



## Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 11/14 Summer 2016, p. 75-100  
DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.9819>  
ISSN: 1308-2140, ANKARA-TURKEY

---

### Article Info/Makale Bilgisi

✍ Received/Geliş: 21.07.2016 ✓ Accepted/Kabul: 29.09.2016  
✍ Referees/Hakemler: Prof. Dr. Ahmet AYPAY – Prof. Dr. Servet  
ÖZDEMİR – Doç. Dr. Mustafa SEVER

---

This article was checked by iThenticate.

## OKUL YÖNETİCİLERİ AÇISINDAN ETİK LİDERLİK

Adnan BOYACI\* - Neşe BÖRÜ\*\*

### ÖZET

Bu araştırmanın genel amacı Eskişehir ili Tepebaşı ve Odunpazarı ilçelerinde ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerine göre etik lider olarak okul yöneticilerinin özelliklerini, liderlik özelliklerini, davranışlarını ve değerlerinin kaynağını belirlemektir. Araştırma nitel araştırma yöntemine göre desenlenmiştir. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcılarını 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan 11 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Bu araştırma da okul yöneticilerinin seçiminde amaçlı örnekleme yöntemi olan maksimum çeşitlilik örneklemeden yararlanılmıştır. Araştırmanın verileri yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Verilerin analizinde ise betimsel analiz tekniğinden yararlanılmıştır. *Araştırmanın* güvenilirliği 0,87 olarak bulunmuştur. Araştırma sonucunda etik lider olarak okul yöneticisinin davranışlarına ilişkin 4 ana tema, 2 alt tema ve 13 kategori bulunmuştur. Araştırma sonucunda 'etik lider olarak okul yöneticisinin özellikleri', 'etik lider olarak okul yöneticisinin liderlik özellikleri', 'etik lider olarak okul yöneticisinin davranışları' ve 'etik lider olarak okul yöneticisinin değerlerinin kaynağı' olmak üzere 4 ana tema bulunmuştur. 'Etik lider olarak okul yöneticisinin davranışları' ana temasına ait olarak 'etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim süreçleriyle ilgili davranışları' ve 'etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim anlayışı ilgili davranışları' olmak üzere 2 alt tema belirlenmiştir. 'Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim süreçleriyle ilgili davranışları' alt teması altında katılımcıların görüşleri karar alma; hesap verme ve şeffaflık, motivasyon (sinerji, ödül); kurallar ve yaptırımlar; iletişim; insana verdiği değer; adalet; eşitlik; ayrımcılık olmak üzere 9 kategori altında toplanmıştır. 'Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim anlayışı ile ilgili davranışları' alt teması altındaki katılımcıların görüşleri ise bürokrasi; öğretmenler; öğrenciler; okul kültürü olmak üzere 4 kategori altında toplanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Etik, liderlik, okul yöneticileri

---

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

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

---

## **ETHICAL LEADERSHIP FOR PRINCIPALS**

### **ABSTRACT**

The general objective of this study is to determine opinions of the school administrators in Eskisehir in 2015-2016 academic year about how principals' characteristics and behaviors should be as an ethical leader. The research was prepared based on qualitative research method. The case study research design was used in the research. The participants were chosen according to "the maximum variation sampling" and from public secondary schools in Eskisehir in 2012-2013 academic year. The research population was 11 the school administrators worked at public high schools in Odunpazarı and Tepebaşı districts in Eskişehir in 2012-2013. Data were collected via interview technique. Descriptive analysis was used to analyze data. The reliability of the study was found to be 0,87. 4 main themes and 2 sub-themes and 13 categories were found as a result of analysis of the data collected for the overall purpose of this study. In line with the primary objective of the study, the first theme was "characteristics of principals as an ethical leader ". In line with the second objective of the study, the second theme was "leadership characteristics of principals as an ethical leader". In line with the third objective of the study, the third theme was "behaviors of principals as an ethical leader" and the last theme was "source of values of the school administrators as an ethical leader". It is based on the last objective of the study. The second theme had two sub-themes. The first sub-theme was "principals' behaviors related to the management process as an ethical leader". The second sub-theme was "principals' behaviors related to the overview of the management as an ethical leader". The first sub-theme had 9 categories. These were making decision, accountability, transparency, motivation(synergy, award), rules and enforcement, communication, humanitarian values, fair, equality, discrimination. The second sub-theme had 4 categories. These were bureaucracy, teachers, students, and school culture.

### **STRUCTURED 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 was principals worked at public high schools in Odunpazarı and Tepebaşı districts in Eskişehir in 2012-2013. 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. As a result of analyzes, 4 main themes, 2 sub themes and 14 categories were found. At the result; 4 main themes were ethical features of principals, leadership features of principals, ethical behaviors of principals and source of values of principals.

Leadership is based on personal power rather than legal power. The main subject of leadership is about achieving change according to the vision of the organization, inspiring and motivating followers. Unlike

---

### **Turkish Studies**

leadership, the management is related to positional power. Despite these conceptual differences, managers in an organization is the legal leader of the organization (Khuntan and Water, 2004: 13; Kanungo and Mendonca, 1996, p.2; actin, Turan, 2007, p.16). Ethic characteristics of the managers of any organization is evaluated under the ethical leadership role of the managers (Brown and Treviño, 2006: 595-616).

According to Burns (1978), ethical leaders' behaviors are based on common values, sharing the authority, ensuring the loyalty of followers, fulfilling their promises about economic, political or social change. Brown and others (2005) reports that ethical leaders' behaviors are to provide troops, to be loyal and honest, to deal with followers and to be a role model. According to Harvey (2004) ethical leaders' behaviors are to create values and ethics, to give responsibilities to people, to make decision according to the framework of the values, to provide training on ethics, to hire people showing ethic behaviors. Treviño and others (2003) says that ethical leaders' behaviors are to be honest, reliable, fair, to decide according to the rules, to deal with people, to be a role-model for ethics, to develop ethical conversation, to educate employees, to reward ethical employees or vice-versa. Tupes and Christal (1961) says that ethical leaders' behaviors are to be altruistic, credible, common sense, polite, respectful, determined, careful, considerate, to open to cooperation, to establish positive relationships with employee. Ethical leaders are not to be frustrated, scared, anxious, aggressive, easily wounded, impulsive and does not embody the personality traits such as stressful. According to Aronsan (2001), ethical leaders behave like transformational leadership. They should be respectful. They think the motivation of followers and service for ethic in the organization.

The school administrators as an ethical leader should be more sensitive than other people. The creation of this sensitivity should be used in determining the purpose of school education, the management of schools, the evaluating teachers and students, servicing the members of school, changing mood of the school in a positive way, (Starratt, 2005 ss.61-65) the creation of a democratic culture (Starratt, 2003, ss.16-18). School administrators who take on this difficult task should be prudence, energetic, brave and have free spirit, fulfill their responsibilities. (Starratt, 2005, pp. 68-70).

### **Purpose**

The general objective of this study is to determine opinions of the school administrators in Eskisehir in 2015-2016 academic year about how principals' characteristics and behaviors should be as an ethical leader. The sub-objectives of the study can be sequenced as follows:

1. To determine characteristics of the school administrators as an ethical leader.
2. To determine leadership qualities of the school administrators as an ethical leader.
3. To determine behavior of the school administrators as an ethical leader.

4. To determine source of values of the school administrators as an ethical leader.

### **Methods**

This research was designed by using qualitative research methods. The case study approach was followed in the research. The research data were collected through semi-structured interviews. The descriptive analysis was used for the analysis of the data. The participants were chosen according to "the maximum variation sampling" and from public secondary schools in Eskisehir in 2012-2013 academic year. The participants consist of 11 school administrators. The interview form prepared by researchers is used to collect data. Interview questions for the immigrant students and the teachers were based on the literature and the purposes of the research. A total of 11 open-ended questions were prepared for the administrators. The descriptive analysis approach was used to analyze the data obtained from the survey results. The reliability of the study was found by formula which is reliability= unity of view/unity of view + separation of view. The reliability of the research was found to be 0.87 based on reliability formula (Miles and Huberman, 1994, p.64).

### **Findings**

4 main themes and 2 sub-themes and 13 categories were found as a result of analysis of the data collected for the overall purpose of this study. In line with the primary objective of the study, the first theme was "characteristics of principals as an ethical leader ". In line with the second objective of the study, the second theme was "leadership characteristics of principals as an ethical leader". In line with the third objective of the study, the third theme was "behaviors of principals as an ethical leader" and the last theme was "source of values of the school administrators as an ethical leader". It is based on the last objective of the study. The second theme had two sub-themes. The first sub-theme was "principals' behaviors related to the management process as an ethical leader". The second sub-theme was "principals' behaviors related to the overview of the management as an ethical leader". The first sub-theme had 9 categories. These were *making decision, accountability, transparency, motivation (synergy, award), rules and enforcement, communication, humanitarian values, fair, equality, discrimination*. The second sub-theme had 4 categories. These were *bureaucracy, teachers, students, and school culture*.

### **Discussion**

Studies on ethical leadership for principals of Börü (2015), Ertürk (2012), Toksoy (2011), Aktoy (2010), Aydın (2010), Kılınç (2010), Yıldırım (2010), İskele (2009), Özdemir (2009), Şimşek ve Altinkurt (2009), Karaköse (2008), Gültekin (2008), Erdoğan (2007) ve Küçükkaraduman (2006), Turhan (2007) and Moorhouse (2002) were used for discussions.

According to the findings of the study, the characteristics of school administrators as an ethical leader should be "honest", "specialist in the profession" and "open to criticism". "honest" etc. opinions were taken into account in considering the relevant literature.

---

### **Turkish Studies**

According to the findings of the study, the behaviors of school administrators as an ethical leader should be "I would not be well, allowing participation when making decisions", "awarding successful teachers and students", "implementing necessary legal sanctions for mistakes", "a good listener", "respect for the human being", "fair" and "acting equal to everyone". These opinions were taken into account in considering the relevant literature.

According to the findings of the study, the source of values of school administrators as an ethical leader are culture, family, religion. Taking into consideration the literature about this theme did not find any finding.

**Keywords:** Ethic, leadership, principals

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 (Khuntia ve Suar, 2004: 13; Kanungo ve Mendonca, 1996, s.2; akt, Turan, 2007, s.16).

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).

Etik lider Burns'e (1978) göre ortak değerleri, istekleri ve ihtiyaçları temel alıp, 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 vurgulamamaktır. Brown ve diğerleri'ne (2005) göre birliği sağlamak, sadık ve dürüst olmak, diğerleri ile ilgilenmek ve rol model olmaktır. Harvey'e (2004) göre 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 olmaktır. Starratt'a (1994) göre bağımsız hareket etmektir. Treviño ve diğerleri'ne (2003) göre 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-cezalandırmaktır. Bandura'ya (1986) göre liderler sözüne güvenilir, ilgi çekici kişilerdir, değerleri ve davranışları toplum tarafından gıptaıyla izlenir, ileri düzeyde açık etik standartları örgüt çalışanları için belirlemiştir, gerekirse izleyenlerini bu standartlara göre ödüllendirebilir ya da cezalandırabilir. Tupes ve Christal'e (1961)

### Turkish Studies

göre diğergam olmak, güvenilir olmak, akliselim 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. Etik liderler sinirli, korkak, kaygılı, saldırgan, kolay incinen, atılgan, stresli gibi kişilik özelliklerini barındırmaz. Aronsan'a (2001) göre 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.

Etik lider olarak okul yöneticileri ise duyarlı, herkesten daha fazla vicdan duygusuna sahip olması gereken kişilerdir. Bu hassasiyetlerini okulun amaçlarının oluşturulmasında, eğitim-öğretim süreçlerinde, okulun yönetiminde, öğretmenlerin ve öğrencilerin değerlendirilmesinde, öz-değerlendirmelerinde, okul üyelerine hizmet boyutunda, okulun havasını olumlu yönde değiştirme boyutunda, (Starratt, 2005, ss.61-65) demokratik kültürün oluşturulmasında (Starratt, 2003, ss.16-18) kısacası okulla ilgili her türlü işi etik açıdan ayrıntılı olarak düşünerek yapmak durumunda olan kişilerdir. Bu zor görevi üstlenen okul yöneticileri sağgörüyü, enerjiye, cesarete ve özgür bir ruha sahip olması gereken kişilerdir, bu etik ideali gerçekleştirmek zorunda olan okul yöneticileri ise duruşlarını her daim bozmayan, her durumda sorumluluk alan ve gerçekliği koruyan kişilerdir (Starratt, 2005, ss.68-70).

Okulla ilgili her türlü işte etik değerleri göz önünde bulundurması gereken okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinin her basamağında etik değerlerden yararlanması gerekir. Amerika Birleşik Devletleri'nde Okul Yöneticileri Kuruluşu'nun 1995 yılı çözümlene sonuçlarına göre yönetim sürecinin basamakları plânlama, tahsis etme, harekete geçirme, eşgüdümleme ve değerlendirmedir. Plânlama basamağında belirlenen amaçlara göre eylemlerin düzenlenmesi ve olası sonuçların tespiti yapılır. Tahsis etme basamağı insan ve madde kaynaklarının eylem planına göre düzenlenmesi sürecini kapsar. Harekete geçirme basamağı amaçlar doğrultusunda istenilen davranışların oluşması için örgüt üyelerinin motive edilmesi sürecidir. Eşgüdümleme basamağı ise belirlenen amaçlar için yapılması plânlanan eylemlerin uyumlu bir şekilde örgütte işler hale gelmesidir. Değerlendirme basamağı ise yapılan işlemlerin, izlenen yolların ve sonuçların sürekli izlenmesi ve kontrol edilmesi sürecidir (American Association of School Administrators, Staff Relations in School Administration, 1955, s.17; akt, Aydın, 2005).

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın genel amacı Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerine bağlı ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin 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. Etik lider olarak okul yöneticisinin liderlik özelliklerini belirlemek.
3. Etik lider olarak okul yöneticisinin davranışlarını belirlemek.
4. 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 yöntemeye 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 okul yöneticileri 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 okul yöneticileridir. Araştırmanın çalışma grubundaki çeşitliliği sağlamak içinse katılımcıların farklı ortaöğretim okullarında görev yapıyor olması, yöneticilik süresi ve eğitim durumu göz önünde bulundurulmuştur. Çalışma grubunda yöneticilik süresi 2 yıldan 32 yıla kadar çeşitlilik göstermektedir. Eğitim durumları eğitim yönetimi alanında yüksek lisans, AÖF lisans tamamlama, eğitim fakültesi ve fen edebiyat fakültesi şeklinde çeşitlilik göstermektedir. Çizelge 1.'de katılımcıların demografik özellikleri yer almaktadır.

Çizelge 1. Katılımcıların demografik özellikleri

Kod	İsmi	Cinsiyeti	Yaşı	Müdürlük Süresi	Konumu	Eğitim Durumu
1	K1	Kadın	47	12	Okul Yöneticisi	Eğitim Fakültesi
2	K2	Erkek	36	4	Okul Yöneticisi	Eğitim Fakültesi
3	K3	Kadın	38	5	Okul Yöneticisi	Fen Fakültesi
4	K4	Kadın	48	12	Okul Yöneticisi	Eğitim Fakültesi
5	K5	Erkek	48	10	Okul Yöneticisi	Eğitim Fakültesi
6	K6	Erkek	48	9	Okul Yöneticisi	Fen Edebiyat Fakültesi
7	K7	Erkek	59	28	Okul Yöneticisi	Eğitim Fakültesi
8	K8	Erkek	59	32	Okul Yöneticisi	AÖF Lisans Tamamlama
9	K9	Erkek	41	2	Okul Yöneticisi	Fen Edebiyat Fakültesi
10	K10	Erkek	38	17	Okul Yöneticisi	İlahiyat Fakültesi
11	K11	Erkek	40	19	Okul Yöneticisi	Yüksek Lisans

### 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 1 müdür yardımcısıyla pilot görüşme yapılmıştır. Bu çalışmanın sonunda, soru maddelerinin iç geçerliliği 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, ses kayıtlarında 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  $Güvenirlilik = \frac{Görüş\ Birliği}{(Görüş\ Birliği + Görüş\ Ayrılığı)}$ , formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Güvenirlilik hesaplarının %70'in 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 araştırmanın genel amacına yönelik olarak Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerine bağlı ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinden ve müdür yardımcılardan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanan verilerin çözümlemesi doğrultusunda ortaya çıkan bulgulara, yorum ve tartışmaya yer verilmiştir. Verilerin çözümlemesi sonucunda 4 ana tema, 2 alt tema ve 13 kategori bulunmuştur. Bulgular ve yorumların sunulmasında, "iç uygunluk" ilkesi göz önünde bulundurularak amaçlarda belirtilen sıra izlenmiştir.

### Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Özelliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri

Araştırmanın birinci alt amacı doğrultusunda 'etik lider olarak okul yöneticisinin özellikleri' ilk ana temadır. İlk ana temaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerine Çizelge 2'de yer verilmiştir. Çizelge 2.'de görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin özelliklerine ilişkin olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 8'i "dürüst", 5'i "mesleğinde uzman", 3'ü "eleştirilere açık" şeklinde görüş ifade etmiştir.

Çizelge 2. Etik lider olarak okul yöneticisinin özellikleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin özellikleri	N
Dürüst	8
Mesleğinde uzman	5
İlkeli	4
Örnek olan	4
Eleştirilere açık	3
Kararlı	3
Liyakat sahibi olan	3
Sabırlı	2
Güleryüzlü	2
İşini seven	2
Fedakar	2
Bencil olmayan	2
Gelişime açık	2

### Turkish Studies



Adanmış	1
Çalışkan	1
Haddini bilen	1
Üreten	1
Paylaşan	1
İyi gözlemci	1
Önyargısız	1
İyi insan	1
Bilgili	1
Net olan	1
Bilgili	1
Okuyan, düşünen	1
Özeleştiri yapabilen	1
Affeden	1
Sevecen	1
Azimli	1
Mütevazı	1
Sosyal açıdan sorumluluk sahibi olan	1
Kurumun saygınlığını koruyan	1
Gençlere, çocuklara saygı duyan	1
Çağdaş değerleri olan	1
Karşılık beklemeden çalışmaya gayret eden	1
Paydaşlarına saygı duyan	1
Kendini yönetebilen	1
Mesleki değerlere sahip olan	1
Müdürlüğünün yanı sıra iyi bir öğretmen olan	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin özellikleri ile ilgili “dürüst” görüşüne ilişkin olarak K6 “...Örneğin yalan söylememek, dürüst olmak, görüldüğü gibi olabilmek, fırladık yanar dönerli olmamak... Daha hemen ilk akla gelen bunlar...” (6, st.14-17) şeklinde ifade etmiştir. Aynı görüşle ilgili olarak K1 okul yöneticisinin yapamayacağı, afaki nitelikteki sözleri söylememesi gerektiğini ifade etmektedir. “Açık iletişim kuran” görüşüne ilişkin olarak K1 “... Arkasında durmak, evet o yüzden çok fazla söz verip de o an için tribünlere oynamak çözmez. Yani kısa vadede çözer ama uzun vadede çözmez. Bunu zaten bir müddet gösterdikten sonra yapıyorsa vardır bir sebebi dedirtmek ya da yapmıyorsa vardır bir sebebi dedirtmek bile önemlidir. Eğer yapar, benim müdürüm bunu elinden geliyorsa yapar, yapmadıysa mutlaka bir sebebi vardır, dedirtebilmek önemli. ....Açık sözlü olmak, her şeyden önce açık sözlü olmak, iyi ya da kötü. Bir yerde benim de durduğum, benim de ilerleyemediğim noktalar vardır. ...” (1, st.52-61) şeklinde ifade etmiştir. Etik lider olarak okul yöneticisinin özellikleri ile ilgili “mesleğinde uzman” görüşüne ilişkin olarak ise K1 “...Yani ben bu işi yapıyorsam eğer düzgün yapmam lazım. Bana beş yüz elli tane öğrenci emanet edildiyse ve sabah sekiz, akşam dört arası velilerimiz burada eğitim öğretim alacaklarına güvenerek gönderiyorlarsa ...” (1, st.136-138) şeklinde ifade etmiştir. Etik lider olarak okul yöneticisinin özellikleri ile ilgili “eleştirilere açık” görüşüne ilişkin olarak ise K2 “...Velilerin de, öğretmenlerin de, öğrenciye de söylüyorum. Varsa bir yanlışım, gelip yüzüme söyleyin, eleştirin derim. Çünkü herkes kendi yanlışını göremez. Buna her zaman açık oldum ve açık olacağım da. Bu anlamda söylüyorum; gelin eleştirin, söyleyin...” (2, st.101-105) şeklinde ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yanıtları incelendiğinde; “dürüstlük” görüldüğü gibi olabilmektedir. “Mesleğinde uzman” ise işini düzgün yapmaktır. Velilere karşı sorumluluğunu

### Turkish Studies

layıkıyla yerine getirebilmektir. “Eleştirilere açık” ise kişilerin kendi yanlışlarını görememesinden dolayı öğretmenin, öğrencinin ve velinin yapıcı eleştirilerine açık olmakla ilgilidir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, etik lider olarak okul yöneticisinin özellikleriyle ilgili sahip olması gereken özelliklerden “dürüst”, “mesleğinde uzman” ve “eleştirilere açık” görüşleri öne çıkmaktadır. “Dürüst” ve “mesleğinde uzman” görüşleri Börü’nün (2015), 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 bulgularla örtüşmektedir. “Dürüst” görüşü Toksoy’un (2011), Aydın’ın (2010), Özdemir’in (2009), Şimşek ve Altinkurt’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 özellikleriyle ilgili sahip olması gereken özelliklerden “eleştirilere açık” görüşü 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.

“Dürüstlük” görüşü ilgili araştırmaların hepsinde dikkate alınmıştır. Bu durum okul müdürünün öncelikli olarak güvenilir olması gerektiğini işaret eder. “Eleştirilere açık olmak” görüşüyse okulların demokratikleşmesi sürecinde okul yöneticilerinin sahip olması gereken önemli özelliklerinden 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 yöneticilerinin 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 Liderlik Özelliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri**

Araştırmanın ikinci alt amacı doğrultusunda ‘etik lider olarak okul yöneticisinin liderlik özellikleri’ ikinci ana temadır. İkinci ana temaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerine Çizelge 3’te yer verilmiştir. Çizelge 3.’te görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin liderlik davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 5’i “lider izlenen, peşinden sürükleyendir” ve 5’i “vizyoner” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Çizelge 3. Etik lider olarak okul yöneticisinin liderlik özellikleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin liderlik özellikleri	N
İzlenen, peşinden sürükleyen	5
Vizyoner	5
Örnek olan	2
Açık fikirli	2
İyi bir yönetici	1
Hatip	1
Zeki	1
Akıllı	1
Yetenekli	1
Ahlâklı	1
Öğrenen liderdir	1

### **Turkish Studies**

Etik lider olarak okul yöneticisinin liderlik becerilerine dair özellikleri ile ilgili “lider izlenen, peşinden sürükleyendir” ve “vizyoner” görüşlerine ilişkin olarak K3 “...Beni sürüklemeli, beni her şeyiyle sürüklemeli. ... Bir kere çok ileri görüşlü olacak, çok çalışkan olmalı. ...” (3, st.271) şeklinde ifade etmiştir. “Lider izlenen, peşinden sürükleyendir”, “lider örnek bir insandır” ve “vizyoner” görüşüne ilişkin olarak K1 “Lider izlenen zaten. ... Liderlik vasıflarına sahip olması gerekiyor tabii ki. Örnek olacak, sözü dinlenecek ve kimsenin göremediğini önce o görmeli.” (1, st.233-235) şeklinde ifade etmiştir. K3 liderin kendisini her şeyiyle peşinden sürüklemesi gerektiğini düşünüyor. İleri görüşlü olan ve çalışkan olanların peşinden gittiğini de vurguluyor. K1 ise liderin sözü dinlenen ve takip edilen örnek bir insan olması gerektiğini düşünmekle beraber kimsenin göremediğini görmesi gerektiğini de düşünüyor.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim anlayışı ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcıların önem verdiği “muhataplarına, kurumuna vizyon kazandırabilecek nitelikte olan” görüşü Toksoy’un (2011), Özdemir’in (2009) ve Turhan’ın (2007) etik liderlikle ilgili araştırmalarının bulgularında göz önünde bulundurulmuştur. Liderlik, yöneticilerde var olması gereken özelliklerden biridir. Lider çalışanların isteyerek takip ettiği kişidir. Liderlik vasfını taşıyan yönetici çalışanlarını baskıyla değil ikna yoluyla çalıştırır. Çalışanların ikna edilmesi ise, okulda çatışmaların oluşmasını engeller ve okulda istenilen yönde bir havanın oluşmasına hizmet eder.

#### **Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Davranışlarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri**

Araştırmanın üçüncü alt amacı doğrultusunda ‘etik lider olarak okul yöneticisinin davranışları’ üçüncü ana temadır. Üçüncü ana tema doğrultusunda ‘etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim süreçleriyle ilgili davranışları’ ve ‘etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim anlayışı ilgili davranışları’ olmak üzere 2 alt tema belirlenmiştir.

#### **Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Yönetim Süreçleriyle İlgili Davranışlarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri**

Araştırmanın üçüncü alt amacı doğrultusunda belirlenen ‘etik lider olarak okul yöneticisinin davranışları’ üçüncü ana temadır. Üçüncü ana tema doğrultusunda belirlenen ‘etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim süreçleriyle ilgili davranışları’ alt teması altında katılımcıların görüşleri *karar alma; hesap verme ve şeffaflık, motivasyon(sinerji, ödül); kurallar ve yaptırımlar; iletişim; insana verdiği değer; adalet; eşitlik; ayrımcılık* olmak üzere 9 kategori altında toplanmıştır.

#### **Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Karar Almayla İlgili Davranışlarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri**

Etik lider olarak okul yöneticisinin *karar alma* ile ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşlerine Çizelge 4’te yer verilmiştir. Çizelge 4.’te görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin yönetimde karar almalarına ilişkin olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 7’si “benim dediğim olur demeyen, ortak karar alan”, 3’ü “idari kararlarda okul yöneticilerini kararlara dahil eden” ve 2’si “okulu ilgilendiren kararlarda öğretmenleri kararlara dahil eden” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Çizelge 4. Etik lider olarak okul yöneticisinin karar almayla ilgili davranışları

Etik lider olarak okul yöneticisinin karar almayla ilgili davranışları	N
Benim dediğim olur demeyen, ortak karar alan	7
İdari kararlarda okul yöneticilerini kararlara dahil eden	3
Okulu ilgilendiren kararlarda öğretmenleri kararlara dahil eden	2
Gerektiğinde karar alma sürecine öğrencileri dahil eden	2
Eğitim-öğretim adına okulda yenilik yapabilmek için öğretmenleri ikna eden	1
Alınan kararları uygulayan	1
Kararlar konusunda farklı düşünenleri ikna etmeye çalışan	1
Karar alma sürecine okul aile birliğini dahil eden	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin karar almayla ilgili davranışlarına dair “benim dediğim olur demeyen, ortak karar alan” görüşüne ilişkin K2 “...çalışanların görüşünü almaktır, katılım sağlamaktır. Yaptığınız bir etkinlikte, bir faaliyette ya da aldığınız bir kararda veliyle ilgili olsun ya da başka bir şey olsun katılım sağlamaktır...” (2, st.344-346) şeklinde ifade etmiştir. “İdari kararlarda okul yöneticilerini kararlara dahil eden” görüşüne ilişkin K6 “...Okul yönetimi olarak idareci arkadaşlarımızla biraraya geldiğimizde çok rahat ortak kararlar alabiliyoruz. Ya da öncesinden fikir jimnastiği yaptığımız zaman, görüş alışverişinde bulunduğumuzda bazen benim görüşüm; başlangıçta öyle bir şey düşünmüşümdür ama arkadaşlarıma söylemişimdir, benim göremediğim yönleri onlar söylediklerinde ya da onların bu konuyla ilgili daha farklı görüşleri varsa, onları da dinledikten sonra ortak bir karar çerçevesinde buluşabiliyoruz. ...” (6, st.241-247). “Okulu ilgilendiren kararlarda öğretmenleri kararlara dahil eden” görüşüne ilişkin K1 “Ama bir yere binada bir değişiklik yapılacak, fizikî şartlarda bir değişiklik yapılacaksa, eğer onları da çok ilgilendirmeyen bir şeyse tabi buna biz karar veririz. Ama ders programları olsun, gidilecek gelinecek bir şey olsun ya da direkt onları ve çocukları ilgilendiren şeylerde öğretmenlerin fikrini mutlaka alırım ve çok güzel şeyler çıkar zaten. Benden çok çok daha güzelini düşünenler olur. Çünkü öğrencilerle bire bir ilişkide olan onlar. Öğrencinin nabzını onlar daha iyi tutarlar.” (1, st.241-247) şeklinde ifade etmiştir. K2 kodlu okul müdürü okul yönetiminde ben bilim demenin yanlış olduğunu çalışanları kararlara katmak gerektiğini düşünmektedir. K6 ise idareyi ilgilendiren kararlarda idareci arkadaşların kararlarının alınması gerektiğini ve kimi zaman kendisinin düşüncesinin yanlış olabileceğini düşünmektedir. K1 ise eğitim-öğretim süreçlerini ve öğrencileri ilgilendiren kararlarda mutlaka öğretmenlerin görüşlerine değer verdiğini çünkü bu tür konularda asıl muhatabın ve derinlemesine bilgi sahibi olanın öğretmen olduğunu düşünmektedir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetimde karar alma ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan ortaöğretim okul yöneticilerinin “benim dediğim olur demeyen, karar alırken katılımı sağlayan” görüşleri Börü’nün (2015), Ertürk’ün (2012), Aktoy’un (2010), Kılınc’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 bulgularda “okulda ortak alınan kararları etkili bir biçimde uygular” ve “astlarının kendini ilgilendiren kararlara katılmalarını sağlar” olarak dikkate alınır. Yine “benim dediğim olur demeyen, karar alırken katılımı sağlayan” görüşü Moorhouse’ın (2002) etik liderlikle ilgili araştırmasındaki bulgularla da örtüşmektedir. Bununla beraber, okul yöneticisinin karar alma ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırma sonucunda öne çıkan “İdari kararlarda idareci arkadaşları kararlara katan” ve “okulu ilgilendiren kararlarda tüm öğretmenleri karara katan” görüşleriyle ilgili olarak herhangi bir ifadeye alanyazındaki bulgularda rastlanmamıştır. İlla benim dediğim olur dememek, diğerlerinin görüşlerini karar alma süreçlerine dahil etmek ilgili araştırmaların tümü tarafından etik lider olarak okul yöneticilerinin davranışı olarak görülmektedir. Çağdaş, demokrat bir toplum yetiştirme arzusu duyan okulların okul yöneticilerinin okulu ilgilendiren tüm bireylerin fikirlerini göz ardı etmesi doğru değildir.

### Turkish Studies

### **Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Hesap Verme ve Şeffaflıkla İlgili Davranışlarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri**

Etik lider olarak okul yöneticisinin *hesap verme ve şeffaflıkla* ile ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşlerine Çizelge 5'te yer verilmiştir. Çizelge 5.'te görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin hesap verme ve şeffaflıkla ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 3'ü "gizli kapaklı iş yapmayan, şeffaf olan" ve 1'i "arkasından konuşulması yerine kendisine hesap sorulmasını tercih eden" şeklinde görüş ifade etmiştir.

#### **Çizelge 5. Etik lider olarak okul yöneticisinin hesap verme ve şeffaflıkla ilgili davranışları**

Etik lider olarak okul yöneticisinin hesap verme ve şeffaflıkla ilgili davranışları	N
Gizli kapaklı iş yapmayan, şeffaf olan	3
Arkasından konuşulması yerine kendisine hesap sorulmasını tercih eden	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin hesap verme ve şeffaflıkla ilgili davranışlarına dair "gizli kapaklı iş yapmayan, şeffaf olan" görüşüne ilişkin olarak K2 "...Çok açık ve net çalıştığınız zaman bir kurumda yaptığınız iş de gizli kapaklı bir iş olmadığında zaten böyle bir şey yaşamıyorsunuz." (2, st.211-212) şeklinde ifade etmiştir. "Arkasından konuşulması yerine kendisine hesap sorulmasını tercih eden" görüşüne ilişkin olarak K2 "...Kurumlarımızda ben şunu söylüyorum; yaşadığınız sorun, sıkıntılarda adeta kullandığım tabir şu: arkadan konuşmaktansa gelin bana hesap sorun. Burada sorun, ben size izah ederim. İkna olmazsanız o zaman başka şeyler yapabilirsiniz. Bunu çok açık yüreklilikle dile getirip söylüyorum, ifade ediyorum. ..." (2, st.219-223) şeklinde ifade etmiştir. K2 okulda gizli kapaklı iş olmaması gerektiğini ve öğretmenlerden kendisinden hesap sorabileceğini bundan memnun olacağını söylemektedir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetimde hesap verme ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcıların önem verdiği "arkasından konuşulması yerine kendisine hesap sorulmasını tercih eden" görüşü Börü'nün (2015), Erdoğan'ın (2007) ve Küçükkaraduman'ın (2006) etik davranışlarla ilgili araştırmalarındaki bulgularda dikkate alınır. Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetimde şeffaflık ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcılar tarafından ifade edilen "gizli kapaklı iş yapmayan, şeffaf olan" görüşü Kılınç'ın (2010) etik liderlikle ilgili araştırmasındaki bulgularda ve Moorhouse'ın (2002) etik liderlikle ilgili araştırmasındaki bulgularda dikkate alınır. Okul yöneticilerin öğretmenlerine hesap vermesi ya da eylem ve söylemlerinde şeffaf olması demokratik olarak tanımlanan toplumlarda görülmesi gereken bir davranıştır. Dolayısıyla demokratik toplumlardaki okul yöneticilerinin böyle bir sorumluluğu içselleştirmesi gerekir. Bu davranışları gösteren okul yöneticileri aslında bireyler arasındaki eşitliğe hizmet eder.

### **Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Motivasyon(Sinerji, Ödül) İle İlgili Davranışlarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri**

Etik lider olarak okul yöneticisinin *motivasyon(sinerji, ödül)* ile ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşlerine Çizelge 6'de yer verilmiştir. Çizelge 6.'da görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin motivasyon(sinerji, ödül) ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 4'ü "başarılı olan öğretmenlerine ve öğrencilerine teşekkür eden, ödüllendiren" ve 2'si "ders programlarını öğretmenin isteklerine göre düzenleyen" şeklinde görüş ifade etmiştir.

Çizelge 6. Etik lider olarak okul yöneticisinin motivasyon(sinerji, ödül) ile ilgili davranışları

Etik lider olarak okul yöneticisinin motivasyon(sinerji, ödül) ile ilgili davranışları	N
Başarılı olan öğretmenlerine ve öğrencilerine teşekkür eden, ödüllendiren	4
Öğretmenleri iyi tahlil ederek, işe yönlendiren	3
Ders programlarını öğretmenlerin isteklerine göre düzenleyen	2
Öğretmenlere yapabilecekleri görevleri veren	2
Ders programını öğretmenin ders saatine uygun nitelikte düzenleyen	1
Öğretmenlerin okulda kendilerini rahat ve motive olmuş hissetmeleri için çabalayan	1
Ekip çalışmasına önem veren	1
İnsanları varmak istedikleri noktalara yönlendiren	1
Öğretmenleri otoritesiyle yönlendirmeyen	1
Daha çalışkan olan öğretmenleri daha iyi sınıflara öğretmen olarak görevlendiren	1
Stratejik görevleri çalışan öğretmenlere veren	1
Çalışana okul için önemli olduğunu hissettiren	1
Tüm paydaşlara sorumluluk veren	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin motivasyon(sinerji, ödül) ile ilgili davranışlarına dair “başarılı olan öğretmenlerine ve öğrencilerine teşekkür eden, ödüllendiren görüşüne ilişkin olarak” K6 “Eğer iyi ve güzel şeyler yapmış ise, toplum huzurunda ödüllendirerek, teşekkür ederek... örneğin bir öğrencimiz diyelim ki Eskişehir ilinde yapılan bir yarışmada birinci olmuştur, herhangi bir yarışmada. Bunu bütün öğrencinin huzurunda dile getirerek onun en azından gurur duymasını sağlıyoruz ki öğretmenler anlamında da aynı şekilde. Öğretmenler odasında, öğretmenler kurul toplantılarında yapmış olduğu olumlu davranışlardan dolayı teşekkür ediyorsunuz ki o kişinin ya da bütün öğretmenlere yönelik olumlu davranışlar, iyi bir eğitim yılının sonrasında teşekkürler ya da zaman zaman yapılan çalışmalar sonrasında kişilere tebrik ve teşekkürleri sunmak onların gururlarını okşuyor diye düşünüyorum.” (6, st.77-89) şeklinde ifade etmiştir. “Ders programlarını öğretmenin isteklerine göre düzenleyen” görüşüne ilişkin olarak K2 “...Yanlış anlaşılmalarda vardır, bunun en bariz haftalık ders programlarında yaşanır. Yani talepler, istekler diye eşit davranma davranmama; bu okulda öyle bir sorun yok. Nasıl yok? Çünkü herkese soruyorum; istediğiniz nedir? Ona göre çıkartılıyor ve %99 istekler yerine getiriliyor, öncelik sırasına bağlı olmak üzere...” (2, st.41-44) şeklinde ifade etmiştir. K6 öğrencileri ve öğretmenleri yapmış oldukları çalışmalar veya göstermiş oldukları başarılarından dolayı takdir veya teşekkür etmenin onların gururlarını okşayacağını ifade etmektedir. K2 ise yanlış anlaşılmalara izin vermemek için ders programlarını öğretmenlerin isteklerine göre hazırlamaktadır.

Etik lider olarak okul yöneticisinin motivasyon(sinerji, ödül) ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcıların önem verdiği “başarılı olan öğretmenlerine ve öğrencilerine teşekkür eden, ödüllendiren” görüşü Börü’nün (2015), Ertürk’ün (2012), Aktay’ın (2010), Aydın’ın (2010), Kılınc’ın (2010), Yıldırım’ın (2010), İskele’nin (2009), Gültekin’in (2008) ve Yılmaz’ın (2006) etik liderlikle ilgili araştırmalarının bulgularında göz önünde bulundurulmuştur. Öğretmenleri ve öğrencileri göstermiş oldukları çalışmalardan dolayı ödüllendirerek onları iş yönelik güdülenmesi sağlanır. Böylece insanları üretme ve başarıma konusunda teşvik edilmesine hizmet edilmiş olunur.

### **Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Kurallar ve Yaptırımlarla İlgili Davranışlarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri**

Etik lider olarak okul yöneticisinin kurallar ve yaptırımlarla ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşlerine Çizelge 7’de yer verilmiştir. Çizelge 7.’de görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin kurallar ve yaptırımlarla ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan okul

yöneticilerinin 2'si “yapılan yanlışları insanları rencide etmeden söyleyen” ve 1'i “yanlışlar için gerektiğinde yasal yaptırım uygulayan” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Çizelge 7. Etik lider olarak okul yöneticisinin kurallar ve yaptırımlarla ilgili davranışları

Etik lider olarak okul yöneticisinin kurallar ve yaptırımlarla ilgili davranışları	N
Yapılan yanlışları insanları rencide etmeden söyleyen	2
Yanlışlar için gerektiğinde yasal yaptırım uygulayan	1
Çalışanlara neye izin vermeyeceğini baştan hissettiren	1
Ceza ve ödül müdür için de uygulanmalı	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin kurallar ve yaptırımlarla ilgili davranışlarına dair “yapılan yanlışları insanları rencide etmeden söyleyen” görüşüne ilişkin olarak K7 “...Kübra bir hata yapmışsa, sana söylüyorum kızım sen anla gelinim hesabı, Ömer'e söylerim onu. Ama Kübra'nın yanında. Kübra böyle yaptı diye değil. Örnek olay diyorsunuz ya bilim dilinde buna?...” (7, st.171-174) şeklinde ifade etmiştir. “Yanlışlar için gerektiğinde yasal yaptırım uygulayan” görüşüne ilişkin olarak K2 “... Siz de otoriter bir lider davranışı sergileyip çok net şekilde bunlar gelmediğinde yasal yaptırım yapabilirsiniz. Çünkü liderin güç kaynaklarından bir tanesi nedir? Yasal güçlerdir. Eğer resmi bir kurumdaysa yasal güçlerdir. Kanunun verdiği güçlerdir. Ben bunların ikinci planda olması gerektiğini düşünüyorum. Ancak bazen sıkıntı yaşayabiliyoruz. Yani bu kattaki kırk bir personelim var. Arada bir bunun otoriter lider özelliklerini göstermesi gerektiğinin farkına varıyoruz.” (2, st.171-176) şeklinde ifade etmiştir. K7 öğretmenin yanlışını örnek vererek isim vermeden uymayı tercih ediyor. K2 ise yaptırım uygulamayı otoriter bir davranış olarak görüyor ve ikinci planda kalmasını tercih ediyor ama gerektiğinde bu davranışı göstermek zorunda kalıyor.

Etik lider olarak okul yöneticisinin kurallar ve yaptırımlarla ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcıların önem verdiği “yapılan yanlışları insanları rencide etmeden söyleyen” görüşlerine ilişkin bulgulara ilgili alanyazında rastlanmamıştır. “Yanlışlar için gerektiğinde yasal yaptırım uygulayan” görüşü ise Börü'nün (2015), Erdoğan'ın (2007) ve Küçükkaraduman'ın (2006) etik liderlikle ilgili araştırmalarındaki bulgularla örtüşmektedir. Bu araştırmalarda “cezalandırmayı işlenen suça denk olarak yapar” maddesi olarak dikkate alınmıştır.

İnsanın olduğu bir toplumda hataların olmaması kaçınılmazdır. Araştırmaya katılan okul müdürleri hatalı davranışlar söz konusu olduğunda okul yöneticilerinin önce durumu anlamak adına öğretmenlerle ya da diğer çalışanlarla sözlü iletişime geçmesini sonrasında ceza vermesi gerektiğini ifade etmektedirler. Böyle bir yaklaşımın daha insani, daha yapıcı ve yöneticiyle çalışan arasındaki bağları daha güçlendirici olduğu düşünülmektedir.

### Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin İletişimle İlgili Davranışlarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin *iletişimle* ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcıların görüşlerine Çizelge 8'de yer verilmiştir. Çizelge 8.'de görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin iletişimle ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 6'sı “okuldaki herkesi dikkatle dinleyen”, 3'ü “dedikodu yapmayan” ve 2'si “ulaşılabilir olan” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Çizelge 8. Etik lider olarak okul yöneticisinin iletişimle ilgili davranışları

Etik lider olarak okul yöneticisinin iletişimle ilgili davranışları	N
Okuldaki herkesi dikkatle dinleyen	6
Dedikodu yapmayan	3
Açık iletişim kuran	3
Ulaşılabilir olan	2
Müdür odasını kapısını açık tutan	2
Etkili iletişim kuran	2
Cevap veren	1
Öğretmenlerle ast-üst ilişkisinden ziyade informal ilişkilere önem veren	1
İnsan ilişkilerinde kültürel değerlere önem veren	1
Çalışanlarla ve öğrencilerle iletişimi tatlı sert olan	1
Mobbing yapmayan	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin iletişimle ilgili davranışlarına dair “okuldaki herkesi dikkatle dinleyen” görüşüne ilişkin olarak K4 “...Herkesi her şeyden önce dinlemek lazım, insanların konuşabilmesi lazım. Okulumda çalışan her öğretmenin benimle de ilgili olsa, herhangi bir öğretmen ya da herkes, kimle ilgili olursa olsun rahatsız olduğu bir şey varsa bunu çok rahat bir şekilde dile getirebilmesi lazım. ...” (4, st.207-211) şeklinde ifade etmiştir. “Dedikodu yapmayan” görüşüne ilişkin olarak K1 “Yapmamam lazım benim. her dedikoduyu herkes sever biraz, öyle değil mi? Kulak kabartırız ama...” (1, st.154-155) şeklinde ifade etmiştir. “Ulaşılabilir olan” görüşüne ilişkin olarak K5 “...Örneğin arada duvarlar olur, bu fiziki anlamda değil. Personel ulaşmakta zorluk çeker, problemini iletmekte zorluk çeker, öğrenci ulaşmakta zorluk. Size ulaşmak için üç beş kapıdan geçmesi gerekir. Ulaşılabilirlik o anlamda. ...” (5, st.117-119). K4 insanların sorunlarına cevap verebilmek önce iyi dinlemek gerektiğini söylüyor. K1 dedikoduyu sevmemize rağmen yapılmaması gerektiğini söylüyor. K5 ise insanların okul müdürüne sorunlarını rahatça anlatabilmesi gerektiğini arada görünmeyen duvarların olmaması gerektiğini düşünmektedir. Yine

Etik lider olarak okul yöneticisinin iletişim becerileri ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcıların önem verdiği “ulaşılabilir olan” görüşü Kılınç’ın (2010) etik liderlikle ilgili araştırmasındaki bulgularda dikkate alınır. Bununla beraber “iyi bir dinleyici olan” görüşü Moorhouse’ın (2002) araştırmasındaki bulgularla örtüşmektedir. “Dedikodu yapmayan” görüşü Börü’nün (2015) etik liderlikle, Yılmaz’ın (2002) etik değerlerle ve Börü, (2001)’nün örgütsel güvenle ilgili araştırmasındaki bulgularla da örtüşmektedir. İletişim becerilerinde başarılı olan, ihtiyaç duyulduğunda ulaşılabilir olan bir okul yöneticisi, makamı göz önünde bulundurulmadan, insan olarak sevilir. Okul müdürleri okul yönetiminde açık sözlü olmanın hem kendileri hem de diğerleri açısından daha sağlıklı olacağını düşünmektedirler. Bir kişi bazı şeyleri saklayarak veya abartarak açık sözlü olamayabilir.

### Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin İnsana Verdiği Değerle İlgili Davranışlarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin *insana verdiği değerle* ile ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşlerine Çizelge 9’da yer verilmiştir. Çizelge 9.’da görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin insana verdiği değerle ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 4’ü “insanlara saygı gösteren” şeklinde görüş ifade etmiştir.



Çizelge 9. Etik lider olarak okul yöneticisinin insana verdiği değerle ilgili davranışları

Etik lider olarak okul yöneticisinin insana verdiği değerle ilgili davranışları	N
İnsanlara saygı gösteren	4
Gerektiğinde öğretmenlerin kişisel sorunlarını anlamaya çalışmak için sohbet eden	3
İnsanların isteklerine değer veren	2
Sohbet eden	2
İnsanları seven	1
Herkesin durumuyla yakından ilgilenen	1
Hoşgörülü olan	1
Bir başkasının önceliklerini kendi öncelikleri gibi düşünüp koruyup, kollayan	1
Kusurlarını insanın yüzüne vurmeyen	1
İşleri yapamayanları küçümsemeyen	1
Samimiyetini ortaya koyarak karşı tarafı gerçekten anladığını hissettiren	1
Çalışanlara samimi davranan	1
Bir yönetici olarak karşı tarafın gönülünü kazanan	1
Öğretmenleri çalışmanı olarak değil, birlikte çalıştığı iş arkadaşı olarak gören	1
Mahremiyeti koruyan	1
Çalışanların arkasında duran	1
Öğretmenlerine güvenirse arkasında duran	1
Anne olan öğretmenlere diğerlerinin hakkını yemeden ders programlarında yardımcı olan	1
Anlayışlı olan	1
Odasına gelenleri ayakta karşılayan	1
Odasından ayrılanları kapıdan uğurlayan	1
Odasına gelen herkesin oturması içi yer gösteren	1
İnsanlara isteklerinin neden yerine getirilemeyeceğini uygun bir dille açıklayan	1
Gönül alan	1
Kendine yapılmasını istemediği şeyi başkasına yapmayan	1
Hatalara karşı hoşgörü gösteren	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin insana verdiği değerle ilgili davranışlarına dair “insanlara saygı gösteren” görüşüne ilişkin olarak K2 “...insanlara gereken saygıyı göstermek zorundasınız. Yani bunun temelinde adalet ve eşitlik ilkesi yatar. ...” (2, st.29-30) şeklinde ifade etmiştir. K2 insana saygı duyan okul yöneticilerinin adalet ve eşitlik ilkesini gözeteceğine inanmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, etik lider olarak okul yöneticisinin insana verdiği değerle ilgili davranışlarından biri olarak görülen “insana saygı duyan” görüşü araştırmaya katılanlar tarafından en çok söylenen görüştür. Bu görüş Börü’nün (2015), Ertürk’ün (2012), Aktoy’un (2010), Kılınç’ın (2010), Yıldırım’ın (2010), İskele’nin (2009), Gültekin’in (2008), Erdoğan’ın (2007) ve Küçükkaraduman’ın (2006) etik liderlikle ilgili araştırmalarındaki bulgularla örtüşmektedir. Etik lider olarak okul yöneticisinin insana saygı duyması hatta insanı sevmesi beklenmektedir. Böyle bir okul yöneticisi çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlayacaktır ve her insan değerli olduğunu hissetmeye ihtiyaç duyar. Okulun üyelerinin ve çıktısının insan olduğu düşünüldüğünde etik lider olarak okul yöneticisinin bu özelliklere sahip olmasının gerekliliği yadsınamaz.

### Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Adaletiyle İlgili Davranışlarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin *adaletiyle* ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşlerine Çizelge 10’da yer verilmiştir. Çizelge 10.’da görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin adaletiyle ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 8’i “adil olan” ve 1’i “öğretmenlere veliler tarafından haksızlık yapılmasına izin vermeyen” şeklinde görüş ifade etmiştir.

#### Turkish Studies

Çizelge 10. Etik lider olarak okul yöneticisinin adaletiyle ilgili olan davranışları

Adalet	N
Adil olan	8
Karşı tarafın haklarına saygı duyan	3
Çatışmalarda taraflarla konuşarak olayı doğru olarak anlamaya çalışan	2
Öğretmenlere veliler tarafından haksızlık yapılmasına izin vermeyen	1
Ödüllendirmede adil olan	1
Sürekli aynı kişilere görev vermeyen	1
İnsanlara hak ettiği şekilde davranan	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin adaletiyle ilgili davranışlarına dair “adil olan” görüşüne ilişkin olarak K3 “...*adil olacağıma ve güvenilir olacağıma şüpheleri olmaması gerekir. Varsa zaten onlar o duygusal anlamda benden düşerler. Ama meslekî anlamda hiçbir şey değişmez. ...*” (3, st.197-1999) şeklinde ifade etmiştir. “Öğretmenlere veliler tarafından haksızlık yapılmasına izin vermeyen” görüşüne ilişkin olarak K2 “...*Özellikle günümüzde velilerin bu anlamda öğretmenlere karşı bir saldırgan tavrı görülüyor, toplantılarda özellikle gördüğümüzde; ya da yanuma gelip öğretmen hakkında şikayetçi olan veliler de. Eğer siz onun değerli olduğunu yapmak istiyorsanız yanlış bir şey varsa ayrı, onu zaten söylersiniz; öğretmeni korumakla, kendi çalışanınızı korumakla bu iş başlar. ...*” (2, st.71-75) şeklinde ifade etmiştir. K3 okulda adaleti sağlamadığı takdirde öğretmenin mesleki anlamda olmasa bile kendisiyle olan duygusal bağı koparacağına inanıyor. K2 velilerin öğretmenlere olan tutumu haksızca olduğu zaman okul müdürünün öğretmenleri koruması gerektiğine inanıyor.

Etik lider olarak okul yöneticisinin adaletiyle ilgili davranışlarına dair “adil olan” görüşü Börü’nün (2015), Ertürk’ün (2012), Aktoy’un (2010), Aydın’ın (2010), Kılınç’ın (2010), Yıldırım’ın (2010), İskele’nin (2009), Gültekin’in (2008) ve Yılmaz’ın (2006) etik liderlikle ilgili araştırmaların bulgularında göz önünde bulundurulmuştur. Adil bir okul yöneticisi okulda güvenin oluşması hususunda liderlik eder. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tamamı adil olmak, hakların korunması veya hak yememekle ilgili görüşlerde bulunmuştur. Okul müdürleri okulda adaleti sağlamak ve tüm okul üyelerinin haklarını korumakla sorumludur

### Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Eşitlikle İlgili Davranışlarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin eşitlikle ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşlerine Çizelge 11’de yer verilmiştir. Çizelge 11.’de görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin eşitlikle ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 7’si “eşit davranan, herkesi eşit gören” ve 2’si “olabildiğince eşit görev dağılımı yapan” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Çizelge 11. Etik lider olarak okul yöneticisinin eşitlikle ilgili olan davranışları

Eşitlik	N
Eşit davranan, herkesi eşit gören	7
Olabildiğince eşit görev dağılımı yapan	2
Ödenmesi gereken parayı eşit dağıtan	1
Her şeyi eşit olarak paylaşan	1
Görevin ayrı insanlık ilişkilerinin ayrı olduğunu hissettiren	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin eşitlikle ilgili davranışlarına dair “eşit davranan, herkesi eşit gören” görüşüne ilişkin olarak K4 “...*her şeyden önce eşitlik ilkesine sahip olmalı. Bütün insanları eşit görmeli. Tüm çalışanlarını...*” (4, st.62-63) şeklinde ifade etmiştir. “Olabildiğince eşit görev dağılımı yapan” görüşüne ilişkin olarak K4 “*Bir şeyi ne kadar çok yaparsanız o kadar çok iş*

### Turkish Studies

*geliyor size. E bu da külfet yaratıyor. Ama haklı olarak yöneticiler de yapılması gereken bir iş varsa yapabilecek insanlara vermeye çalışıyorlar. Mümkün olduğunca eşit dağılım yapılmaya çalışılmalı.”* (4, st.86-88) şeklinde ifade etmiştir. K4 tüm çalışanları eşit görmek gerektiğini düşünürken, yine K4 sürekli iş yapan öğretmenlere daha fazla görev vermenin öğretmene külfet yaratacağını düşünüyor ve bu sebeple olabildiğince görev dağılımının eşit yapılması gerektiğini düşünüyor.

Etik lider olarak okul yöneticisinin eşitlikle ilgili davranışlarına dair “eşit davranan, herkesi eşit gören” görüşü Börü’nün (2015), Ertürk’ün (2012), Aktoy’un (2010), Aydın’ın (2010), Kılınc’ın (2010), Yıldırım’ın (2010), İskele’nin (2009), Gültekin’in (2008) ve Yılmaz’ın (2006) etik liderlikle ilgili araştırmaların bulgularında göz önünde bulundurulmuştur. Toplumdaki tüm bireylerin eşit haklara sahip olması veya tüm bireylere eşit ölçülerde davranılması demokratik bir zorunluluktur. Etik liderlikle ilgili literatüre göre okul yöneticilerinin demokratik davranışları etik liderlik kapsamı altında da ele alınır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çoğu da “bireyleri eşit görmeyi” etik liderlik davranışı olarak kabul etmektedir.

### Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Ayrımcılıkla İlgili Davranışlarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin *ayrımcılıkla* ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşlerine Çizelge 12’de yer verilmiştir. Çizelge 12.’de görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin ayrımcılıkla ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 4’ü “objektif olan”, 4’ü “cinsiyete dayalı ayrımcılık yapmayan” ve 4’ü “siyasi görüşe dayalı ayrımcılık yapmayan” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Çizelge 12. Etik lider olarak okul yöneticisinin ayrımcılıkla ilgili olan davranışları

Ayrımcılık	N
Objektif olan	4
Cinsiyete dayalı ayrımcılık yapmayan	4
Siyasi görüşe dayalı ayrımcılık yapmayan	4
Sendikaya dayalı ayrımcılık yapmayan	2
Ders programlarının düzenlenmesinde ayrımcılık yapmayan	2
Hayat görüşüne dayalı ayrımcılık yapmayan	1
Dine dayalı ayrımcılık yapmayan	1
Milliyete dayalı ayrımcılık yapmayan	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin ayrımcılıkla ilgili davranışlarına dair “objektif olan” görüşüne ilişkin olarak K5 “...Bir kere en başta okul müdürünün olması gereken tarafsız olması. Tarafsızlık çok önemli...” (5, st.14) şeklinde ifade etmiştir. “Cinsiyete dayalı ayrımcılık yapmayan” görüşüne ilişkin olarak K2 “Adalet bayan erkek ayırmadan, sendikali sendikasız ayırmadan, milliyetine bakmadan, insanların isteklerine bir insan olarak değer verip bunu yerine getirmektir.” (2, st.110-111) şeklinde ifade etmiştir. K5 okul müdürünün tarafsız davranmasını önemli etik liderlik davranışlarından biri olarak görmektedir. K2 cinsiyet ayrımı yapmanın, insanların cinsiyetlerini göz önünde bulundurarak isteklerine değer vermemenin adil olmayacağını söylüyor.

Etik lider olarak okul yöneticisinin ayrımcı olmamasıyla ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcılar tarafından öne çıkan “objektif olan” görüşü Börü’nün (2015), Ertürk’ün (2012), Aktoy’un (2010), Aydın’ın (2010), Kılınc’ın (2010), Yıldırım’ın (2010), İskele’nin (2009), Gültekin’in (2008) ve Yılmaz’ın (2006) etik liderlikle ilgili araştırmaların bulgularında göz önünde bulundurulmuştur. “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)

### Turkish Studies

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.

Araştırmaya katılan okul müdürleri, okul müdürünün objektif yani tarafsızlık ilkesini benimsemesi gerektiğini düşünüyor aynı zamanda okul müdürleri cinsiyete, siyasi görüşe, dine ya da milliyete göre çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmasını doğru bulmuyor.

### **Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Yönetim Anlayışıyla İlgili Davranışlarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri**

Araştırmanın üçüncü alt amacı doğrultusunda 'etik lider olarak okul yöneticisinin davranışları' üçüncü ana temadır. Üçüncü ana tema doğrultusunda belirlenen 'etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim anlayışı ile ilgili davranışları' alt teması altında katılımcıların görüşleri *bürokrasi; öğretmenler; öğrenciler; okul kültürü* olmak üzere 4 kategori altında toplanmıştır.

### **Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Bürokrasiyle İlgili Davranışlarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri**

Etik lider olarak okul yöneticisinin *bürokrasi* ile ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşlerine Çizelge 13'te yer verilmiştir. Çizelge 13.'te görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin bürokrasiyle ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 3'ü "kanun ve yönetmeliklere riayet eden" ve 3'ü "sadece yönetmelikleri okulu yönetmek için yeterli bulmayan gerektiğinde inisiyatif kullanan" şeklinde görüş ifade etmiştir.

Çizelge 13. Etik lider olarak okul yöneticisinin bürokratik davranışları

Bürokratik davranışları	
Kanun ve yönetmeliklere riayet eden	3
Sadece yönetmelikleri okulu yönetmek için yeterli bulmayan gerektiğinde inisiyatif kullanan	3
Kamu malını koruyan kollayan	2
Gerektiğinde otoriter gerektiğinde babacan olan	1
Hem demokrat hem babacan olan müdür	1
Aradaki mesafeyi koruyarak, samimi ve içten olan	1
Babacan tavırlı olan	1
Kamunun çıkarını gözetken	1
Yönetmelikleri okulun ortamına ve öğretmenin ihtiyaçlarına göre uygulayan	1
Demokrasinin suiistimal edilmesini önleyen	1
Alınan kararların uygulanmasını sağlayan	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin bürokratik davranışlarına dair "kanun ve yönetmeliklere riayet eden" görüşüne ilişkin olarak K2 "...*Tabi mevzuatı, kanunları düşünmek zorundasınız. Tamamen siz 'bu böyle daha iyi olur.'* ... *Elbette ki daha iyi olur. Fakat bunun sonucunda eğer bir yasal anlamda suç oluşuyorsa onu yapmanız mümkün değil. ... Burada iletişim kopukluğu belki meydana gelebilir. Müdürlük yapıyor diye söyleyebilir.*" (2, st.272-274) şeklinde ifade etmiştir. "Sadece yönetmelikleri okulu yönetmek için yeterli bulmayan gerektiğinde inisiyatif kullanan" görüşüne ilişkin olarak K4 "...*Tabi yönetmeliklerde, yasalarda, genelgelerde yazmayan şeyler de olabiliyor. İnisiyatif kullanabilmeli...*" (4, st.175-176) şeklinde ifade etmiştir. K2 okul yöneticilerinin kanunlara ve yönetmeliklere öğretmenlerle olan iletişimini bozabilme ihtimaline rağmen uymak zorunda olduğunu ifade etmektedir. K4 kimi zaman okul müdürünün okulu yönetmesi için inisiyatif alması gerektiği söylemektedir.

Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim anlayışı ile ilgili davranışlarına ilişkin olarak katılımcıların önem verdiği "sadece yönetmelikleri okulu yönetmek için yeterli bulmayan

### **Turkish Studies**

gerektiğinde inisiyatif kullanan” görüşü Moorhouse’ın (2002) etik liderlikle ilgili araştırmasında göz önünde bulundurulmuş davranışlardandır. “Kanun ve yönetmeliklere riayet eden” görüşü Börü’nün (2015), Toksoy’un (2011), Özdemir’in (2009) ve Turhan’ın (2007) etik liderlikle ilgili araştırmalarının bulgularında göz önünde bulundurulmuştur. Resmi kurumlar olan okulların yönetilmesinin belirli hukuki esaslara dayanması gerekir. Bu yasal sorumluluğu ilk yerine getirmesi gereken kişiler okul müdürleridir ancak okul müdürleri kimi zaman kanun ve yönetmeliklerin okulu idare etme konusunda yeterli olmadığını okulun tüm üyelerine cevap veremediğini düşünmektedirler. Bu türden durumlarda okul müdürleri inisiyatif olarak çözüm bulmaktadır. Okul müdürleri insan ögesinin hem sayıca hem de çeşitlilikçe baskın bir şekilde hissedildiği okulların yönetmeliklerini gerektiğinde esnetme yoluna başvurmuşlardır aksi durumda mevcut hukuki yapıyla bazı sorunların üstesinden gelinemeyeceğine inanmaktadırlar.

### Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Öğretmenlerle İlgili Davranışlarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin *öğretmenlerle* ile ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşlerine Çizelge 14’te yer verilmiştir. Çizelge 14.’te görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin öğretmenlerle ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 2’si “öğretmenin zamanında derse girmesini sağlayan” ve 2’si “öğretmenlerin sorunlarını çözmeye çalışan, yardım eden” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Çizelge 14. Etik lider olarak okul yöneticisinin öğretmenlerle ilgili davranışları

Öğretmenler	
Öğretmenin zamanında derse girmesini sağlayan	2
Çatışmaları ve dedikoduları yöneten	1
Öğretmenlerin sorunlarını çözmeye çalışan, yardım eden	1
Kişiler arası çatışmaları çözmek için çözüm yolları sunan	1
Yardımcı olmadığı durumları öğretmeniyle açıkça paylaşan	1
Görevlerini yaptıkları sürece çalışanlarının yanında olduğunu hissettiren	1
Gerektiğinde öğretmenin ders sürecini takip eden	1
Öğretmenlerle kişisel çatışmalardan kaçınan	1
Öğretmenin özel ders vermesini kabul etmeyen	1
Yanlış anlaşılmalara izah ederek açıklamaya çalışan	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin öğretmenle ilgili davranışlarına dair “öğretmenin zamanında derse girmesini sağlayan” görüşüne ilişkin olarak K5 “*Etkili öğretme öğrenme sürecini olumsuz yönde etkileyecek ya da engelleyecek birtakım davranışlar, durumlar söz konusu olduğunda o zaman biz devreye giriyoruz zaten. Örnek vermek gerekirse, öğretmenler kırk beş dakikalık derse zil çaldığı halde on beş dakika geç gidiyorlar. Bu etkili öğretme öğrenme sürecini olumsuz ya da önleyen bir faktördür. Bunun çözümlenmesi gerekir. O zaman arkadaşlara şunu rahatlıkla sorabilirim: arkadaş neden ders saatine riayet etmiyorsun? Çünkü sonuçta ben okul müdürü olarak onbeş dakika geç gelsem hiçbir sıkıntı olmaz. Neden? Çünkü benim on beş dakika herhangi bir yere gecikmemden dolayı olumsuz etkilenen insan sayısı bir iki olabilir ama bir öğretmenin derse on beş dakika geç gitmesinden etkilenecek öğrenci sayısı minimum otuzdur. Dolayısıyla bu anlamda baktığımızda öğretmenlerin zaman çizelgesine, zamana riayet etmeleri çok önemli diye düşünüyorum.*” (5, st.225-236) şeklinde ifade etmiştir. “Çatışmaları ve dedikoduları yöneten” görüşüne ilişkin olarak K1 “*Her teneffüs bir araya gelen bir insan topluluğu düşünün ve her türlü çatışma da olur, dedikodu da olur, çekememezlik de olur. E bunları da yönetmek durumundasınız.*” (1, st.163-164) şeklinde ifade etmiştir. K5 okul müdürlerinin öğretmenlerin derslerine zamanında girmesi için yönlendirmede bulunması gerektiğini söylemektedir. K1 ise okul müdürlerinin dedikoduları ve çatışmaları yönetmesi gerektiğini ifade etmektedir.

### Turkish Studies

İlgili alanyazında etik lider olarak okul yöneticisinin öğretmenle ilgili davranışlarına dair “öğretmenin zamanında derse girmesini sağlayan” ve “çatışmaları ve dedikoduları yöneten” görüşlerine dair bulguya rastlanmamıştır. İnsan sayısının çok olduğu okullarda çatışma ve dedikodunun olması mümkündür. Bu bağlamda okul yöneticilerinin okulun amaçlarının önüne geçen dedikodu ve çatışmaları yönetmesi gerekmektedir.

### **Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Öğrencilerle İlgili Davranışlarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri**

Etik lider olarak okul yöneticisinin öğrencilerle ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşlerine Çizelge 15’te yer verilmiştir. Çizelge 15.’te görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin öğrencilerle ilgili davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 2’si “öğrencileri sadece öğretime yönlendiren değil sosyal aktivitelere de yönlendiren” şeklinde görüş ifade etmiştir.

#### **Çizelge 15. Etik lider olarak okul yöneticisinin bürokratik davranışları**

Öğrenciler	
Öğrencileri sadece öğretime yönlendiren değil sosyal aktivitelere de yönlendiren	1
Öğrencilerle kişisel çatışmalardan kaçınan	1
Öğrenciden notla intikam almayan	1
Öğretmen – öğrenci arasındaki duygusal bağı hoş karşılamayan	1
Öğrencilere tacizde bulunmayan	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin öğrencilerle ilgili davranışlarına dair “öğrencileri sadece öğretime yönlendiren değil sosyal aktivitelere de yönlendiren” görüşüne ilişkin olarak K1 “*ben öğrencilerime bu kadar çok ders çalışmak gerekliliğini empoze etmeyebilirim. Empoze etmek de istemem. Çünkü biz burada sadece öğretim değil, eğitim de yapmalıyız. Farklı kanallara onları, yani farklı yerlere kanalize etmeliyiz. Birtakım özelliklerini geliştirmeliyiz. İnsani özelliklerini geliştirmeliyiz ya da sosyal olabilmek için onlara birtakım şeyler öğretebilmeliyiz.*” (1, st.247-251) şeklinde görüş ifade etmiştir. K1 okul müdürlerinin öğrencilerin insani özelliklerinin de gelişimine katkıda bulunması gerektiğini söylemektedir.

İlgili alanyazında etik lider olarak okul yöneticisinin öğrencilerle ilgili davranışlarına dair “öğrencileri sadece öğretime yönlendiren değil sosyal aktivitelere de yönlendiren” görüşüne dair bulguya Börü’nün (2015) etik liderlikle ilgili araştırmasında rastlanmıştır. Eğitim kurumlarının öğretimle beraber eğitim görevi de düşünüldüğünde okul müdürlerinin öğrencilerin sosyal yönden de gelişimine destek olması gerekir.

### **Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Okul Kültürüyle İlgili Davranışlarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri**

Etik lider olarak okul yöneticisinin okul kültürüyle ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşlerine Çizelge 16’da yer verilmiştir. Çizelge 16.’da görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin okul kültürüne ilişkin olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 1’i “eğitim-öğretim süreçlerini hem öğrenci hem öğretmen açısından hazır hale getirmek için çabalayan” şeklinde görüş ifade etmiştir.

#### **Çizelge 16. Etik lider olarak okul yöneticisinin okul kültürüyle ilgili davranışları**

Okul kültürü	
Eğitim-öğretim süreçlerini hem öğrenci hem öğretmen açısından hazır hale getirmek için çabalayan	1
Hizmet eden	1
Sürekli müdür tavrı takınmayan	1

#### **Turkish Studies**

Etik lider olarak okul yöneticisinin okul kültürüyle ilgili davranışlarına dair “eğitim-öğretim süreçlerini hem öğrenci hem öğretmen açısından hazır hale getirmek için çabalayan” görüşüne ilişkin olarak K5 “...Öğrencilerimizden sonra bu okulun en anlamlı, en değerli varlıkları öğretmenler. Çünkü öğretme öğrenme sürecini onlar götürüyorlar. Bizler aslında öğretme öğrenme sürecinin etkililiğini artırmak için yardımcı pozisyondayız. Okul yöneticisi olarak, diğer personel olarak yardımcı pozisyondayız. Biz bunun şartlarını, öğretme öğrenme sürecinin etkili geçmesi için şartları hazırlıyoruz. Yani kendimi ben okul yöneticisi olarak bu pozisyonda görüyorum, okul müdürü olarak bu pozisyonda görüyorum. ...” (5, st.217-224) şeklinde görüş ifade etmiştir. K5 okul müdürlerinin eğitim-öğretim süreçlerinin işlerliği için öğretmenlere yardımcı olmasının önemini dile getirmektedir.

İlgili alanyazında etik lider olarak okul yöneticisinin okul kültürüyle ilgili davranışlarına dair “eğitim-öğretim süreçlerini hem öğrenci hem öğretmen açısından hazır hale getirmek için çabalayan” görüşü Börü’nün (2015), Ertürk’ün (2012), Aktoy’un (2010), Aydın’ın (2010), Kılınç’ın (2010), Yıldırım’ın (2010), İskele’nin (2009), Gültekin’in (2008) ve Yılmaz’ın (2006) etik liderlikle ilgili araştırmalarında “öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar” olarak göz önünde bulundurulmuştur. Okul müdürleri eğitim-öğretim süreçlerinin etkililiğini arttırmak için çalışmalı ve buna ilişkin hizmetlerde bulunmalıdır. Toksoy’un (2011), Özdemir’in (2009) ve Turhan’ın (2007) etik liderlikle ilgili araştırmalarında “okulumuzda topluma ve insanlığa hizmet etmeye yönelik bir anlayış geliştirim” görüşü ile dikkate alınmıştır. Demirdağ’ın ücretli öğretmenlere göre ilkokul müdürlerinin etik liderlik özellikleri ile çatışma yönetimi stratejileri düzeylerini belirlemeye dönük araştırmasına göre okul yöneticilerinin davranışsal etik liderlik gösterme düzeyi düşük, iklimsel etik liderliği gösterme düzeyi yüksektir. Demirdağ’ın araştırmasında Yılmaz’ın (2005) ölçeği kullanılmıştır.

### Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Değerlerinin Kaynağına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri

Araştırmanın dördüncü alt amacı doğrultusunda ‘etik lider olarak okul yöneticisinin değerlerinin kaynağı’ dördüncü ana temadır. Etik lider olarak okul yöneticisinin *değerlerinin kaynağına* ilişkin katılımcıların görüşlerine Çizelge 17’de yer verilmiştir. Çizelge 17.’de görüldüğü üzere etik lider olarak okul yöneticisinin değerlerinin kaynağına ilişkin olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 3’ü “evrensel değerler” ve 1’i “kültür, aile ve din” şeklinde ifade etmiştir.

Çizelge 17. Etik lider olarak okul yöneticisinin değerlerinin kaynağı

Etik lider olarak okul yöneticisinin değerlerinin kaynağı	N
Evrensel değerler	3
Dini değerler	3
Toplumsal kültür	3
Ailevi değerler	3
Ahlâki değerler	2
Bireysel değerler	2
Vatan sevgisi	1
İnsan sevgisi	1
İnsana olan bakışı	1
Eğitim alanındaki kariyeri	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin değerlerinin kaynağıyla ilgili davranışlarına dair “evrensel değerler” görüşüne ilişkin olarak K1 “...Evrensel değer tabi ki, bellidir onlar değişmez. Hangi din, hangi kültür olursa olsun, değişmez. ... insana yaklaşım ya da insanın haklarını korumak,

*eşit davranmak ya da burada olmanın gerekliliğini yapmak konusunda kültürel ya da dini herhangi bir fark olduğunu düşünmüyorum ben. ...” (1, st.224-228) şeklinde ifade etmiştir. “Dini değerler”, “toplumsal kültür” ve “ailevi değerler” görüşlerine ilişkin olarak K2 “kültürümüzden gelebileceğini düşünüyorum. Aileden aynı zamanda alınan özellikler var, erdemler var. Bir diğeri temel faktörlerden; dinimizden.” (2, st.115-118) şeklinde ifade etmiştir.*

Araştırmaya katılan ortaöğretim kurumu okul müdürleri, okul yöneticilerinin değerlerinin kaynağının evrensel, kültürel, ailevi, dini ve kendi gibi değerlerden beslenmesi gerektiğini düşünmektedirler. Etik lider olarak okul yöneticisinin değerlerinin kaynağına ilişkin olarak görüşlere dair bulgulara ilgili alanyazında rastlanmamıştır.

### **Sonuç ve Öneriler**

Araştırma sonucunda ‘etik lider olarak okul yöneticisinin özellikleri’, ‘etik lider olarak okul yöneticisinin liderlik özellikleri’, ‘etik lider olarak okul yöneticisinin davranışları’ ve ‘etik lider olarak okul yöneticisinin değerlerinin kaynağı’ olmak üzere 4 ana tema bulunmuştur. ‘Etik lider olarak okul yöneticisinin davranışları’ ana temasına ait olarak ‘etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim süreçleriyle ilgili davranışları’ ve ‘etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim anlayışı ilgili davranışları’ olmak üzere 2 alt tema belirlenmiştir. ‘Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim süreçleriyle ilgili davranışları’ alt teması altında katılımcıların görüşleri *karar alma; hesap verme ve şeffaflık, motivasyon(sinerji, ödül); kurallar ve yaptırımlar; iletişim; insana verdiği değer; adalet; eşitlik; ayrımcılık* olmak üzere 9 kategori altında toplanmıştır. ‘Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim anlayışı ile ilgili davranışları’ alt teması altındaki katılımcıların görüşleri ise *bürokrasi; öğretmenler; öğrenciler; okul kültürü* olmak üzere 4 kategori altında toplanmıştır.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak politikacılar için belirlenen öneriler:

- Eğitim yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için araştırma sonucunda ortaya çıkan okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve davranışlarına göre etik ilkeler belirlenmelidir

- Eğitim politikalarının geliştirilmesinde etik değerler dikkate alınmalıdır.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak uygulayıcılar için belirlenen öneriler:

- Okul yöneticileri okul kültüründe etik ilke ve davranışların yerleşmesi için çaba göstermelidir.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak araştırmacılar için belirlenen öneriler:

- Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını ölçmek için mevcut tutum ölçekleri güncellenmelidir.

- İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerini ve davranışlarını belirlemek için nitel araştırma desenlerinden durum çalışmasına dayalı araştırmalar yapılmalıdır.

### **KAYNAKÇA**

\_\_\_\_\_. (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.



- Aktoy, B. (2010), *İlköğretim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- American Association of School Administrators, Staff Relations in School Administration. (1955). Washington, D.C. : The Association.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 18(4), 244-256.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yay.
- 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.
- Börü, D. (2001). Örgütlerde güven ortamının yaratılmasında ilk adım: Güvenilir insanlar kim?. In *Proceedings of the 9th Management and Organization Conference in Istanbul, Turkey*. 189-204.
- Börü, N. (2015). *Etik lider olarak okul yöneticisinin özelliklerine ve davranışlarına ilişkin ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi: Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- 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.
- Demirdağ, S. (2016). İlkokul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki: ücretli öğretmen görüşleri. *Turkish Studies(International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic)*. 11(3), 879-894.
- Erdoğan, Ç. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik davranışları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Ertürk, S. (1979). *Eğitimde program geliştirme*. Ankara: Yelken Tepe Yayınları.
- Greenfield, W. D. (1991). *Rationale and methods to articulate ethics and administrator training*. 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.
- 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.
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İÖO yöneticilerinin 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.
- Liamputtong, P. (2009). Qualitative data analysis: conceptual and practical considerations. *Health Promotion Journal of Australia*. 20(2).
- Miles, M. B. & Huberman A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book*. Thousand Oaks, CA: Sage Pub.
- 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.
- Özdemir, M. (2009). *Lise öğretmenlerinin etik liderlik ve sosyal adalet alguları arasındaki ilişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul, Yeditepe Üniversitesi.
- Starratt, R. J. (1994). *Building an ethical school : A practical response to the moral crisis in schools*. Florence, KY, USA: Routledge.
- 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.
- 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.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayın Evi.
- Yılmaz, E. (2002). *Milli Eğitim Bakanlığı'nun bir biriminde, toplam kalite yönetiminin özünü oluşturan etik değerlerin algılanmasına yönelik bir durum çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Selçuk Üniversitesi, Konya.

### Citation Information/Kaynakça Bilgisi

- Boyacı, A. & Börü, N. (2016). “Okul Yöneticileri Açısından Etik Liderlik / Ethical Leadership for Principals”, *TURKISH STUDIES -International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic-*, ISSN: 1308-2140, (Prof. Dr. Kamil Veli Nerimanoğlu Armağanı) Volume 11/14 Summer 2016, ANKARA/TURKEY, www.turkishstudies.net, DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.9819>, p. 75-100.