görmektedir. K15 ise okul yöneticisinin öğretmenin sorunları ile ilgilenmesinin öğretmenin performansını olumlu yönde etkileyeceğine inanmaktadır. K8 ve K27 okul yöneticisinin öğretmenin şahsını ilgilendiren konuşmalarda okula karşı ketum olması gerektiğini düşünmektedir. Bu türden bir anlayışın öğretmenin okul yöneticisini daha güvenilir görmesine sebep olduğuna inanmaktadır. K24 okul yöneticisinin öğretmenleri birbirleri ile kaynaştırması için etkinlikler düzenlemesi gerektiğini bu şekilde davranarak okullarda sosyalleşmenin artacağını düşünmektedir. K27 okul yöneticisini etik lider olarak görme konusunda okul yöneticisinin küçük ayrıntılarla öğretmeni yormasını gereksiz bulunduğunu ifade etmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin insan ilişkileriyle ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcılar tarafından öne çıkan “öğretmenlerle beraber vakit geçirebileceği etkinlikler, sohbet ortamları düzenleyen” davranışına ilişkin bulgulara ilgili alanyazında rastlanmamıştır. Bununla

beraber etik lider olarak okul yöneticisinin insan ilişkileriyle ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcılar tarafından öne çıkan “özel konuşmaları saklı tutan” görüşü Toksoy’un (2011), Aydın’ın (2010), Özdemir’in (2009) ve Turhan’ın (2007) etik liderlikle ilgili araştırmalarındaki bulgularda yer alırken; “öğretmenin çalışmasını etkileyen özel sorunlarını, sıkıntılarını dikkate alan” görüşü ise Kılınç’ın (2010) etik liderlikle ilgili araştırmasındaki bulgularda dikkate alınır. “Kendisi için istediğini bir başkası içinde isteyen” görüşü ise Ertürk’ün (2012), Aktoy’un (2010), Kılınç’ın (2010), Yıldırım’ın (2010), Gültekin’in (2008), Erdoğan’ın (2007) ve Küçükkaraduman’ın (2006) etik liderlikle ilgili araştırmalarındaki bulgularda yer alır.

Etik lider olarak okul yöneticisinin insana verdiği değerle ilgili davranışlar, etik lider olarak okul yöneticisinin iletişim becerileri ile ilgili olan davranışları gibi insana insan olduğu için değer veren davranışlardır. Her insan değerli hissedilmeye ihtiyaç duyar. Okul yöneticisi tarafından öğretmenlere verilen değer öğretmenlerin işe yönelik güdülenmesinde, okula olan bağlılıklarında ve huzurlu bir iş ortamının oluşmasında etkili olduğu düşünülebilir.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Bireylerin Haklarını Korumasıyla İlgili Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

‘Etik lider olarak okul yöneticisinin bireylerin haklarını korumasıyla ilgili davranışları’ alt teması doğrultusunda katılımcıların görüşleri okul yöneticisinin *bireylerin sosyal ve yasal haklarını koruması, adil davranması ve ayrımcı olmamasıyla* ilgili davranışları olmak üzere 3 alt tema altında toplanmıştır.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Bireylerin Sosyal ve Yasal Haklarını Korumasıyla İlgili Davranışları

Etik lider olarak okul yöneticisinin *bireylerin sosyal ve yasal haklarını koruması* ile ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşleri Çizelge 16.’da yer almaktadır. Çizelge 16.’da görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin bireylerin sosyal ve yasal haklarını korumasıyla ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden 8’i “çalışanların yasal haklarını koruyan” ve 6’sı “insan haklarına saygı gösteren” şeklinde görüş bildirmiştir.

Çizelge 16. Etik lider olarak okul yöneticisinin bireylerin sosyal ve yasal haklarını korumasıyla ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin bireylerin haklarını korumasıyla ilgili davranışları	f
Sosyal ve yasal hakları koruması	
Çalışanların yasal haklarını koruyan	8
İnsan haklarına saygı gösteren	6
Kişisel hak ve özgürlüklere saygı gösteren	4
Yönetmeliklerle ilgili değişikliklerden bireylerin haberdar olmasını sağlayan	2
Öğrencilerin sosyal hakkına saygı gösteren, destek olan	2
Öğretmenlerin eğitim hakkına saygı gösteren	1
Öğrencilerin eğitim hakkına saygı gösteren	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin bireylerin sosyal ve yasal haklarını korumasına ilişkin davranışları ile ilgili “çalışanların yasal haklarını koruyan” maddesine ilişkin K32 “*O yüzden de yasal haklarını almaya çalışmalı. Yasal haklarını da elinden alırsan, 'sen benim kölemsin, ben sana istediğimi veririm, çalış, beğenmiyorsan çık. Nasıl olsa işsiz sayımız çok fazla. Ben onları güzelce yerleştiririm. O da beğenmiyorsa' derken, derken... Böyle bir hakların elinden alınması demek yani. Çünkü insanlar bu mesleğe başlarken böyle düşünmüyorlardı. Yasal haklarını desteklemeli. Okul yöneticisi de desteklemeli, çalışanın arkasında durmalı. Yoksa kendi de o makamı kaybeder. ... Mesela işçiler bu konuda çok başarılılar. Hangi siyasi görüşte olursa olsun, hangi değer yargısına*

sahip olursa olsun, onlar kendi iş çıkarları için birleşebiliyorlar, uzlaşabiliyorlar. Ama memur ya da öğretmen kesimini konuşuyoruz, onlar uzlaşmıyorlar. Uzlaşamayınca da yasal haklarımız yavaş yavaş köreliyor. Kaybeden biz oluyoruz. Aslında eğitilmiş kişiler belli, ortak, güzel noktalarda birleşebilmeli.” (33, st.281-298) şeklinde görüş bildirmiştir. “İnsan haklarına saygı gösteren” maddesine ilişkin K17 “İnsan haklarına saygı gösteren mesela benim hakkıma veya okuldaki herkesin, öğrencinin hakkına, öğretmenin hakkına saygılı davranan...” (19, st.20-21) şeklinde görüş bildirmiştir.

Bu davranışla ilgili görüş bildiren öğretmenler okul yöneticisinin herhangi bir ayırım gözetmeden öğretmenlerin ve öğrencilerin yasal haklarının korunması gerektiğini düşünmektedir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin bireylerin sosyal ve yasal haklarını korumasıyla ilgili davranışlarına ilişkin olarak “çalışanların yasal haklarını koruyan” ve “insan haklarına saygı gösteren” görüşleri öne çıkmaktadır. Bu görüşler Ertürk’ün (2012), Aktay’ın (2010), Kılınç’ın (2010), Yıldırım’ın (2010), İskele’nin (2009) ve Gültekin’in (2008), Erdoğan’ın (2007) ve Küçükkaraduman’ın (2006) araştırmalarındaki bulgularda dikkate alınır. Ayrıca “kişisel hak ve özgürlüklere saygı gösteren” görüşü Şimşek ve Altınkurt’un (2009) araştırmasında öğretmenler tarafından dikkate alınmıştır.

Çalışanların yasal haklarının korunması hukuk devletine verilen önemin ve demokratik yönetim anlayışının gelişmesi açısından önemlidir. Sosyal hakların korunması ise insana verilen değerlerin gelişmesi, toplumda sevginin gelişmesi açısından önemlidir. Yasal ya da yasal olmayan her türlü hakkının korunduğunu düşünen bir insan o toplumda kendini daha güvende ve huzurlu hissedecektir.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Adil Davranmasıyla İlgili Davranışları

Etik lider olarak okul yöneticisinin *adil davranmasıyla* ile ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşleri Çizelge 17.’de yer almaktadır. Çizelge 17.’de görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin adil davranmasıyla ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden 20’si “görevini layıkıyla yapanla yapmayı adil ayırt eden”, 9’u “okul içi görevlendirmelerde adil olan”, 7’si “okuldaki haksızlıklara yaklaşımı çözümsel ve adil olan” ve 6’sı “önyargılı davranışlar göstermeyen” ve şeklinde görüş bildirmiştir.

Çizelge 17. Etik lider olarak okul yöneticisinin adil davranmasıyla ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin bireylerin haklarını korumasıyla ilgili davranışları	f
Adil davranması	
Görevini layıkıyla yapanla yapmayı adil ayırt eden	20
Okul içi görevlendirmelerde adil olan	9
Okuldaki haksızlıklara yaklaşımı adil olan	7
Önyargılı davranışlar göstermeyen	6
Ders dağılımında adil olan	6
Adil davranan	4
Okuldaki çatışmalara yaklaşımı adil olan	3
Öğretmen öğrenci arasındaki meselelerde adil davranan	2
Öğretmenlerin kişiler hakkındaki şikayetlerine yaklaşımı adil olan	1
Çalışanları değerlendirme kriterleri belirleyen	1
Öğrencilerle ilgili uygulamalarda adil olan	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin adil davranmasına ilişkin davranışlarıyla ilgili “görevini layıkıyla yapanla yapmayı adil ayırt eden” maddesine ilişkin K7 “İş disiplini ayrı bir şey. Ben normalde de aynı zamanda işimi sürekli aksatan bir insansam o bir problem. Kimi insan var mesela,

sürekli her şeyi mazeret haline getiriyorlar. Sürekli raporlu adam, sürekli sevkli. Biliyorsun, özünde hastalık falan da yok. Ya da varsa bir hastalığı uzatıp uzatıp sakız haline getirenler de var. Rapor, sevki kullanan çok insan var. Ama bu kişiye göre anlaşılabilir zaten. Kimi insan sürekli rapor alıyor, görüyorsunuz. İzinlerini görüyorsunuz. Ama atıyorum, kimi insan da hakikaten zor durumda sabredip, rapor, sevk falan almıyor yani. Veyahut da hiç izin istemiyor. İdareciden hiç izin beklemiyor. Bu insanlarla arada bir fark var, bunu ayırabiliyorsunuz. Zaten çalışırken görüyorsunuz bunları. Kimi insan da sürekli geç giriyor mesela dersine. Kimi insan da arada bir geç giriyor. Bu arada bir fark var. Bunlar gözetlenebilen şeyler, gözlenebilen şeyler. Bu aradaki farkı ayırmak lazım yani.” (7, st.114-127) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K6 “Adalet dediğimiz zaman şunu anlarım veya sadece benim fikrim değil, normalde de tanım olarak bakıldığında; adil her şeye, herkese eşit davranmak değildir. Adil olmak ve adaletli olmak hak edene hak ettiğini vermektir. Dolayısıyla eğer birtakım haksızlıkların olduğu düşünülüyorsa, yani hak etmeden insanların çok da fazla ödüllendirilmesi diyeyim...” (6, st.93-98) şeklinde görüş bildirmiştir. Yine aynı maddeye ilişkin K16 “Sen elinden gelen çabayı gösteriyorsun ama çaba göstermeyen bir kişi hak etmediği şekilde birtakım manevî değerler, diyelim işte öğretmenlikte nedir? Aylıktır, ödülüdür, şudur, budur. Başkaları aldığı zaman, ister istemez diğer öğretmenlerde de çalışmada, adalet duygusunda zayıflık oluyor.” (18, st.34-37) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin adil davranmasına ilişkin davranışlarıyla ilgili “okul içi görevlendirmelerde adil olan” maddesine ilişkin K22 “Ders dağılımlarında, programlarında, herhangi bir görev dağılımında eşit davranan” (11, st.54) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeye ilişkin K9 “Genelde çok çalışan öğretmene, bizim sistem içerisinde daha çok görev yükleniyor. Benim bildiğim mükafattan ziyade, mesela sen bunu da yaparsın, mesela şu özel gün ve haftalar programını da sen hazırlarsın, şunu da sen hazırlarsın, bunu da sen hazırlarsın gibi.. Daha çok çalışan öğretmene sen yaparsın bunları gibi daha çok görev veriliyor.” (9, st.107-110) şeklinde görüş bildirmiştir. “Okuldaki haksızlıklara yaklaşımı çözümsel ve adil olan” maddesine ilişkin K31 “Okul yöneticileri haksızlığa uğrayan personelinin her zaman arkasında duramıyor. Kişisel ilişkiler, mevki çatışmaları, kişisel beklentiler v.b. faktörler bu davranışları kısmen etkilemektedir. Özellikle üst makamların tutumu, genel olarak bu davranışları etkilemektedir. Bu gibi durumlarda her zaman haklı olan personelin arkasında durulmamaktadır.” (32, st.83-87) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin adil davranmasına ilişkin davranışlarıyla ilgili “okuldaki haksızlıklara yaklaşımı çözümsel ve adil olan” maddesine ilişkin K5 “...haksızlığa uğrayan kişi haksız davrandığında bile bence sahip çıkmalı...Onun haksızlığını gidermenin yanı sıra onun yaptığı haksızlığı da gidermeye çalışmalı ona. Evet. Kendi hatasını da göstererek o konuda da gereğini yapmasını isteyerek, sağlayarak, ... Çünkü neden? Haksızlığa uğrayan insan suçlu da olsa yöneticiye karşı antipati duyar, eğer haksızlığı devam ediyorsa. Dolayısıyla haksızlığa uğrayan her insana sahip çıkmak lazım. Yöneticinin de böyle olması lazım. Ama o insanı sevmiyor olabilir, o insana kızıyor olabilir. O insanın buradan gitmesini istiyor olabilir. Hiç önemli değil. Öncelikle haksızlık konusunda bunun hakkını vermeli, sonra ikinci devrede de onun yaptığı haksızlığın hesabını da sormalı.” (5, st.40-52) şeklinde görüş bildirmiştir. “Önyargılı davranışlar göstermeyen” maddesine ilişkin K24 “...önyargılılar önyargularını ne zaman kırıyorlar karşıdaki insanın başarıları ortaya koymasını ile kırıyorlar okul yöneticilerini 100 puan üzerinden hesaplamıyorlar karşıdaki insanı ... 0'la başlıyorlar dolayısıyla da o güveni kazanmasıya dek 70-80 oluyor ama orda harcanan bir sürü vakit oluyor ... bir sürü olumsuzluklar yaşıyor karşıdaki insanı üzüyorlar sen karşı tarafı üzüyorsun ... enerji tüketimi gibi bir şey bu” (29, st.322-331) şeklinde görüş bildirmiştir.

“Görevini layıkıyla yapanla yapmayı adil ayırt eden” maddesi ile ilgili olarak görüşlerine yer verilen öğretmenler okul yöneticisinin adalet anlayışı ile okul yöneticisinin gerçekten hak eden öğretmeni takdir etmesi arasında bağlantı kurmuştur. K22 okul yöneticilerinin görev dağılımı

Turkish Studies

yaparken adil olması gerektiğini belirtmiştir. K9 ise görevlerin çoğunlukla çalışan öğretmene verildiğini ifade etmiştir. Bunun adil olmadığını düşünmektedir. K31 etik lider olarak okul yöneticisinin “okuldaki haksızlıklara yaklaşımı çözümsel ve adil olan” davranışıyla ilgili olarak okul yöneticisinin haksızlığa uğrayan çalışanların arkasında durmasını engelleyen etmenlerin olduğuna dikkat çekmiştir. K5 ise bu davranışla ilgili olarak okul yöneticisinin haksızlığa uğrayan kişiye sahip çıkması gerektiğini ve haksızlığı yapan çalışana da neden yanlış yaptığını açıklaması gerektiğini söylemiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin adil davranmasıyla ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcılar tarafından öne çıkan “görevini layıkıyla yapanla yapmayı adil ayırteden” Şimşek ve Altınkurt’un (2009), Erdoğan’ın (2007), Küçükkaraduman’ın (2006) ve Moorhouse’ın (2002) etik liderlikle ilgili araştırmalarındaki bulgularda dikkate alınmıştır. Ayrıca “görevini layıkıyla yapanla yapmayı adil ayırt eden” ve “önyargılı davranışlar göstermeyen” görüşleri Ertürk’ün (2012), Aktoy’un (2010), Kılınç’ın (2010), Yıldırım’ın (2010), İskele’nin (2009) ve Gültekin’in (2008) etik liderlikle ilgili araştırmalarındaki bulgularda dikkate alınmıştır. Ayrıca “okul içi görevlendirmelerde adil olan” ve “okuldaki haksızlıklara yaklaşımı çözümsel ve adil olan” görüşleri Kılınç’ın (2010), Erdoğan’ın (2007) ve Küçükkaraduman’ın (2006) araştırmalarındaki bulgularda göz önünde bulundurulmuştur. Bununla beraber “okul içi görevlendirmelerde adil olan” Şimşek ve Altınkurt’un (2009) araştırmasında da dikkate alınmıştır. Öte yandan araştırmaya katılan katılımcılar tarafından söylenen “okuldaki çatışmalara yaklaşımı adil olan” görüşü Toksoy’un (2011), Aydın’ın (2010), Özdemir’in (2009) ve Turhan’ın (2007) etik liderlikle ilgili araştırmalarındaki bulgularda yer alır.

Adaletin varlığı okulda güvenin oluşması açısından önemlidir ki araştırmaya katılan öğretmenlerin tamamı etik lider olarak okul yöneticisinin adil olması gerektiğini söylemiştir. Her türlü hakkının korunduğunu bilen ve okulda haksız olanın gereken muameleyi gördüğüne inan öğretmenlerin okul yöneticisine olan saygısı artmakla beraber okula olan güveni ve bağlılığı da artar.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Ayrımcı Olmamasıyla İlgili Davranışları

Etik lider olarak okul yöneticisinin *ayrımcı olmamasıyla* ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşleri Çizelge 18.’de yer almaktadır. Çizelge 18.’de görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin ayrımcı olmamasıyla ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden 10’u “cinsiyete dayalı ayrımcılık yapmayan”, 10’u “ideolojik açıdan ayrımcılık yapmayan” 9’u “öğretmenler arasında arkadaşlığa/hemşeriliğe dayalı ayrımcılık yapmayan”, 9’u “dini açıdan ayrımcılık yapmayan” ve 8’i “siyasi açıdan ayrımcılık yapmayan” şeklinde görüş bildirmiştir.

Çizelge 18. Etik lider olarak okul yöneticisinin ayrımcı olmamasıyla ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin bireylerin haklarını korumasıyla ilgili davranışları	f
Ayrımcı olmaması	
Cinsiyete dayalı ayrımcılık yapmayan	10
İdeolojik açıdan ayrımcılık yapmayan	10
Öğretmenler arasında arkadaşlığa/hemşeriliğe dayalı ayrımcılık yapmayan	9
Dini açıdan ayrımcılık yapmayan	9
Siyasi açıdan ayrımcılık yapmayan	8
Irka/etnik kökene dayalı ayrımcılık yapmayan	6
Kıdeme dayalı ayrımcılık yapmayan	5
Velisinin mevkii ya da maddi durumuna göre öğrenciyeye ayrımcılık yapmayan	5
Bireyleri ekonomik durumlarına göre ayırmayan	3
Hatalara hoşgörü gösterme konusunda ayrımcılık yapmayan	3
Eşit davranan	3
Dile dayalı ayrımcılık yapmayan	3

Turkish Studies

Sendikal görüşünü okula yansıtmayan	2
Kadın öğretmenlerin eşlerinin kariyerine göre ayrımcılık yapmayan	2
Okul içi statüler (öğretmen-hizmetli) arası ayırım yapmayan	1
Kılık kıyafete göre ayrımcılık yapmayan	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin ayrımcı olmamasıyla ilgili davranışlarına ilişkin davranışları ile ilgili “cinsiyete dayalı ayrımcılık yapmayan” maddesine ilişkin K5 “*Dolayısıyla ben inançlıyım diyen yönetici de, ben ateistim veya şuyum diyen yönetici ne olursa olsun, cinsiyet konusunda çok hassas olmalı ve bir ayırım yapmamalı diye düşünüyorum.*” (5, st.218-219) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K10 şöyle bir örnek veriyor: “*Bence bir müdürün ... yani bazı yöneticilerin sarışın güzel bayanlara karşı daha kibar, açıkça zaafı olduğunu da söyleyeyim. ... Mesela bir müdürle bir kutlama için gittik odasına. Bay bir müdür. Bana elini uzattı, tokalaştık. Bir kadın geldi, masasından kalktı ve yanaklarından öptü.*” (14, st.122-129) şeklinde görüş bildirmiştir. “Dini açıdan ayrımcılık yapmayan”, “siyasi açıdan ayrımcılık yapmayan” ve “ideolojik açıdan ayrımcılık yapmayan” maddelerine ilişkin K20 “*...herkesin bir dünya görüşü vardır, dini görüşü vardır, siyasi görüşü vardır. Ama bunlar bence insanın özel yaşamını ilgilendiren yapıdır. Biz bunlarla kendi hayatımızı yapılandırıyoruz. Ama yönetime gelince; bu benden, bu benim gibi düşünüyor, biz aynı siyasi görüşteyiz, o yüzden ben bunu kendime yakın hissediyorum, bunu kayırayım, bunu ayırayım; böyle bir özellik olmaması gerekiyor yöneticide.*” (23, st.14-19) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K12 “*Çünkü günümüzde dindarlık olduğu zaman insanlar... Nasıl söyleyeyim? Kendi yargılarını ön plana çıkarıyorlar. Benden olan mantığı ortaya çıkıyor. ... Dindarlarda olup olmamasından daha ziyade kişiler günümüzde, günümüzün yöneticilerine baktığımız zaman çok farklı bir organizasyondalar yani çok farklı... Bendensin ya da değilsin baskısını ön plana çıkarıyorlar.*” (15, st.19-31) şeklinde görüş bildirmiştir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin ayrımcı olmamasıyla ilgili davranışlarına ilişkin “ideolojik açıdan ayrımcılık yapmayan” maddesine ilişkin K13 “*Biliyorsunuz, insanların çeşitli düşünceleri vardır. ... Kimisi sağcıdır, kimisi solcusudur vs. Bu da kişinin ahlaki özellikleri üzerinde çok etkili olmaktadır diye düşünüyorum. Ha bu şu demek değildir: Falan zümrede olan, falan düşünceye sahip olan insanlar ahlaki davranır. Şunlar ahlaki davranır diye bir yargıya girmiyorum veya bir kesin ayrıma da girmiyorum. ... Benden farklı düşüncede olabilir veya düşüncelerini ifade ederken bazen kırıcı olabilir. Şimdi bu insanlara yaklaşırken tarafsız olmam, ama kendi düşüncemde olanları kayırayım, şuna farklı davranayım şeklinde yaklaşmam tabi ki ahlaki olmaz.*” (12, st.36-49) şeklinde görüş bildirmiştir. “Öğretmenler arasında arkadaşlığa, hemşeriliğe dayalı ayrımcılık yapmayan” maddesine ilişkin K8 “*Kişilerin yeteneklerine göre değil de ya da çalışmalarına göre değil de ahbap-çavuş ilişkilerine göre değerlendirilmeleri, iş yerinde dediğim gibi ilişkilerin ahbap-çavuş ilişkisiyle yürütülmesi bence en önemli problem.*” (8, st.10-13) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K7 “*Tutarlı olsun. Evet, aynı şekilde. Aynı tavrı herkese belirlesin. Ahmet'le çok yakın arkadaşsa, Mehmet'le çok fazla yakın olmadığı bir arkadaşıyla aynı durumlarda, her ikisinin de aynı koşulda ödüllendirilmesi gerekiyor ya da uyarılması gerekiyor bence.*” (7, st.71-75) şeklinde görüş bildirmiştir. “Siyasi açıdan ayrımcılık yapmayan” maddesine ilişkin K7 “*... kendi partisinden olanları, kendi görüşünden olan kişileri ödüllendirme konusunda daha istekli, daha coşkulu; atıyorum olmayan diğer insanlara da apolitik olanlara, politik katkı göstermeyen insanlara da soğuktu, çekimsedi. Hep bunlar takdir ediliyordu, diğerleri takdir edilmiyordu. Bu ciddi bir sorundu bence. Bu konuda adaletin sağlanması gerekiyor.*” (7, st.61-68) şeklinde görüş bildirmiştir.

K5 ve K10 okul yöneticisinin cinsiyete dayalı ayrımcılık yapmaması gerektiğini düşünmektedirler. K20 okul yöneticisinin dini, siyasi ve ideolojik açıdan ayrımcılık yapmaması gerektiğini düşünmektedir. K13 ise okul yöneticisinin kendi düşüncesine yakın kişilere daha yakın,

Turkish Studies

daha anlayışlı davranmasının yanlış olduğunu belirtmektedir. K12 okul yöneticisinin dindarlık konusunda bendensin ya da değilsin gibi bir tutum içerisinde olmaması gerektiğini düşünüyor. K7 okul yöneticisinin çalışanları takdir etme konusunda siyasi düşüncesini göz önünde bulundurmasını gerektiğini düşünmektedir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin ayrımcı olmamasıyla ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcılar tarafından öne çıkan “cinsiyete dayalı ayrımcılık yapmayan”, Şimşek ve Altinkurt’un (2009) ve Erdoğan’ın (2007) etik liderlikle ilgili araştırmalarındaki bulgularda dikkate alınır. Ayrıca “dini açıdan ayrımcılık yapmayan” ve “siyasi açıdan ayrımcılık yapmayan” görüşü Ertürk’ün (2012) Aktoy’un (2010), Kılınç’ın (2010), Yıldırım’ın (2010), İskele’nin (2009), Şimşek ve Altinkurt’un (2009), Gültekin’in (2008), Erdoğan’ın (2007) ve Küçükkaraduman’ın (2006) etik liderlikle ilgili araştırmalarındaki bulgularda dikkate alınır. Bununla beraber “ideolojik açıdan ayrımcılık yapmayan” ve “öğretmenler arasında arkadaşlığa/hemşeriliğe dayalı ayrımcılık yapmayan” davranışlarına ilişkin bulgulara ilgili alanyazında rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin tamamı etik lider olarak okul yöneticisinin öğretmenlere ya da öğrencilere hiçbir ayırım gözetmeden eşit yaklaşması gerektiğine inanmaktadır. Bu yaklaşım bireylerin hak ve özgürlüklerinin korunması, Avrupa Birliği politikalarının standartlarına ulaşılması açısından ve topluma yeni bireyler yetiştiren bir kurum olarak okul yöneticisinin ve öğretmenlerin öğrencilere örnek olması açısından önemlidir.

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Etik Kültür Oluşturmasıyla İlgili Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

‘Etik lider olarak okul yöneticisinin okulda etik kültür oluşturmasıyla ilgili davranışları’ alt teması doğrultusunda katılımcıların görüşleri Çizelge 19.’da yer almaktadır. Çizelge 19.’da görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin okulda etik kültür oluşturmaya yönelik davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden 14’ü “örnek olan”, 4’ü “etik kurallar çerçevesinde okulu yöneten”, 4’ü “öğrencilerin katıldığı, etik düşüncüyü geliştiren seminerler, etkinlikler, projeler düzenleyen” ve 2’si “ilkeli olan” şeklinde görüş bildirmiştir.

Çizelge 19. Etik lider olarak okul yöneticisinin okulda etik kültür oluşturmaya yönelik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin okulda etik kültür oluşturmasıyla ilgili davranışları	f
Örnek olan	14
Etik kurallar çerçevesinde okulu yöneten	4
Öğrencilerin katıldığı, etik düşüncüyü geliştiren seminerler, etkinlikler, projeler düzenleyen	4
Etik davranışların yaygınlaşması için çalışanlarla beraber vakit geçirilebilecek etkinlikler düzenleyen	4
Etik davranış açısından örnek davranışları ön plâna çıkaran	3
İlkeli olan	2
Etik konusunda rehberlik yapan	2
Etiğe dair eğitimler alması konusunda öğretmenleri yönlendiren	2
Etik konularda veli bilinçlendirme çalışmalarına önem veren	2
Kurum bilincinin oluşması için çalışan	2
Etik değerlere aşırı vurgu yaparak etiğin değerinin yitirilmesini önleyen	1
Demokratik kültürün yerleşmesi için çalışan	1
Geçmişte yaşamış ve etik davranışlar açısından örnek olan insanları tanıtan	1
Etik değerleri öğrencilere sevdirmek için çalışan	1
Etik davranışların gelişmesine uygun vizyon geliştiren	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin okulda etik kültür oluşturmaya yönelik davranışları ile ilgili “örnek olan” maddesine ilişkin K28 “Öncelikle kendi özelliklerinin buna uyum sağlaması gerekir. Bir kişiye örnek olacağın zaman ne yaparsın önce sen o davranışları sergilersin. Öncelikle

en üstte okul yöneticisinin etik davranışları olması gerekir. Öğretmenleri bu konuda desteklemesi, onlara bu konuda kılavuzluk etmesi gerekir. Öğretmen de öğrenciye tabii ki. Yalan dolanlık olmaması, dürüstlüğü olması, adaletin olması, eşitliğin olması, bunları okul yöneticisi öğretmene uyguladığında, öğretmen de bundan feyiz alabilecektir. Öğrencilere yansıtacaktır, velilere yansıtacaktır. Okul yöneticilerinin kararlı durması gerekir bence. ” (31, st.48-55) şeklinde görüş bildirmiştir. Okul yöneticisinin okulda etik kültür oluşturmaya yönelik davranışları ile ilgili “örnek olan” maddesine ilişkin K25 “En önemli amacımız zaten öğrencilerimizin ileriki nesillerde çok iyi yetişmesini sağlamak iyi insanlar olması mesleklerinde sevdikleri mesleklerde iyi olmaları çok iyi olmaları iyi aile kurlmaları olduğuna göre o zaman örnek davranışlarda bulunulması gerekir.” (27, st.37-41) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K11 “okul yöneticisi çalışanların etik kararına, böyle bir kültür oluşması için en başta kendisinin buna göre hareket etmesi gerekiyor.” (13, st.292-293) şeklinde görüş bildirmiştir. “Etik kurallar çerçevesinde okulu yöneten” maddesine ilişkin K22 “Okulun kurallarını beklentilerini açık net bir şekilde tüm personeliyle önceden görüşmeli onun fikirlerini almalı ve bu değerlere riayet etmelidir.” (11, st.95-97) şeklinde görüş bildirmiştir. “Öğrencilerin katıldığı, etik düşüncüyü geliştiren seminerler, etkinlikler, projeler düzenleyen” maddelerine ilişkin K27 “ahlaki değerleri nasıl geliştirebileceklerini öğretici şeyler yapılmalı düzenlenmesi gerekir tiyatro, sinema faaliyetleri, seminerler, konferanslar gibi şeylere ağırlık verilmesi gerektiğini düşünüyorum” (25, st.160-164) şeklinde görüş bildirmiştir. “İlkeli olan” maddesine ilişkin K1 “Yöneticinin ilkeli olması lazım. Bir kerelik böyle oldu ya da Ayşe Hanım’a, Fatma Hanım’a vakıf olarak böyle oldu gibi bir uygulama yapmaması lazım ki kurallı bir sistem oluşturabilsin ve insanların yani bu olursa bu olursa, bu olursa bu olur gibi bir öngörüde bulunabilmesi lazım.” (1, st.313-317) şeklinde görüş bildirmiştir.

Örnek olan maddesi ile ilgili görüşlerine yer verilen öğretmenler okul yöneticisinin okulda etik kültür oluşturmak için önce kendisinin örnek davranışlar göstermesi gerektiğini düşünmektedir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin okulda etik kültür oluşturmaya yönelik davranışlarına ilişkin olarak katılımcılar tarafından öne çıkan “örnek olan”, “ilkeli olan”, “öğrencilerin katıldığı, etik düşüncüyü geliştiren seminerler, etkinlikler, projeler düzenleyen” ve “etik davranışların gelişmesine uygun vizyon geliştiren” görüşleri Toksoy’un (2011) etik liderlikle ilgili araştırmasındaki bulgularda yer almaktadır. Ayrıca “örnek olan” ve “ilkeli olan” görüşleri Karaköse’nin (2008) etik liderlikle ilgili araştırmasında da dikkate alınmıştır. Bununla beraber “etik kurallar çerçevesinde okulu yöneten” ve “öğrencilerin katıldığı, etik düşüncüyü geliştiren seminerler, etkinlikler, projeler düzenleyen” görüşlerine ilişkin bulgulara ilgili alanyazında rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu okulda etik kültürün okul yöneticisinin örnek davranışlar sergilemesi sonucunda gelişebileceğini düşünmektedir. Bu konuda ilkelerinden vazgeçmeyen, etik konusuna önem vererek, seminerler, konferanslar düzenleyen bir okul yöneticisinin de etik kültürün gelişmesine etki edeceği düşünülmektedir.

Okul Yöneticilerinin Değerlerinin Kaynağına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Araştırmanın birinci alt amacı doğrultusunda ‘etik lider olarak okul yöneticisinin özellikleri’ ilk ana temadır. Bu ana tema doğrultusunda katılımcıların görüşleri Çizelge 20.’de yer almaktadır. Çizelge 20.’de görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim anlayışıyla ilgili özelliklerine ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden 9’u “dine olan inanç” 6’sı “kişiliği”, 6’sı “toplum ve toplumsal kurallar”, 3’ü “evrensel değerler” ve 2’si “ulusal ve evrensel değerleri sentezlemesi” şeklinde görüş bildirmiştir.

Çizelge 20. Etik lider olarak okul yöneticilerinin değerlerinin kaynağına ilişkin öğretmenlerin görüşleri

Okul yöneticilerinin değerlerinin kaynağına ilişkin öğretmenlerin görüşleri	f
Dine olan inanç	9
Kişiliği	6
Toplum ve toplumsal kurallar	6
Evrensel değerler	3
Ulusal ve evrensel değerleri sentezlemesi	2
Kendine olan saygısı	1
Vicdan	1
İş ahlâkı	1
İnsan sevgisi	1

Etik lider olarak okul yöneticilerinin değerlerinin kaynağına ilişkin öğretmenlerin görüşleri “dine olan inanç” ve “evrensel değerler” maddesine ilişkin K11 “*Bunu iki açıdan değerlendirmek gerekiyor bana göre. Birincisi, dini açıdan. İkincisi de genel insan onuru açısından. Dini açıdan baktığımız zaman her insan yaptığı işlerin karşılığında bir hesap verecek. Böyle bir öbür tarafta ahiret inancımız var. Yaptığı her yanlış davranışın da karşısında bir cezası olacak. Böyle düşündüğü zaman bir Müslüman'ın yapması gereken davranışlar, hareketler, tavırlar, duruşlar bellidir. O duruşa, o davranışa göre uygun hareket etmesi gerekir. Birinci kaynak bu. İkincisi de genel insan onuru dediğimiz; Müslüman olsun, Hıristiyan olsun, Yahudi olsun, hangi dine mensup olursa olsun, bütün insanlar arasında ortak kabul edilen davranışlar vardır. Bir insana karşıdan geldiği zaman merhaba demek, hal hatır sormak mesela; bu dinle alakalı bir şey değil. Zor durumda olan bir insana yardım etmek. Her yerde...*” (13, st.150-160) şeklinde görüş bildirmiştir. “Dine olan inanç” maddesine ilişkin K33 “*Maneviyat deyince benim aklıma daha çok dini terim geliyor örneğin bizde İslâm'ın görmüş olduğu kurallar kaideler vardır bunları yaşayan kişiler maneviyat bakımından ileridedir ya da geridedir diye bu şekilde yorum yapabilirim dini konudan dini kuralları kaideleri uygulayan kişi olarak görüyorum.*” (30, st.54-58) şeklinde görüş bildirmiştir. “Kişiliği” maddesine ilişkin K12 “*Tabii ki kişisel özellikleri. Yani dediğim gibi, okul yöneticisi seçilirken sınavlar yapılıyor ama kişinin karakteristik özellikleri... Buna benzer şeyler hep arka plana atılıyor.*” (15, st.183-184) şeklinde görüş bildirmiştir. “Toplum ve toplumsal kurallar” maddesine ilişkin K17 “*Yani bence bulunduğumuz toplumun ahlaki değerlerine dayanmalı. Ahlaki değerler zaten sonuçta dini değerleri de kapsıyor. O yüzden ahlaki değerlere dayanması benim için daha önemli. Evrensel diye düşünürsek bazı kavramlar ortaktır, değerler hani. Ülkeden ülkeye fark etmez, toplumdaki topluma fark etmez. Ama bazıları da fark edebilir... toplumun değerleri göz önünde bulundurulmalı bence.*” (19, st.120-125) şeklinde görüş bildirmiştir. “Ulusal ve evrensel değerleri sentezlemesi” maddesine ilişkin K10 “*içinde yaşadığımız toplumun geleneksel değerleri, işte değerler eğitimi diyoruz, orada da bir tartışma var. Kimin değerleri, kimin değerlerine göre hareket edeceğiz? Bir geleneksel idarecilik yaptığı bölgenin bir gelenekleri, bir değerleri vardır. Bir de ülke için genel geçer değerler vardır. Bir de ulusal, evrensel değerler vardır. Avrupa Birliği'nden misafirlerin geldi, ne yapacaksınız? Köyden birileri geldi, ne yapacaksınız? Dolayısıyla bunları dengeli bir şekilde sentezleyen bir kişi olması gerekiyor.*” (14, st.153-158) şeklinde görüş bildirmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerinin değerlerinin kaynağı olarak farklı kaynakları dikkate almıştır. Katılımcılar okul müdürlerinin din, kişilik, toplum ve evrensel değerler gibi kaynaklardan beslenmesi gerektiğini düşünmektedirler.

Etik lider olarak okul yöneticisinin değerlerinin kaynağına ilişkin olarak katılımcılar tarafından öne çıkan “dine olan inanç”, “kişiliği”, “toplum ve toplumsal kurallar”, “evrensel değerler” ve “ulusal ve evrensel değerlerin sentezlemesi” görüşlerine ilişkin bulgulara ilgili alanyazında rastlanmamıştır.

Turkish Studies

Sonuçlar

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgular ve yorumlar doğrultusunda araştırma amaçlarına yanıt olacak şekilde ele alınmıştır. Bu bağlamda araştırmanın sonuçları Şekil 3.'de özetlemiştir.

Araştırmanın birinci alt amacı olan 'etik lider olarak okul yöneticisinin özelliklerine' ilişkin sonuçlar *yönetim becerileri, insanları etkileme gücü ve insaniyeti ile ilgili* özelliklerine odaklanmaktadır. Buna göre elde edilen diğer sonuçlar şu biçimde sıralanabilir:

- Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim becerileriyle ilgili özellikleri olarak "dürüst", "mesleğinde uzman", "eleştirilere açık", "insanları tanıyabilen", "gelişime ve değişime açık" ve "vizyoner" görüşleri öne çıkmaktadır.
- Etik lider olarak okul yöneticisinin insanları etkileme gücü özellikleri olarak "ikna edebilen", "peşinden sürükleyen", "karizmatik" ve "hitabeti güçlü olan" görüşleri dikkat çekmektedir.
- Etik lider olarak okul yöneticisinin insaniyetiyle ilgili özellikleri olarak "insana saygı duyan", "güleryüzlü" ve "vicdanlı" görüşleri öne çıkmaktadır.

Araştırmanın ikinci alt amacı olan 'etik lider olarak okul yöneticisinin davranışlarına' ilişkin sonuçlar (a) okul yönetimi, (b) insan ilişkileri, (c) bireylerin haklarını koruması ve (d) okulda etik kültür oluşturması gibi davranış alanlarına odaklanmaktadır. Bu doğrultuda (a) etik lider olarak okul yönetimine ilişkin davranışları *yönetim anlayışı, yönetimde karar alma, şeffaflık, hesap verme, yönetim süreçleri, kurallar ve yaptırımlar, okuldaki sinerji, okulun sorunları-ihtiyaçlar-başarısı ve öğrencinin ihtiyaçları-başarısı* gibi davranış alanları ön plana çıkmaktadır. Buna göre elde edilen sonuçlar:

- Etik lider olarak okul yöneticisinin *yönetim anlayışıyla* ilgili davranışlarına ilişkin olarak "otoriter olmayan", "gerektiğinde otoriter olan", "konumunu ego tatmini için kullanmayan", "baba gibi koruyan, kollayan otorite olmayan" ve "baba gibi koruyan, kollayan otorite olan" görüşleri dikkat çekmektedir.
- Etik lider olarak okul yöneticisinin *karar alma* ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden "farklı düşünceleri dikkate alan", "çalışanları kararlara dahil eden" ve "etki altında kalmadan karar veren" görüşleri öne çıkmaktadır.
- Etik lider olarak okul yöneticisinin *şeffaflık* ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden yönetimle ilgili eylem ve söylemlerinde şeffaf olan" ve "yönetimle ilgili eylem ve söylemlerinde açık sözlü olan" görüşleri dikkat çekmektedir.
- Etik lider olarak okul yöneticisinin *hesap verme* ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden "çalışana hesap veren" görüşü öne çıkmaktadır.
- Etik lider olarak okul yöneticisinin *yönetim süreçleri* ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden "öğretmenlere verdiği görevlerin takibini yapan" ve "okul içi görevleri etkili dağıtan" görüşleri öne çıkmaktadır.

- Etik lider olarak okul yöneticisinin *kurallar ve yaptırımlar* ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden “gösterilen hoşgörünün suiistimal edilmesini önleyen”, “yanlış davranışları nezaketle uyaran” ve “yanlış davranışlarla ilgili önce sözlü iletişime geçen, gerekirse yaptırım uygulayan” görüşleri dikkat çekmektedir.
- Etik lider olarak okul yöneticisinin okuldaki *sinerji* ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden “öğretmenleri işe yönelik güdüleyen”, “işbölümüne, işbirliğine, ekip çalışmasına önem veren” ve “dayanışmaya önem veren davranışlar gösteren” görüşleri dikkat çekmektedir.
- Etik lider olarak okul yöneticisinin *okulun sorunları-ihtiyaçları-başarısı ve öğrencinin sorunları-ihtiyaçları-başarısı* ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden “sorun çözen”, “risk alarak inisiyatif kullanan”, “okula hizmet eden”, “okulda yenilik yapan” ve “okulun ihtiyaçları için kaynak bulma konusunda becerikli olan” görüşleri öne çıkmaktadır.

Araştırmanın ikinci amacına ilişkin bir diğer sonuç ise (b) etik lider olarak insan ilişkilerine yönelik sonuçlardır. Bu doğrultuda *iletişim becerileri ve insana verdiği değer* ile ilgili davranışları iki alt davranış boyutu olarak gözlenebilir.

- Etik lider olarak okul yöneticisinin *iletişim becerileri* ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden “etkili iletişim kuran”, “iletişimde nezaket sahibi olan”, “okul üyeleriyle selamlaşan, onlara hal hatır soran”, “iyi bir dinleyici olan”, “formal ve informal iletişim arasındaki dengeyi kurabilen” ve “çalışanlara mobbing uygulamayan” görüşleri dikkat çekmektedir.
- Etik lider olarak okul yöneticisinin *insan ilişkileriyle* ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden “öğretmenin çalışmasını etkileyen özel sorunlarını, sıkıntılarını dikkate alan”, “özel konuşmaları saklı tutan” ve “öğretmenlerle beraber vakit geçirebileceği etkinlikler, sohbet ortamları düzenleyen” görüşleri dikkat çekmektedir.

İkinci amaca yönelik bir diğer sonuç ise (c) etik lider olarak okul yöneticisinin bireylerin haklarını korumasına odaklanmaktadır. *Bireylerin sosyal ve yasal haklarını koruması, adil davranması ve ayrımcı olmaması* bu konuya ilişkin davranışlar olarak tanımlanabilir. Buna göre elde edilen sonuçlar:

- Etik lider olarak okul yöneticisinin *bireylerin sosyal ve yasal haklarını korumasıyla* ilgili davranışlarına ilişkin olarak “çalışanların yasal haklarını koruyan” ve “insan haklarına saygı gösteren” görüşleri öne çıkmaktadır.
- Etik lider olarak okul yöneticisinin *adil davranmasıyla* ilgili davranışlarına ilişkin olarak “görevini layıkıyla yapanla yapmayı adil ayırt eden”, “okul içi görevlendirmelerde adil olan”, “okuldaki haksızlıklara yaklaşımı çözümsel ve adil olan” ve “önyargılı davranışlar göstermeyen” görüşleri dikkat çekmektedir.
- Etik lider olarak okul yöneticisinin *ayrımcı olmamasıyla* ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinden “cinsiyete dayalı ayrımcılık yapmayan”, “ideolojik açıdan ayrımcılık yapmayan”, “öğretmenler arasında arkadaşlığa/hemşeriliğe dayalı ayrımcılık yapmayan”, “dini açıdan ayrımcılık yapmayan” ve “siyasi açıdan ayrımcılık yapmayan” görüşleri öne çıkmaktadır.

Araştırmanın ikinci amacına ilişkin dördüncü alt sonuç (d) okulda etik kültür oluşturmaya yönelik davranışlarını ön plana çıkarmaktadır. Bu doğrultuda örnek olan, etik kurallar çerçevesinde okulu yöneten, öğrencilerin katıldığı, etik düşünceyi geliştiren seminerler, etkinlikler, projeler düzenleyen ve ilkeli olan gibi temel nitelikler öğretmenler tarafından okul yöneticilerine atfedilen temel davranışlar olarak gözlenmiştir.

Araştırmada yer alan katılımcılara göre araştırmanın üçüncü alt amacında yer alan etik lider olarak okul yöneticisinin değerlerinin kaynağı koşunda dine olan inanç, kişiliği, toplum ve toplumsal kurallar, evrensel değerler ile ulusal ve evrensel değerleri sentezlemesi temel görüşler olarak öne çıkmaktadır.

Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen öneriler (a) genel ve (b) araştırmacılar olmak üzere 2 başlık altında toplanmıştır.

Genel öneriler ise politikacılar ve uygulayıcılara yönelik olmak üzere 2 başlık altında toplanmıştır. Politika yapıcılar için belirlenen öneriler:

- Eğitim politikalarının bütünlük bir parçası olarak eğitim yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi süreçlerinde etik ilkeler bir ölçüt niteliği taşınmalıdır.
- Eğitim politikasının oluşturulmasında eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin etik anlamda farkındalık kazandırılması mesleki gelişim süreçlerinde etik değerlerin geliştirilmesi temel bir değişken olarak dikkate alınmalıdır.
- Öğretmen yetiştirme politikaları çerçevesinde Milli Eğitim Bakanlığı Yükseköğretim Genel Müdürlüğü ve YÖK işbirliği ile öğretmen yetiştirme programlarına etik ilke ve kurallara yönelik bilgi, beceri ve tutum kazandırmaya ilişkin kazanımlar koyulmalıdır.

Eğitim-öğretim süreçlerinde görev alan eğitim yöneticileri ve öğretmenleri için belirlenen öneriler:

- Okul kültüründe etik değer ve ilkeleri içeren davranış değer ve tutumlar başta okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından benimsenmesi ve hayata geçirilmesine yönelik yönetsel ve örgütsel yapı ve süreçler tesis edilmelidir.
- Okullarda etik davranışlara yönelik iyi uygulamalar paydaş değerlendirmeleri ve katılımlarıyla ödüllendirilmelidir.

Araştırmacılar için belirlenen öneriler:

- Eğitim yöneticilerine ve öğretmenlere yönelik: nicel ve nitel desenlerle, farklı öğretim kademelerinde, örgüt kültürü, toplum temelli okul, örgütsel adalet, örgütsel adanma vb. konularla ilişkilendirilerek gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

AASA(American Association of School Administrators), (2011). Code of ethics of American Association of School Administrators.

Aktoy, B. (2010), İlköğretim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.

- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256.
- Aydın, İ. (2001). *Yönetmel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara : PeGem A Yayıncılık.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, T. (2010). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul, Maltepe Üniversitesi*.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Berkman, Ü. (2009). *Gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetiminde yolsuzluk ve rüşvet*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bilgen, N. H. (1994). *Çağdaş ve demokratik eğitim: ders geçme ve kredi uygulaması*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Brown, M. E., ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Burns, G.M., (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Erdoğan, Ç. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin etik davranışları. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul*.
- Ertürk, H. (2012). Okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeylerinin incelenmesi (Uşak ili örneği). *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Uşak Üniversitesi, Uşak*.
- Ertürk, S. (1979). *Eğitimde program geliştirme*. Ankara: Yelkentepe Yayınları.
- Fenstermacher, G.D. (1990). Some moral considerations of teaching as a profession. In J. I. Goodlad, R. Soder, ve K.A. Sirotnik (Eds), *The moral dimensions of teaching* (pp. 130-151). San Francisco: Jossey Bass.
- Gini, A. (1998). *Moral leadership and business ethics*. (edt: J.B. Ciulla), *Ethics: The heart of leadership*. Westport, CT: Praeger.
- Goodlad, J.I., Soder, R., ve Sirotnik, K.A. (1990). *The moral dimension of teaching*. San Francisco: Josey-Bass.
- Greenfield, W.D. (1991). Rationale and methods to articulate ethics and administrator training. *Annual Meeting of the American Educational Research Association*. Nisan, 3-7.
- Gültekin, (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranış gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Selçuk Üniversitesi, Konya*.
- Harvey, E. (2004). *Liderlik ve Etik*, *Executive Excellence Dergisi*. Haziran, s.24.
- High, J.A. (2005). *The importance of ethical principles for educational leadership*. *Yayınlanmış Doktora Tezi, Fielding Graduate University, ABD*.

Turkish Studies

- Hodgkinson, C. (1991). *Educational leadership: the moral art*. Newyoeck, Albany: State University of New York Press.
- Houle, J. C., & Gimias, P.C. (2006). Building capacity for ethical leadership in graduate educational leadership preparation programs. *AASA Journal of Scholarship and Practice*. 3(1), 11-17.
- İskele, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Antalya, Akdeniz Üniversitesi.
- Kanungo, R.N. & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Karadağ, E. (2010). Eğitim bilimleri doktora tezlerinde kullanılan araştırma modelleri: nitelik düzeyleri ve analitik hata tipleri. *Educational Administration: Theory and Practice*. 16(1), 49-71.
- Karaköse, T. (2008). Okul müdürlerini itibarlı kılan değerlerin belirlenmesine yönelik nitel bir çalışma. *Değerler Eğitimi Dergisi*. 6(16), 113-129.
- Khuntia, R. ve Suar, D. (2004). A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers. *Journal of Business Ethics*, 49, 13-26.
- Kılınç, Ç. (2010). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Ankara, Gazi Üniversitesi.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Kuçuradi, I. (2007). Paideia ya da insanlaştırma eğitimi. Cumhuriyet, eğitim reformu ve Dewey (edt: Anton J.P. ve Canevi, F.P.). İstanbul: Forum İstanbul Enstitüsü Yayınları.
- Küçükkaraduman, E. (2006). İÖO müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kümbetoğlu, B. (2005). *Sosyolojide ve antropolojide niteliksel yöntem ve araştırma*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Miles, M. B. & Huberman A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book*. Thousand Oaks, CA: Sage Pub.
- Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, (2015). Milli eğitim istatistikleri. İnternet erişimi: Haziran 02, 2015.
http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_organ_egitim_2014_2015.pdf
- Moorhouse, J.R. (2002). Desired characteristics of ethical leaders in business, educational, political, and religious organizations from east Tennessee: A Delphi investigation. Yayınlanmış Doktora Tezi: East Tennessee State University, USA.
- Okçabol, R. (2005). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Ütopya Eğitim Dizisi.
- Owens, R.G. (1998). *Organizational behaviour in education*. Allyn and Bacon, 6th edition.
- Özarpınar, Y. (1988). Milli eğitim gayesi ve öğretmenlik şahsiyeti. *S. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.

- Özdemir, M. (2009). Lise öğretmenlerinin etik liderlik ve sosyal adalet algıları arasındaki ilişki. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul, Yeditepe Üniversitesi.
- Rebore, R.W. (2001). *Ethics of Educational Leadership*. Columbus, OH: Merrill Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. R. (2001). *Management*. John Wiley & Sons.
- Sergiovanni, T.J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T.J., Kelleher, P., McCarthy, M.M. ve Wirt, F.M. (2004). *Educational governance and administration*. USA: Pearson.
- Sockett, H. (1990). Accountability, trust and ethical codes of practice. In J. I. Goodlad, R. Soder, ve K.A. Sirotnik (Eds), *The moral dimensions of teaching* (pp. 296-327). San Francisco: Josey-Bass.
- Starratt, R. J. (1994). *Building an ethical school : A practical response to the moral crisis in schools*. Florence, KY, USA: Routledge.
- _____. (2003). *The Ethical Dimensions of School Leadership* (edt: P.T. Begley ve O. Johansson). USA: Kluwer Academic Publishers.
- _____. (2005). *The essentials of school leadership* (edt: B. Davies). London: PCP, Paul Chapman Publ.
- Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri. *The First International Congress of Educational Research*. Çanakkale.
- Taylor, C. (1998) *Living wit difference* edt: A.L. Allenve M.C. Regan): *Debating democracy'c discontent: Essay on american politics, law and public philosophy*. New York: Oxford University Press.
- Toksoy, H. (2011). Öğretmen algılarına göre yöneticilerin etik liderlik davranışları. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5–38.
- Troy, B. (2009). *Elementary school sssistant principals decision making analyzed through four ethical frameworks of justice, critique, care, and the profession*. Yayınlanmış Doktora Tezi: South Florida.
- Tupes, E. C.,& Christal, R. E. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings. *U.S. Air Force*.
- Turhan, M. (2007). Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi. Yayınlanmış Doktora Tezi: Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Türker, M. (2007). *İş hayatında etik*. S. Tevrüz(edt.), *Yöneticilik ve etik*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Uluğ, F. (2009). *Yönetim ve etik*. *Kamu Etiği Sempozyumu*. 1, 3-15.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayın Evi.

Yılmaz, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Yayınlanmış Doktora Tezi: Selçuk Üniversitesi, Konya.

Citation Information/Kaynakça Bilgisi

Börü, N. & Boyacı, A. (2016). “Etik Lider Olarak Okul Yöneticilerinin Özelliklerine ve Davranışlarına İlişkin Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşleri (Eskişehir İli Örneği) / Behaviors and Characteristics of Principals as an Ethical Leader Based on High School Teacher Opinions (The Case of Eskişehir)”, *TURKISH STUDIES -International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic-*, ISSN: 1308-2140, Volume 11/19 Fall 2016, ANKARA/TURKEY, www.turkishstudies.net, DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.9984>, p. 161-214.