

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

**Neşe BÖRÜ
(Doktora Tezi) Eskişehir, 2015**

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

Neşe BÖRÜ

DOKTORA TEZİ

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Plânlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Adnan BOYACI

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Temmuz, 2015

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Neşe BÖRÜ' nün "Etik lider olarak okul yöneticisinin özellikleri ve davranışlarına ilişkin ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri (Eskişehir ili örneği)" başlıklı tezi 08.06.2015 tarihinde, aşağıda belirtilen jüri üyeleri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Plânlaması ve Ekonomisi Programında, Doktora Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Adı-Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	:Doç. Dr. Adnan BOYACI
Üye	:Prof. Dr. Coşkun BAYRAK
Üye	:Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU
Üye	:Prof. Dr. Ahmet AYPAY
Üye	:Prof. Dr. Cemil YÜCEL

Prof. Dr. Esra CEYHAN
Anadolu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

DOKTORA TEZ ÖZÜ

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

Neşe BÖRÜ

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Plânlaması ve Ekonomisi Doktora Programı

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Haziran 2015

Danışman: Doç. Dr. Adnan BOYACI

Toplumsal yapılarda etikle ilgili sorunlar giderek artmaktadır. Bu sorunların üstesinden gelebilmek içinse araştırmacılar örgütlerin liderlerinin özellikleri ve davranışları üzerinde durmaktadır. Bu araştırmanın genel amacı ise 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 etik lider olarak okul yöneticisinin özelliklerini, davranışlarını ve değerlerinin kaynağını belirlemeyi amaçlar.

Bu araştırma nitel araştırma yöntemine dayanarak hazırlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Verilerin analizinde ise betimsel analiz yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılında Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerine bağlı resmi ortaöğretim kurumlarının öğretmenleri oluşturmaktadır ve sayısı 2452'dir. Araştırmanın çalışma grubu ise 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan 33 ortaöğretim öğretmenidir. Çalışma grubunu belirlerken amaçlı örnekleme yöntemi olan maksimum çeşitlilik örneklemeden yararlanılmıştır.

Araştırmanın verilerinin toplanması için araştırmacı tarafından hazırlanan '*Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Özellikleri ve Davranışları Görüşme Formu*'

kullanılmıştır. Görüşme formu demografik özellikler ve etik lider olarak okul yöneticisinin özellikleri 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. Toplam 11 sorudan meydana gelmektedir. Hazırlanmış olan sorular, araştırma problemi ve amacının ne olduğunun yazıldığı bir form haline getirilerek alan uzmanlarının görüşüne sunulmuştur. Alınan görüşler doğrultusunda üzerinde gerekli düzeltmeler yapılmış ve öğretmenler tarafından soruların anlaşılabilirliğini sınamak içinse 3 öğretmenle pilot görüşme yapılmıştır. Bu çalışmanın sonunda, soru maddelerinin iç geçerliği saptanmıştır.

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde betimsel analiz yaklaşımına dayanarak 4 aşama takip edilmiştir. Bunlar: *Görüşme kayıtlarının dökümü, kodlama anahtarının oluşturulması ve kodlanması, kodlamaların karşılaştırılması ve güvenilirlik, bulguların tanımlanması ve yorumlanmasıdır*. Araştırmanın güvenilirliği $Güvenirlik = Görüş Birliği / Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı$, formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Bu hesaplama göre güvenilirlik 0,87 olarak bulunmuştur.

Araştırma bulgularının tartışılmasında ise Ertürk'ün (2012), Toksoy'un (2011), Aktoy'un (2010), Aydın'ın (2010), Kılınç'ın (2010), Yıldırım'ın (2010), İskele'nin (2009), Özdemir'in (2009), Şimşek ve Altınkurt'un (2009), Karaköse'nin (2008), Gültekin'in (2008), Erdoğan'ın (2007) ve Küçükkaraduman'ın (2006), Turhan'ın (2007) ve Moorhouse'ın (2002) etik liderlikle ilgili araştırmaları dikkate alınmıştır.

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-ihtiyaçlar-başarısı ve öğrencinin ihtiyaçları-başarısı* gibi davranış alanları ön plana 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. 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 düşüncüyü 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.

Eğitim politikalarının bütünleşik bir parçası olarak eğitim yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi süreçlerinde etik ilkeler bir ölçüt niteliği taşımaktadır. 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.

Anahtar Sözcükler

Etik Liderlik, Okul Yöneticisi, Etik İlke

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

Neşe BÖRÜ

Division of Educational Sciences

(Educational Administration, Supervision, Planning and Economy)

Anadolu University Graduate School of Educational Sciences, June, 2015

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Adnan BOYACI

Ethical problems have been increasing in social structures in the recent times. Researchers have taken into behaviors and characteristics of leaders in organizations considerations in order to deal with these problems. 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

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.

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

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 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.

ÖNSÖZ

Değişen ve dönüşen dünyayla birlikte toplumsal değerlerin nasıl olması gerektiği konusundaki tartışmalar ve talepler git gide artmaktadır. Değerlere ilişkin toplumsal sorunlarla başetmek için bireylerin etik değerleri kendi davranışlarına kılavuzlaması bir çözüm yolu olarak görülmektedir. Bu bağlamda ekonomi, siyaset, sağlık, din ve eğitim gibi toplumsal yapılarda rol alan tüm bireylerin doğru olmak, farklı düşüncelere karşı saygılı olmak, otoriter tavırlardan kaçınmak, hukukun üstünlüğüne inanmak, topluma hizmetlerde bulunmak, rüşvet almamak, insana değer vermek gibi etik değerleri benimsemesi gerektiği düşünülmektedir.

Toplumsal yapılardan biri olan eğitim kurumlarının, toplumun diğer kurumlarının bireylerinin davranışlarını şekillendirme konusundaki görev ve sorumlulukları göz önüne alındığında ise eğitim kurumlarının yöneticilerinin ve öğretmenlerinin topluma etik açıdan örnek olması ve bu konuya ilişkin gerekli sorumlulukları yerine getirmesi diğer kurumlara kıyasla daha elzem görülmektedir. Bununla beraber öğrencilerin de etik açıdan topluma örnek bir vatandaş olarak yetiştirilerek, toplumdaki huzurun devamlılığına hizmet edilmesi gerekmektedir. Okul yöneticisinin etik liderlik özelliklerinin, davranışlarının ve değerlerinin kaynağının belirlenmesiyle, toplumun etik değerlerini etkileme konusunda doğrudan hak sahibi olan eğitim kurumlarının etkililiğinde olumlu yönde gelişme sağlanacağı düşünülmektedir.

Araştırma boyunca öncelikle bana güvenen ve sabreden, eleştirileriyle beni yönlendiren danışman hocam sayın Doç. Dr. Adnan BOYACI' ya teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Araştırma süresince manevi desteğini ve yardımlarını esirgemeyen ve araştırmanın her süreciyle ilgili bilgi sahibi olup beni sabırla dinleyen anneme, babama, abimlere, tüm dostlarım ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Neşe BÖRÜ

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM I GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Kültürel Değerler	5
Türk Kültürünü Etkileyen Değerler	6
Türk Toplumunun Kurum Kültürüne İlişkin Bir Araştırma	11
Etik Disiplin	16
İş Etiği	18
Mesleki Etik ve İşletme Etiği	18
Yönetsel Etik, Kamusal Etik ve Bireysel Etik	19
İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi	22
Etik Teoriler	24
Yönetici ve Etik	26
Liderlik ve Etik	27
Etik Liderlik	28
Aronson'ın Etik Liderlik Modeli	34
Okul Yönetimi ve Etik	40
Okul Yöneticisinin Etik Davranışları	41
Eğitim Kurumları İçin Etik İlkeler ve Değerler	50
A.B.D.'deki Eğitimle İlgili Kurumların Etik İlkeleri	51
Avrupa Birliği Eğitim Politikaları'nın Değerleri	54
Türkiye'deki Kamu Kurumlarıyla İlgili Demeklerin Etik İlkeleri	56
Etik ve Yönetimde Karar Verme	57
Değerlerin Kaynağı ve Etik Karar Verme Süreci	59
Etik Karar Verme Sürecini Etkileyen Etmenler	63
Etik Karar Verme ve Örgütsel Sonuçları	65
İlgili Alanyazın	68
Araştırmanın Sorunu	74
Amaç	75
Araştırmanın Önemi	76

Sınırlılıklar	77
Tanımlar	77
BÖLÜM II YÖNTEM.....	79
Araştırma Modeli	79
Katılımcılar	80
Veri Toplama Aracı ve Süreci	82
Verilerin Çözümlemesi	83
BÖLÜM III BULGULAR, YORUM VE TARTIŞMA.....	86
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri	86
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Yönetim Becerilerine İlişkin Özellikleri	86
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Etkileme Gücü İle İlgili Özellikleri	91
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin İnsaniyetiyle İlgili Özellikleri	93
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri	95
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Okul Yönetimiyle İlgili Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri	95
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Yönetim Anlayışı İle İlgili Davranışları	96
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Karar Alma İle İlgili Davranışları	100
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Şeffaflık İle İlgili Davranışları	103
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Hesap Verme İle İlgili Davranışları	105
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Yönetim Süreçleri İle İlgili Davranışları	107
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Kurallar ve Yaptırımlar İle İlgili Davranışları	109
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Okuldaki Sinerji İle İlgili Davranışları	111
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Okulun Sorunları-İhtiyaçları-Başarısı ve Öğrencinin İhtiyaçları-Başarısı İle İlgili Davranışları	113
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin İnsan İlişkileriyle İlgili Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri	118
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin İletişim Becerileri İle İlgili Davranışları	118
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin İnsana Verdiği Değerle İlgili Davranışları	121

Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Bireylerin Haklarını Korumasıyla İlgili Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri	124
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Bireylerin Sosyal ve Yasal Haklarını Korumasıyla İlgili Davranışları.....	124
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Adil Davranmasıyla İlgili Davranışları	126
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Ayrımcı Olmamasıyla İlgili Davranışları.....	129
Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Etik Kültür Oluşturmasıyla İlgili Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri.....	132
Okul Yöneticilerinin Değerlerinin Kaynağına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri.....	134
BÖLÜM IV SONUÇLAR.....	137
BÖLÜM V ÖNERİLER.....	142
EKLER.....	143
KAYNAKÇA	151

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Etik, ruhsal, otantik ve dönüşümsel liderlik teorileri arasındaki farklar	32
Çizelge 2. Etik ve etik olmayan liderlik davranışları	32
Çizelge 3. Etik liderin özellikleri	33
Çizelge 4. Etik sistemler	59
Çizelge 5. Katılımcıların demografik özellikleri	81
Çizelge 6. Veri toplama süreci	83
Çizelge 7. Veri analizi çalışma planı	85
Çizelge 8. Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim becerileri ile ilgili özelliklerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri	86
Çizelge 9. Etik lider olarak okul yöneticisinin etkileme gücü ile ilgili özelliklerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri	91
Çizelge 10. Etik lider olarak okul yöneticisinin insanîyeti ile ilgili özelliklerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri	93
Çizelge 11. Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim anlayışı ile ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri	96
Çizelge 12. Etik lider olarak okul yöneticisinin karar alma ile ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri	100
Çizelge 13. Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetimde şeffaflık ile ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri	103
Çizelge 14. Etik lider olarak okul yöneticisinin hesap verme ile ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri	105
Çizelge 15. Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim süreçleri ile ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri	107
Çizelge 16. Etik lider olarak okul yöneticisinin kurallar ve yaptırımlar ile davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri	109
Çizelge 17. Etik lider olarak okul yöneticisinin okuldaki sinerji ile ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri	111
Çizelge 18. Etik lider olarak okul yöneticisinin okulun sorunları- ihtiyaçları-başarısı ve öğrencinin ihtiyaçları-başarısı ile ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri	113
Çizelge 19. Etik lider olarak okul yöneticisinin iletişim becerileri ile ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri	118
Çizelge 20. Etik lider olarak okul yöneticisinin insana verdiği değerle ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri	121
Çizelge 21. Etik lider olarak okul yöneticisinin bireylerin sosyal ve yasal haklarını korumasıyla ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri	125
Çizelge 22. Etik lider olarak okul yöneticisinin adil davranmasıyla ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri	126
Çizelge 23. Etik lider olarak okul yöneticisinin ayrımcı olmamasıyla ilgili davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri	130
Çizelge 24. Etik lider olarak okul yöneticisinin okulda etik kültür oluşturmaya yönelik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri	133
Çizelge 25. Etik lider olarak okul yöneticilerinin değerlerinin kaynağına ilişkin öğretmenlerin görüşleri	135

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1. Etik Liderlik</i>	31
<i>Şekil 2. Aronson'ın Etik Liderlik Modeli</i>	36
<i>Şekil 3. Araştırmanın Sonuçları</i>	139

KISALTMALAR LİSTESİ

- AASA: Amerika Okul Yöneticileri Birliği
AB: Avrupa Birliği
ABD: Amerika Birleşik Devletleri
ISLLC: Uluslararası Okul Liderleri Lisans Birliği
MEB: Milli Eğitim Bakanlığı
NAESP: İlk Kademe Okul Yöneticileri Ulusal Birliği
NASSP: Orta Kademe Okul Yöneticileri Ulusal birliği
NCATE: Ulusal Öğretmen Akreditasyon Birliği
NPBEA: Amerika Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu
TED: Toplumsal Etik Derneği
TEDMER: Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı

BÖLÜM I

GİRİŞ

Problem Durumu

21. yüzyılda küreselleşme, uluslararasılaşma, bilgi teknolojilerindeki yapısal dönüşümler ile sosyal medya ve ekonominin sınır aşan faaliyetlerinin yaratmış olduğu risk, belirsizlik, güvensizlik, eşitsizlik, kaygı ve toplumsal çözülme toplumsal yapıların değerlerini olumsuz açıdan etkilemektedir (Bozkurt, 2010, s.187-200). Bununla beraber bilgi, teknoloji, bilginin üretilmesi, hayata geçirilmesi ve güncellenmesi ise toplumsal yapılar açısından önem arzeden unsurlar arasındadır (Özkara, 1999, s.38). Ayrıca, çağdaş toplumların laik ve demokratik insanlara gereksinimi vardır. Yani toplumdaki bireylerin her inanca saygı duyması, farklılıklara hoşgörü ile yaklaşması, hukukun üstünlüğünü koruması ve gerektiğinde yasaların yeniden düzenlenmesine ilişkin baskıda bulunması, katılımcı yurttaşlık anlayışını benimsemesi gibi konularda sorumluluk alması gerekir. Tüm bu anlayış ve tutumların en etkili biçimde kazandırılacağı yerler ise eğitim kurumlarıdır (Okçabol, 2005, s.116). Dolayısıyla 21. yüzyılın sosyal gerçeklerinin etkisi altındaki toplumsal kurumların ve bu kurumlardan biri olan eğitim kurumlarının çalışanlarının davranışlarını etkileyen değerlerin irdelenmesi gerekmektedir.

21. yüzyıl okullarının yöneticilerinin ve öğretmenlerinin yaşam boyu eğitim ve öğrenmeyi öğrenme anlayışlarını benimsemesi; mesleki anlamda uzman olması gerekir (Tekişik, 2002, ss.1-2). Okullar Toffler'a göre sadece bilgi veren değil, bilgiyi kullanmayı da öğreten kurumlar olmalıdır. Öğrenciler eski bilgilerden gerektiğinde hızlıca kurtulmalı ve yenilerini zamanında içselleştirebilmelidir. Geleceğin cahili okuma yazmayı bilmeyen değil, nasıl öğrenmesi gerektiğini bilmeyendir. Öğrencilerin nasıl öğrenmesi gerektiğini bilmesi gerekir (Tezcan, 2002, s.6).

21. yüzyıl okullarının sorumlulukları arasında demokratik toplumun doğasına uygun görevlere ve sorumluluklara sahip vatandaşlar yetiştirmek de yer alır. Bu bağlamda okullar sadece kendi süreçlerini yönetmek için kurallara bağlı değildir; aynı zamanda öğrencilerin demokratik topluma uygun nitelikte yetişebilmesi için de kurallara bağlıdır. (Greenfield, 1991, ss.2-3). Demokratik toplumun yeşermesine olanak sağlayan eğitim sistemi ise sınıf, cinsiyet, düşünce ve ırka bağlı ayrımlara göre

değil bireysel kavrama gücüne dayanır. Bu eğitim sisteminde bireylerin sahip olduğu sosyolojik ve ekonomik eksikliklerden kaynaklanan dezavantajlı koşullar devlet tarafından düzeltilir ve toplumsal eşitlik sağlanır. Bu bağlamda; devlet, zorunlu ve parasız eğitimi dengeli dağıtır, her bireyin aynı eğitim imkânlarından yararlanmasını sağlar, okullara kabul koşullarında adaleti sağlar. Eğitim süreçlerinde ise her bireyin öğrenebileceğine inanılır. Okullar bireysel yeteneklerin keşfedilmesi, kurumlarla ilişkilerin açık tutulması, değişime açık olunması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması gibi konularda etkin hizmet verir. Ayrıca demokratik vatandaşların yetiştirilebilmesi için düşünce özgürlüğünün de sağlanması gerekir. Bunun için bireylerin eğitim sürecinde aktif rol oynaması ve öğretmenlerin yaratıcı düşünce ile eleştirel düşüncüyü desteklemesi gerekir. Yine öğretmenler, aileler, öğrenciler ve ilgili diğer bireyler okul yönetimine müdahil olabilir. 1948 yılında Birleşmiş Milletler tarafından kabul edilen *İnsan Hakları Beyannamesi* 'ne göre de demokratik eğitimin sağlanması için; zorunlu ve parasız eğitimin olması, mesleki ve teknik eğitimin desteklenmesi, yükseköğretime geçişte eşitliğin sağlanması gerekir (Gökçe, 2003, ss.55-57). Ancak, 21. yüzyılın sosyal gerçeklerinin etkisi altındaki eğitim kurumlarının da diğer toplumsal kurumlar gibi siyasal kirlenme, rüşvet, vergi kaçırma, yanlı davranma veya iş yavaşlatma gibi etik sorunlarla karşılaştığı görülmektedir (Brown ve Treviño, 2006, s.595; akt, Çelik, 2000, s.89).

21. yüzyılda yaşanmakta olan küresel değişim toplumdaki her şeyin metalaşmasına sebep olmaktadır. Eğitim sunumu da ticarileşmekte olan hizmetlerden biridir. Kamusal eğitim kavramı “eski” ve “modası geçmiş” bir kavram olarak kabul edilmeye ve eğitimin satın alınması gerektiği düşünölmeye başlanmıştır. Teknoloji kavramı ise eğitimde nitelik olarak görölmeye başlanmıştır. Eğitim çıktıları performans testleri ile ölçölerek standartlaştırılmakta ve elde edilen sonuçların dünya ölçeğinde birbiri ile yarışması beklenmektedir. Eğitimde başarı çoktan seçmeli testlerden alınan neticeler haline gelmiştir. Aileler ve öğrenciler rekabetçi konumuna yerleştirilmiştir. Öğrenciler sadece testlerde çıkan bilgileri ya da işe yarayacak bilgileri öğrenme eğilimine yönelmiştir. Sınav sistemi özel dersanelerin, özel derslerin artmasına ve eğitimde fırsat eşitsizliğinin oluşmasına sebep olmaktadır. Öğretmenlerin başarısı da bu ölçütle değerlendirilmeye başlanmıştır. Öğretmenlerin değerlere sahip olmasından çok yeterliliklere ve becerilere sahip olması beklenmektedir. Böylece öğretmen, idealist

öğretmen kimliğini kaybederek uygulayıcı konumuna yerleşmiştir. Öğretmen eleştirel yargı ve tepki veren değil, teknisyen pozisyonuna bırakılmıştır. Ayrıca ailelerin okul yönetimine katılım anlayışını ise bağış yapma ve öğrencilerinin sınavlardan başarı elde etmesine yönelik tepkiler oluşturmaktadır (Ünal, 2005, ss. 4-11).

Yöneticiler ve öğretmenler “yaşam boyu öğrenme” anlayışını savunur ama uygulamalar genelde ‘okul merkezlidir’; okul öncesi eğitim aileye, okul sonrası eğitim iş-meslek ve sivil toplum kurumlarına, okul dışı eğitim ise ticari medyaya bırakılmış durumdadır. Medya reyting uğruna yaygın eğitim sorumluluğunu üzerine almaz. Politikalar da bu yönde çalışmaz. Politikada örgün (okul) ve yaygın (toplumsal/halk) eğitim ayrımı yapılır. Okullar çocuğu hayata ve üniversiteye hazırlar. Ancak başarı veya başarısızlık gencin kişisel çabasına bırakılmış durumdadır. Okullar sınav temelli sistemlerde başarılı mezunlarıyla övünür. Ancak okuldaki başarı hayattaki başarıyı garantilemez. Çünkü hayattaki başarı ölçütü kesin değildir. İnsan hakları evrensel bildirgeleri insanın eğitim hakkını kabul eder ancak olanaklardan yararlanma, yeteneklerini keşfetme, kendini gerçekleştirme sorumluluğunu bireylere bırakır. Çağdaş okullarda “öğrenci-merkezli”, “bilgisayar destekli”, “öğrenen okul” gibi eğitim anlayışları savunulur ama düzenin nasıl çalıştığı, okulun neyi, nasıl öğrendiği henüz belli değildir (Güvenç, 2007, s.33). Bu durumlar ise öğrencileri ve eğitimcileri etik davranışları belirleme konusunda ikileme düşürmektedir. (son cümle: benim cümlem)

İnternet teknolojisi ise bilgiyi paylaşma ve bilgiye ulaşma boyutunda hayata büyük kolaylıklar sunar ancak etik dışı davranışların oluşmasına bir arka plan oluşturma riski de taşır. Bazı öğrencilerin ödevleri üzerinde fazla düşünmeden internette yeralan hazır ödevleri kullanmaları, genç neslin şiddet içerikli oyunlar oynaması (Özsoy, 2004, s.178), televizyonun ve diğer teknolojilerin aile bağları ve ilişkileri üzerinde olumsuz etkisi (Sousa, 2003, s.187) bu riske ilişkin örneklerden bazılarıdır. Eğitim süreçlerinin etkililiği ile ilgili sorunlar, küreselleşmenin ve teknolojinin sebep olduğu olumsuzlukların üstesinden gelebilmek içinse insani davranışların bireyler tarafından daha fazla benimsenmesi ve etik değerlerin toplumdaki bireyler arasında yaygınlaşması gerekir.

Bireyin algılamasında, zihniyetinde, tutum ve değerlerinde, yetenek ve maharetlerinde gelişmenin veya değişimin gerçekleşmesi (Özakpınar, 1988, s.2) için istendik yönde, kasıtlı olarak çaba sarf etme (Ertürk, 1979, s.12) konusunda

sorumluluğu 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 bireylerin yaşadıkları çevrede-ülkede-dünyada olup bitenlere karşı etik kaygı ile yaklaşmalarını sağlayan duyularını köreltebilir ya da bireylerin yaşama Kant'ın deyişiyle 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 deyişiyle 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. Akli gelişen insanın, iyi-kötü, doğru-yanlış ve ak-kara ayrımını sağlıklı bir biçimde yapma yeteneği ve olasılığı artar. Sanatla estetik anlayışı ve duyguları gelişerek, başkalarına kötülük yapma olasılığı azalır. Akli ve duyguları gelişmiş insan bilinçli hareket eder ve diğer insanlara saygılı davranmanın kendisini olumlu yönde etkilediğinin farkındadır. Bu sebeple eğitim sisteminin görevlerinden biri insanın insanileşmesine yardımcı olmaktır (Okçabol, 2005, s.124). Bu bağlamda, bireylerin davranışlarını kasıtlı olarak, istenilen yönde değiştirme konusunda sorumluluğu olan eğitim kurumlarının her kademesinde etik eğitim-öğretim süreçlerinin ve eğitim kurumlarının baş aktörleri olan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin etik açıdan örnek bir birey olması gerekir. Bu gereksinim toplumun geleceği ve kültürünün korunması adına gereklidir.

Okul yöneticileri 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). Okul yöneticileri öğrencilerin çıkarlarını korumalı ve onlara kaliteli hizmet vermek için görevine adanmalıdır (Greenfield, 1991,

ss.2-3). Okulların toplumun her kesimi için yönetici adayları yetiştirmesi yüzünden okul yöneticilerinin etik değerlere ağırlık vermesi ve geleceğin yöneticilerine örnek olması gerekir (Amerika Okul Yöneticileri Derneği, 2011). Okul yöneticileri toplumun çocuklarının korunmasından sorumlu olan kişilerdir. Bu sebeple okul yöneticileri etik dışı davrandığı zaman toplumun güvenine karşı ihanet etmiş olur (Hackley, 1998; akt, High, 2005, s.31).

Eğitim kurumlarının ekonomi, siyaset, toplum, kültür ve din gibi toplumsal yapılarla olan karşılıklı işlevsel ilişkisi düşünüldüğünde, eğitim kurumlarının etik ilkelerinin sadece kendi üyeleri için önemli olmadığı aynı zamanda toplumsal işleyişe yönelik anlam ve önemi de söz konusudur. Ayrıca toplumdaki bireylerin davranışlarını kılavuzlayan değerleri etkileyen kültür ve din, örgütsel davranışları ve örgütlerin etkililiğini belirleme bağlamında da stratejik bir öneme sahiptir.

Kültürel Değerler

Tavırları ve davranışları meydana getiren itici güç kültürel değerlerdir. Kültürel değerlerdeki farklılıklar küçük bile olsa tavır veya davranışta gözle görülür bir farklılık oluşturmaktadır. Bu sebeple kültürel değerleri tespit etmek davranışları kestirebilmemize olanak sağlar. Örneğin; insan doğası, kültürel ayrımlara göre iyi, iyi ve kötü karışımı veya kötü olarak algılanabilir. İnsanlığın doğayla olan ilişkisi ise kültürel ayrımlara göre 'doğaya egemen olan', 'doğayla ahenk içinde yaşayan' ya da 'doğaya boyun eğen' olarak algılanabilir. İnsan ilişkileri bahsi ise kültürel ayrımlara göre bireysellik, grup tavrı ve hiyerarşik olarak ortaya çıkabilir. Bazı kültürler, üretmeyi ve aralıksız çalışmayı öncelik olarak görürken diğerleri yaşayabilecek kadar çalışmayı yeterli bulur. Kimi kültürlerde kullanılan alan, kişiye özel görüntüye sahipken kimisinde kamusal olarak tasarlanmıştır (Adler; akt, Sargut, 2001, s.20).

Yönetimin bir ögesi olan karar alma sürecinde de kültürel farklılıkların etkileri görülebilir. Sorunun sezilmesi aşamasında bazı kültürler sorunun çözülmesini ve bu durumun değişmesini savunurken diğerleri ise sorunun kabulünü ve değiştirilmemesini tasvip eder. Bilgi toplama aşamasında kültürel ayrımlar gerçekleri, düşünceleri veya olasılıkları toplama sırasında kendini gösterir. Seçenek oluşturma aşamasında bazı kültürler yeni olan, geleceğe dönük olan seçenekler üzerinde odaklanırken diğerleri geçmiş, şimdi ve gelecekteki seçenekler üzerinde odaklanır. Seçim aşaması bazı

kültürler için bireylerin karar almasını, yetki göçerimini ve hızlı karar alımını onaylarken diğerleri kararı grupların almasını, üst yönetimin tüm yetkileri kullanmasını ve kararların yavaş yavaş alınmasını onaylar. Uygulama aşamasında ise bazı kültürler hızlı diğerleri ise yavaştır (Sargut, 2001, s.21). Bu sebeplerle kültür, çalışan davranışının niteliğini belirleyen önemli etkenlerden biridir. Yani her kültürün kendine has çalışan modeli oluşturması kaçınılmazdır (Sargut, 2001, ss.95-96).

Türk Kültürünü Etkileyen Değerler

Türk toplumunun kültürü İslâmiyet öncesi, İslâmiyet sonrası ve Cumhuriyet dönemi olmak üzere üç döneme ayrılmaktadır. Her dönem Türk kültürüne değerler katmıştır. İslâmiyet öncesi Türk kültür yapısına ilişkin bilgiler Orhun abidelerinden elde edilmiştir. Orhun abidelerine göre Türk kültürünün en önemli özelliklerinden biri törelere olan bağlılıktır. Bu yargıyı “İl gider, Töre kalır” atasözü destekler niteliktedir (Yaman, 1976, s.19). Töre ise hayatı düzenleyen mecburi kaideler, kanunlar ya da normlar anlamına gelmektedir. Töre ve önemine ilişkin ifadeler Orhun abidelerinde 11 yerde geçmektedir. Örneğin Orhun abidelerinde törenin devletin varlığındaki önemini anlatan ifade:

“...Devleti ellerine alıp töreyi tesis ettiler... Ey Türk bodunu devletini, töreni kim bozabilir?... Kazandığımız devlet ve töremiz öyle idi... Devletini, töresini terk etmiş... O (İlteriş) atalarının töresine göre bodunu teşkilâtlandırdı... Töre gereğince amucam tahta oturdu...”

devlet ele geçirildikten sonra yapılan ilk işin töreyi düzenlemek olduğunu anlatır (Kafesoğlu, 2010, s.237). Türkler’in yönetim anlayışına göre tam otorite yetkisine sahip olan hükümdar halk gözünde tüm ihtiyaçları karşılayan kişidir. Tarihte, Türk toplulukları doymak, giyinmek, çoğalmak ve huzur gibi tüm ihtiyaçlarını hükümdardan beklemektedir (Kafesoğlu, 2010, s.255). Kül Tigin abidesinin güney yüzündeki Bilge Kağan’ın bir ifadesi:

“...aç, fakir milleti hep toplattım. Fakir milleti zengin kıldım. Az milleti çok kıldım. Yoksa bu sözümde yalan var mı? Türk beyleri, milleti, bunu işitin!..”

yöneticinin amacının fakir milleti zengin kılmak yani önce milleti düşünmek olduğunu anlatır (Ergin, 2009, s.7). Orhun abidelerine göre başarılı devlet adamlarının öne çıkan özellikleri hakkında da bilgiler mevcuttur. Örneğin Kül Tigin abidesinde Kül Tigin'in bilgili, cesur ve doğru sözlü olduğunu, bu özellikleri ile milli birliği sağladığını ve töresini yeniden oluşturduğunu açıklayan ifadeler mevcuttur (Ergin, 2009, ss.1-33). Bu abidedeki ifade:

“...pek teşkilâtsiz Gök Türk öylece oturuyormuş. Bilgili kağan imiş, cesur kağan imiş. Buyruku yine bilgili imiş tabîî, cesur imiş tabîî. Beyleri de milleti de doğru imiş. Onun için ili öylece tutmuş tabîî. İli tutup töreyi düzenlemiş...”

Kül Tigin'in atası olan Bumin Kağan için verilen özellikler de devlet adamının nasıl olması gerektiğini açıklar (Ergin, 2009, s.9). Orhun abidelerinde Bilge Kağan'dan sonra gelen hükümdarın becerileri kötü olarak nitelendirilmektedir. Bu özellikler ise şudur:

“...Bilgisiz kağan oturmuştur, kötü kağan oturmuştur. Buyruku da bilgisizmiş tabîî, kötü imiş tabîî...” (Ergin, 2009, s.35).

Hükümdarlara özellikle ‘hakim’ tabiri kullanılmaktadır. Çünkü ‘hakim’ akıllı, mahir, bilge anlamlarına gelmektedir. Hakim tabirinin kullanılmasıyla, hükümdarın siyasete ve idareye hakim olması beklenmektedir. Çünkü eski Türk devletlerinde marifet devlet içinde özgürlüklerin korunması ile beraber devletin bütünlüğünün sağlanmasıdır (Kafesoğlu, 2010, s.284).

Türklerin İslâmiyet dinini kabul etmesi ile beraber Türk kültürü yeni anlamlar kazanmıştır. Yusuf Has Hacib'in hazırladığı ve İslâmiyet sonrası eserlerden biri olan Kutadgu Bilig, Türklerin dirlik, düzen ve adalet anlayışına ilişkin bilgiler sunar. Bu esere göre Könilik (adalet), uzluk (iyilik, faydalılık), tüzük (eşitlik) ve kişilik (insanlık, üniversallik) prensiplerinin varlığını destekleyen töreler değiştirilemez konumdadır. Bu bilgi Türkler'in evrensel değerlerine ilişkin tutumunu gösterir.

Kutadgu Bilig eserinde belirlenen yöneticilerin sahip olması gereken özellikler ise; doğru sözlü ve dürüst olmak, seçkin ve iyi tabiatlı olmak, adil olmak, hayâ ve takva sahibi olmak, cesaretli olmak, sabır ve sükunetli olmak, alçak gönüllü olmak, ılımlı olmak, fesat olmamak, kötü alışkanlıklara sahibi olmamak, cömert olmak, doğru

kanunlar koymak ve halkın refahını arttırmak, zulmetmemek, hizmette bulunanları ödüllendirmektir (Yılmaz, 2005, s.44). İslâmiyet sonrası gelişen ve Türklere özgü bir kurum olan Ahilik esnaf ve sanatkârlar birliği ise bir mesleki eğitim kurumudur. Ahilik kurumu etik değerleri ön plâna çıkaran bir yapıdır. Sosyal, kültürel ve ekonomik hayatı derinden etkilemiştir. Ahilik kurumunun iş etiği ve ekonomik gelişmeyle ilgili temel ilkeleri ise şunlardır:

- Doğruluktan ayrılmamak, cömert olmak ve alçak gönüllü olmak,
- Çalışma ilişkilerini insancillaştırmak ve huzurlu bir ortam yaratmak,
- Müşterileri memnun etmek,
- Kendisini topluma adamak ve insanlara nasihat ederek iyi yola yöneltmek,
- Yardımlaşma ve dayanışma, fırsatlar ve imkânlardan eşit ölçüde yararlanma ve ayrıca kendisinden başkasını düşünmek,
- Bir sanat ve iş sahibi olmak,
- İşin her kademesinde ciddiyet ve disiplinli çalışmayı teşvik etmektir (Özgener, 2004, s.78).

İslâm anlayışının önderleri olan İslâm düşünürleri Yunus Emre doğruluğu, Hacı Bektaşî Veli yardımlaşma ve dayanışmayı, Mevlana ise sevgi ve hoşgörüyü ön plâna çıkarır. Mevlana “bütün cihanı araştırdım, güzel ahlâktan daha üstün bir liyakat bulamadım” sözüyle etiğe verdiği değerin derecesini gösterir (Özgener, 2004, s.77). İslâm anlayışına göre insanın benlik olgusu ben-merkezcilik/egosantrizm haline dönüşmemelidir. Gerçek din insanın ve toplumun kendi üzerine kapanmasını önleyip onu dış gerçekliğe karşı duyarlı kılmayı gerektirir. Onun bu yolda gelişmesini, mükemmelleşmesini arzu eder (Kutub, 1977; akt, Kılıç, 1991, s.138). Gayesi ‘aşkınlık’ ve ‘hürriyet’ olan insanın geçici ve duyusal olanla arasına mesafe koymasını, ebedi olanı tercih etmesini ister (Magee, 1982). Kehf süresindeki 46. ayet “Baki olan yararlı işler, sevab olarak da emel olarak da Rabbinin katında daha hayırlıdır.” ve Meryem suresindeki 76. Ayet “Baki olan yararlı işler, Rabbinin katında sevab olarak da daha iyidir, sonuç olarak da daha iyidir.” ifadeleri İslam’da dinin niteliğini ortaya koyar (Kılıç, 1991, s.138).

İslâm’da insanların birbirlerine karşı üstünlükleri yoktur. Her insan Allah’ın kuludur. Peygamber bile bir kul olarak bütün müminlerle aynı konumdadır. İslam’da insanlar sahip oldukları özellikleri (bilgi, zekâ gibi), makam ve mevkilerini kendine

verilmiş bir emanet olarak kabul etmek ve sahip olduklarını korumak ve insanlıkla paylaşmak durumundadır. Sahip olduğu makamını ve mevkisini şahsi menfaatleri için değil insanlara hizmet etmek için kullanması gerekir (Özakpınar, 2005, ss.32-34). İslâm anlayışında bireyin diğer insanlara zarar vermemesi yeterli değildir. Aynı zamanda başkalarına da yararlı olması gerekir. Bu anlayış “insanların en hayırlısı, insanlara faydası dokunandır” hadis-i şerifi ile desteklenir. Tasavvufi eğitim yoluna koyulan kimse yani sâlik olan kendi nefsinin kurtarmak için değil topluma hizmet etme yeteneğini geliştirmek için eğitim alır. Bu sebeple birey toplumdaki kaçmak yerine insanların içine dalarak onların sorunlarına karşı duyarlı olmak zorundadır. Yani kemal ermek için insanlara hizmet etmesi şarttır (Öztürk, 1999, s.146). İslâm bireylerin kendi çıkarları adına koşmasını değil diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmasını bekler. Başka bir ifade ile bu anlayış, toplumda dayanışmanın oluşturulmasının İslâm’daki önemini göstermektedir.

Kur’an’ın Hucurat suresi 13. ayetine göre Allah katında tek değer ölçüsü insanın takvasıdır. Bu anlayış insanların kandan, nesepten, bölge, iklim, ırk, sınıf, mevki gibi farklılıklardan kaynaklanan üstünlüklerini silen ve onların yerine tek değer olarak insanın öz-niyeti ve gayreti sonucu oluşan üstünlükleri koyan bir fitrat prensibidir. İnsanlar bu noktada eşittirler (Öztürk, 1999, ss.146-147). Necm (39) ve Zilzal (7-6) surelerindeki ayetlere göre “insan için kendi gayretinin ürününden başkası yoktur” ve “kim bir zerre miktarı hayır işlerse onu görür, kim de bir zerre miktarı şer işlerse onu görür” (Öztürk, 1999, s.147) ayetleri ise sorumluluğun bireyselliğini dile getirir. Kılıç’a göre (1991, s.123) bilinç, irade, gaye ve zekâyaya sahip bir evrende insanın sorumluluğu söz konusudur. Aksi durumda varoluşu ilgilendiren üstün bir temelden yoksun olacak ve sadece teorik, idealize edilmiş bir kavram olarak kalacaktır. İslâm inancına göre insan, etrafında olup bitenle ilgili olarak yalan, yanlış bilgiler edinmekle yetinmek zorunda kalan bir seyirci konumunda değildir, kendisini saran evrenle açık ilişkiler kurar (İbn Hanbel; akt, Kılıç, 1991, ss.44-45). Bakara (30) ve Enâm (165) surelerindeki ayetlere göre “insan evrende adaletin gerçekleştirilmesi ve insana has bir hayatın yaşanabilmesi için seçilmiş bir ‘halifedir’ (Kılıç, 1991, s.44). Adil olmak, hakkı gözetmek insanın temel görevidir.

İyiliği emredilmesine ilişkin olarak Hz Muhammed (SAV): “kardeşine zalim de olsa, mazlum da olsa yardım et, zalimse zulmüne engel olarak, mazlumsa zulme

uğramasını önleyerek” ifadelerini söyler. İslâm peygamberi zulmün el ile dil ile ve imanın en son var oluşu olarak kalben engellemeyi gerekli görüyor (Öztürk, 1999, s.149).

Cumhuriyet sonrası Türk toplumunun temel yapıtaşlarını oluşturan Atatürk ise demokrasi, hukukun üstünlüğü, eşitlik, temel hak ve özgürlüklere ilişkin anlayışların Türk toplumunda oluşmasını ister. Atatürk:

“Milli egemenlik öyle bir nurdur ki, onun karşısında zincirler erir, taç ve tahtlar yanar, mahvolur. Milletlerin esareti üzerine kurulmuş müesseseler her tarafta yıkılmaya mahkûmdurlar.”

ifadesiyle demokrasiye yani milletin egemenliğine verdiği önemi anlatır (Kili, 1981, s.223). İnan (1969, s.27) tarafından hazırlanan Medeni Bilgiler ve Atatürk’ün El Yazıları kitabındaki ifadelerinden biri de Atatürk’ün hukuka olan bakış açısını verir. Bu kitaba göre Atatürk’ün:

“Devletin siyasal gücü sinesinde mevcut fertlerin ve cemiyetlerin, mevcudiyeti dolayısıyla kısıtlanmıştır; ne derece kısıtlanmıştır? Bunu, kamu hukuku tayin eder. Devletin diğer devletlerin ve kendi teşkilatına dahil olmayan diğer şahısların, mevcudiyeti dolayısıyla egemenliğinin derecesini de devletler hukuku gösterir. Bu nedenle, devletin egemenliği sorunu tam bir anayasa hukuku sorunu değildir. Egemenlik sorununun meydana koyduğu ikinci esaslı sorun, devlette, devlet içinde egemenlik sorunudur. Bu doğrudan doğruya anayasa hukukuna taalluk eder” ... “Şunu söylemek gerektir ki; devlet, bir hukuki kavramdır. Gerçekte yönetenler egemenliği millet adına kullanırlar.”

ifadelerinden, bir devletin vatandaşlarının egemenliklerinin derecesini kamu hukuku gösterirken, devletin egemenliğinin derecesini devletler hukukunun gösterdiği anlaşılır. Yine devlet içinde egemenlik sorununun da doğrudan anayasa hukuku ile çözülmesi gerektiği anlaşılır. Bu ifade Atatürk’ün ister devlet içi ister devletlerarası egemenlik sorunlarının çözümünde ilk başvurulacak kaynağın yasalar olduğuna inandığını gösterir. Atatürk’ün eşitliğe olan bakış açısı ise özellikle ‘halkçılık’ ilkesine ilişkin söylemlerinde yer alır. Atatürk:

“...en nihayet halkçılık eşitliğin koruyucusudur. Bu özellik milli egemenliğin kişisel olması özelliğinin zorunlu bir sonucudur....kuşkusuz bütün fertler aynı siyasal hakları haiz olmaktadır.”

ifadelerini kullanır (İnan, 1969, s.31). Atatürk özgürlük kavramına, millet içindeki fertlerin her türlü özgürlüklerinin korunması ve bununla beraber milletin bağımsızlığının da korunması zihniyeti ile yaklaşır. Bunu gerçekleştirecek varlığın da devlet olduğunu söylemektedir. Atatürk’e dair bu düşünceye Medeni Bilgiler ve Atatürk’ün El Yazıları kitabındaki bir ifadesinden yola çıkılarak varılır. Buna göre, Atatürk şu ifadeleri kullanır:

“Milliyet meselesinin kişisel ve müşterek özgürlük sorunu olduğunu biliyoruz. Yani bir milleti teşkil eden fertlerin o millet içinde, her türden özgürlüğü; yaşamak özgürlüğü, çalışmak özgürlüğü, düşünce ve vicdan özgürlüğünün güvenlik altında bulunması gerekir. Aynı zamanda bir milletin genel topluluğunun her türden özgürlüğü, yani kendi topraklarında, hiçbir müdahale ve tehdit olmaksızın özgür ve bağımsız yaşaması ve çalışması gerekir. İşte, devlet, gerek fertlerin özgürlüklerini sağlamak için millet üzerinde bir nüfuz ve gerek millet ve memleketin bağımsızlığını koruyabilmek için kendine özgü bir nüfuz ve kuvvete malik olmalıdır.” (İnan, 1969, s.30).

Selami Sargut’un 2001 yılında yapmış olduğu araştırma Türk toplumunun yönetim kültürüne dair bir bakış açısı sunmaktadır. Böylece Türk kültüründe yönetsel davranışların nasıl olduğuna dair açıklamalarda bulunur.

Türk Toplumunun Kurum Kültürüne İlişkin Bir Araştırma

Selami Sargut’un 2001 yılında ‘Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim’ adıyla Türk toplumunun kurum kültürüne ilişkin yaptığı araştırma sonuçları eğitim kurumlarının yönetiminde etik ilkelerin eklemlenmesinde dikkate değer bir çalışma olarak düşünülmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre (Sargut, 2001, ss.142-182):

1. Yüksek sinerjili toplumlar karşılıklı yararları ön plana alarak işbirliğini önemserler. Düşük sinerjili toplumlar ise kazanmaya odaklanarak, çatışma içgüdülerini sürekli muhafaza ederler. Türk toplumu bu boyutta düşük sinerjili toplum olarak betimlenir. Türk toplumu kendi içerisinde içgruplara ayrılır. Her bir grup ise diğerini muhalif olarak görerek kendi kazanımlarını ön planda tutar ve diğerinin kaybına

kayıtsız kalır. Dolayısıyla ortak paydada buluşulmaz ve toplum içerisinde bölünmeler yaşanır. Bu durum sadece ben kazanayım diğerleri kaybedsin yaklaşımının yeşermesine sebep olur ve herkes kazansın yaklaşımının unutulmasına sebep olur. Bu da toplumda zengin zenginliğin arttırmasına, yoksulun daha da yoksul olmasına, faizlerin yükselmesine, emek sömürsünün artmasına sebep olarak gelir dağılımının ve zenginliğin yaygınlaştırılmasını önler.

2. Yüksek sinerjili toplumlarda erdemli olmak, alçak gönüllü olmak ve doğruluk ödüllendirilen davranışlardır. Düşük sinerjili toplumlarda ise böbürlenme ve dayılanma eğilimleri geçerli olan veya makbul olandır. Türk toplumu bu boyutta da düşük sinerjili toplum sınıfındadır.

3. Yüksek sinerjili toplumlar etkin, yetenekli ve yetkin lider yaratma konusunda ve bu tür kişileri uygun pozisyonlara getirme konusunda başarılılardır. Bu tavır ise toplumun ikliminin bir parçası olmuştur ve bu süreç doğal bir dinamik biçiminde gelişmektedir. Düşük sinerjili toplumlarda lider seçimlerinde kişisel ilişkiler veya çıkarlar dikkate alınarak, klancı bir yaklaşım sergilenir. Bu yaklaşımın sergilenmesinde kullanılan örgüt yapılarının ve yönetim yaklaşımlarının da etkisi vardır. Özellikle aşırı merkezi ve astlara yönetim alanı bırakmayan yönetim anlayışı klancı yaklaşıma uygun lider seçimini destekler. Bunun en açık örneklerinden biri merkezi yönetim anlayışı becerileri ve yetenekleri dikkate alan profesyonellik anlayışını da kabul etmemesidir. Bu paralellikte etkin ve yetkin liderlerin çıkamamasında kültürün, örgüt yapılarının ve yönetim anlayışlarının da irdelenmesi gerekir. Türk toplumu lider yaratma ve seçme becerisi konusunda düşük sinerjili toplumlar sınıfına girer.

4. Yüksek sinerjili toplumlarda Tanrı babacan, yardımsever ve dost canlısıdır. Düşük sinerjili toplumlarda ise Tanrı yasakçı, acımasız, katı, korkutucu ve ulaşılmazdır. Türk toplumu Tanrı'yı zorluklar karşısında sığınılan, her şeyi yasaklayan ve cezalandıran olarak görür. Sözgelimi toplumun başına kötü bir şey geldiği zaman Tanrı'nın toplumu cezalandırdığına inanılır.

5. Toplumdaki sinerjiyi etkileyen önemli bir faktörde toplumsal güvendir. Toplumsal güvenin azlığı toplumdaki sinerji seviyesinin düşmesine sebep olur. Bu bağlamda toplumsal güvenin nasıl sağlanacağına da irdelenmesi gerekir. Türk toplumu düşük güvenli toplumlar statüsüne girmektedir. Bu durum Türk toplumda sivil ya da ekonomik örgütlenmelerin oluşmasına engel olmaktadır. Türk toplumunda anonim

şirketleri gelişmemektedir. Şirket oluşumu aile bağlarına, akrabalık ilişkilerine dayanır. Bu da kalıcı ve büyük ekonomik örgütlenmenin önünü kapar. Sivil veya ekonomik örgütlenmelerin azlığı ise Türk toplumunun diğer toplumlar tarafından sömürülme riskini aşikâr kılar. Her ne kadar Türkiye’de toplumsal güven az olsa da içgrupların içindeki güven ve bağlılık hissinin yüksekliği, içgrupların düşük ekonomik örgütlenme dinamiklerini arttırabilir. Son yıllarda Türkiye’de İslâmi sermaye diye adlandırılan oluşum ise bu tip örgütlenmeye ilişkin iyi bir örnektir. Bu tip örgütlenmelerin sermayenin tabana yayılmasındaki rolü aile holdinglere göre daha etkilidir.

6. Toplumsal güvenin azlığı iletişimi ve bilginin yayılmasını da engeller. Toplumda bilginin yayılma genişliğine bakılarak ise toplumun geniş bağlamlı mı yoksa dar bağlamlı mı bir kültür olduğuna karar verilir. Türkiye bu sınıflama içerisinde geniş bağlamlı statüde yer alır. Batılı ya da bireyci toplumlar araçsal, dar, özlü ve kişisel iletişim kurma yönündeyken, Türk toplumu gibi geniş bağlamlı toplumlar dolaylı, çaba isteyen, bağlamsal ve duygusal yönde iletişim kurmaktadır. Türk toplumunda iletişim konudan konuya atlar, belki ve olabilir tarzında kelimeler sıklıkla kullanılır. Konuşma karşıdaki kişinin statüsüne ve duygularına göre şekil alır. Türk toplumunda gönderilen mesajı anlamak için sadece içeriği bilmek yeterli değildir; aynı zamanda kişilerin özellikleri ve duyguları, iletişim ortamı gibi bağlamları da bilmek gerekir.

7. Türk toplumunda kurumsallaşma süreci ise iki karşıt kurumsallaşma anlayışının beraber çalışmasıyla gerçekleşmektedir. Hem Batılı ve bireyci toplum değerleri Türk toplumuna aktarılmaya çalışılmakta hem de eski değerler yeniden kurumsallaşma süreci yaşamaktadır. Bu durum ülkenin yönetilmesini ve değişim dinamiklerinin takibini zorlaştırmakta ve benzersiz kılmaktadır. Türk toplumunda iki zıt kurumsallaşma süreci yaşanmaktadır. Bu iki kurumsallaşma süreci yani Batı tipi ideal bürokrasi ve Türk tipi klan birbirlerini sürekli etkilemekte ve birbirlerini değiştirerek özgünlüklerinin kaybolmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple Türk toplumunun sanayileşme ve modernleşme sürecinde kendine özgü bir yol izlediği sonucuna varılır. Böylece her toplumun benzer sanayileşme süreci yaşadığı savı değerini kaybeder. Bu ikili yapının bir diğer sonucu da Türk toplumunun karmaşık, çalkantılı ve sürekli değişim yaşamasına da sebep olmaktadır. Bu durum geçiş dönemi koşulları ve toplumun sahip olduğu yüksek çeşitlilikle de ilintilendirilebilir. Bu özgünlük içerisinde

yönetme, örgütlenme, liderlik biçimi, siyaset yapma, iletişim kurma ve demokrasi yaşatma biçimi gibi olgular Türk toplumuna has özelliklerle şekillenmektedir.

8. Farklı kültürler farklı türde iletişim türleri kullanabilmektedirler. Batı toplumları çizgisel iletişimi tercih ederken Doğu toplumları öziletişim türünde iletişimlerini kullanırlar. Türk toplumu da doğu toplumu olarak kabul edilir. Dolayısıyla Türk toplumu öziletişimi, yani duygularını dahil ettiği iletişim biçimini kullanır. Bu konuya ilişkin olarak üniversite gençlerine yönelik araştırma yapılmıştır. Sonuçta Türk gençlerinin Batı normlarına göre eğitilmesine karşı duygusal, öznel ve niteliksel niteliklerinde iletişim kurduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir. Türk gençliği 'Ben'den 'Ben'e iletişimi tercih ederek, toplumdaki simge ve mitolojik öğelerin artışına olanak sağlamaktadır. Bu durumda örgütlenme ve yönetim biçimlerini ne kadar Batı'dan alırsak alalım kültürün etkisinin yok sayılamayacağını; Batı tipi yönetim yapısının evrensel olamayacağına tanıklık eden başka bir durumdur.

9. Fred Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımına dayanarak yapılan araştırmalar neticesinde Türk insanın ve yöneticisinin göreve dönük olması gereken yerlerde daha çok ilişkiye dönük olduğu anlaşılmıştır. Yöneticiler veya çalışanlar geçerli koşullara göre hareket etmek yerine insanların kabulünü almaya yönelik tavırlar sergiler. Bu durum örgütlerde yönetsel etkinliğin azalmasına; çalışanların amaca dönük çalışmamasına sebep olmaktadır. Bu engel de örgütlerdeki verimi düşürmektedir. Bu olumsuz durumun engellenebilmesi için çare olarak makine bürokrasisi yöntemine başvurulmaktadır. Bu yöntem çalışanların kültürden kaynaklanan eğilimlerini dengelemeyi amaçlar. Bunun için yapıyı merkezileştirir, formalizasyonu artırır, statü farklarını belirginleştirir ve merkezi denetimi arttırarak sistemdeki bireyleri de makinenin bir dişlisi olarak kabul etme eğilimine yönelir. Özellikle ordu gibi esneme payı olmayan kurumlarda uygulanan makine bürokrasisi yönetim tipi 12 Eylül sonrası ülkemizin üniversite dahil her kurum ve kuruluşunda uygulanmaya çalışılmıştır.

10. Fiedler'in koşul bağlılık teorisine ilişkin olarak yapılan araştırma neticesinde yöneticilerin koşulların farkında olduğu ancak buna uygun davranmadıkları, ilişkilere göre davrandıkları tespit edilmiştir. Yöneticilerin bu tür tavırları sergilemesine ilişkin olarak Türk toplumundaki güç mesafesine ilişkin olumsuzlukları dengeleme çabası biçiminde yorum da getirilebilir. Fiedler'in yaklaşımına dayanarak yapılan

araştırma Türk yöneticilerinin davranışları ile kültürel değerlerin ilişkisinin yalnızca bir boyutu verilir; farklı boyutlar da mevcuttur.

11. Hofstede bir toplumda atılganlık, para elde etme, materyalist eğilimler, saldırganlık, yükselme tutkusu, dediğim dedik hâl, atletik, yarışmacı tavır gibi değerler başat değerler ise ve insani değerler beri tarafta kalıyorsa bu tür toplumda erkek kültürünün ön plânda olduğu söylenebilir. Aksi durumda ise yani şefkat, merhamet, nezaket, sadakat, çocuk sevgisi gibi değerler başat ise bu tür toplumda ise kadın kültürünün ön plânda olduğu söylenebilir. Kız ve Erkek öğrenciler üzerinde yapılan bir araştırma ile Türk toplumunun baskın olarak dişi kültür değerlerine sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

12. Bilginin açık olmadığı, karmaşanın çok olduğu, değişimlerin hızlı ve sonuçlarının tahmin edilemediği kısaca belirsiz ortamlarda bireyler kontrollerini kaybettiklerini hissederler ve bu his onları rahatsız edebilir. Bazı insanların belirsizliğin varlığına karşı hassasiyet dereceleri yüksektir. Bazıları ise tam tersine, belirsizlik onları rahatsız etmez hatta bu tür ortamlar onlara daha çekici gelir. Bu doğrultuda toplumların kültürleri de belirsizlikten hoşlanan ve hoşlanmayan olarak sınıflandırılabilir.

13. Belirsizliğe tahammülü olan toplumlarda yöneticilerin bilgiyi toplama ve yönetmeye özen gösterdikleri, bilgiyi iletme becerileri yüksektir, diğer insanların içsel özelliklerine karşı daha duyarlıdırlar. Bu tür durumlarda daha esnek ve girişimci davranışlar sergilerler, az yapısallaşmış görevler edinmek isterler ve birden çok konuyla ilgilenmek isterler. Belirsizlikten hoşlanmayan toplumlarda ise yöneticiler ya da bireyler hayatı daha güvenli hale getirmek için çabalarlar. Bunun için iş güvencesini, yazılı ve biçimsel kuralları arttırırlar. Farklı düşünce ve doğrulara açık değillerdir ve mutlak doğruların takipçisi olurlar. Budner'in 'Belirsizliğe Tolerans Ölçütü' adlı çalışmasından uyarlanarak hazırlanmış çalışma ile Türk insanının ise belirsizlikten kaçınma eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır.

14. Bazı toplumlarda güç eşit olarak dağılmış durumdadır, yani toplumda yatay hareketlilik vardır. Bazı toplumlarda ise aksi yöndedir, güç bir kesimin elinde fazla iken diğerinde daha azdır; yani toplumda gruplar ya da bireyler arasında güç mesafesi vardır. Bu tür toplumlarda bireylerin haklı kabul edilebilmesi için doğru söylemelerine gerek yoktur; sahip oldukları güç onları bilirkişi kılar. Gücün eşit olarak dağıtıldığı toplumlarda birbirleriyle daha rahat iletişim kurarken, bireyler çekinmeden risk alabilir

ve kendilerine destekçi de bulabilirler. Örgütün kültürü de benzer sınıflamaya tabi tutulabilir ve özellikleri sınıfına uygun olarak örgütte belirir.

15. Türkiye gibi hem güç mesafesinin fazla olduğu hem de belirsizlikten kaçınma eğiliminin fazla olduğu ülkelerdeki örgütlerde dikey örgütlenme vardır. Belirsizliğin de bu örgütlenme biçimi ile azaltılacağı düşünülür. Birilerinin birileri üzerinde yetki sahibi olması ile kontrol sağlanarak belirsizlik minimize edilir. Bu tür örgütlerde gücün sahibinin sözleri yasa gibi kabul edilir. Güç sahibine karşı itaat ve bağlılık önemli yer tutar. Kurumlar açık ve net belirlenmiş iş tanımları ve kurallar ile de belirsizliği ortadan kaldırmaya çalışarak, belirsizliğe karşı müsamaha göstermez.

Sargut'un (2001) tartışmaları temelde değer temeline dayanan yönetimde etik disiplin ve iş etiği kavramlarının konumlandırılmasında farklı bir açılım sunmaktadır.

Etik Disiplin

Etik sözcüğü, Yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden oluşturulur. Ethos’tan oluşturulan “ethics” kavramı da, ideal ve soyut olana işaret ederek, ahlâki kuralların ve değerlerin incelenmesi gerektiğini ortaya koyar. Bu anlamda etik, toplumda yaygın olan ahlâk kurallarından daha özel ve felsefidir (Fromm, 1995, s.XXV). Ahlâk bilgisi, ahlâk felsefesi veya Batıdaki ismi ile etik, insanın yaptıklarını özel bir problem alanı olarak kabul edip, araştırıp alanın varlık niteliklerini, alanı yöneten ilkelerin varlık niteliklerini, insanın yaptıklarının bağımlı ya da bağımsız olduklarını inceleyen disipline denir. Dolayısıyla etik, ahlâklı insana ve ahlâki sorunlara ilişkin doğrulanabilir, yanlışlanabilir bilgiler ortaya koyması beklenen felsefi bir disiplindir. Seçimle oluşturulan insan eylemlerinin doğru veya yanlışlığını bulmaya çalışan, uygulanabilir, normları oluşturulabilir felsefi bir bilim dalıdır (Mengüşoğlu, 1992, s.262).

Ahlâk (aktöre - morality) ise; huy, mizaç, yaratılış anlamına gelen “hulk” sözcüğünün çoğulu olup, insanlar arası ilişkilerde uyulması gereken tinsel (manevi) ilke ve kuralları barındırır. Ahlâkın yaptırımı veya zorlayıcı gücü, insanın vicdanıdır. İnsan, duygusunu, düşüncesini, tutumunu veya davranışını, vicdanını temel alarak doğru ve yanlış, iyi ve kötü, olumlu ve olumsuz biçiminde değerlere dayandırarak oluşturur (Köknel, 1996, s.81). Ahlâk, fertlerin birbirleriyle, toplum, devlet ve bütün insanlarla ilişkilerini düzenleyen yasaların, kuralların, ilkelerin, değerlerin ve inançların bütünüdür

(Akarsu, 1988, s.6; Bolay, 1997, s.4). Güngör (2010, ss.11-12) ise ahlâk kavramını insanın zeki bir varlık olmasına atıfta bulunarak açıklar. Sadece insanın “iyi ve “kötüyü” ayırt edebilecek, bu ayırım sonucu mkfat ve ceza hükmüne varabilecek bir yetiye sahip olduğunu vurgular. İnsanların ahlâki kaideleri kendi iradelerine göre değiştirip, ortadan kaldırabildiğini belirtir. Ahlâkın insanlar arası ilişkileri düzenlemek için konan kaideler bütünü olduğunu ve ahlkın sadece insanlar arası ilişkilerin olduğu durumlarda var olabildiğini belirtir. Mengüşoğlu (1965, s.14) ise ahlkın göreli olduğunu, toplumdan topluma değişebildiğini veya aynı toplum içindeki farklı grupların benimsediği ahlâk kuralları arasında bile farklılıkların olduğunu savunur. Kuçuradi’ye (1988, s.22; akt, Aydın, 2001) göre ise çeşitli gruplarda geçerli olan değer yargılarının değişik özellikler taşıdığı, hatta aynı gruplar içinde de bu değer yargılarının farklılaştığı görülmektedir. Değerzen zaman ve koşullara bağlı olarak, eskiden yasaklanmış davranışlar, zaman içinde onaylanır davranışlara dönüşebilmektedir. Aynı davranışın, farklı ahlâk anlayışları açısından farklı yorumlandığı da bilinmektedir.

Ahlâk iyilik standartlarına uygun olarak davranmayı temel alan gerçek bulgu ve kanıtlardan ziyade güçlü olasılık ve olumlu inanca dayanmaktadır. Etik ise doğru ve yanlışın ne olduğuyla beraber ahlâki dev ve sorumlulukların ne olduğu ile de ilgilenen felsefi bir çalışma alanıdır (zgener, 2004, s.5). Etik kavramı, bir ahlâki ilkeler grubunu veya değerler setini, belirli bir teoriyi veya ahlâki değerler sistemini, bir birey veya mesleği yöneten davranış ilkelerini ve standartlarını kapsar (Shea, 1998; akt, zgener, 2004, s.5). Buna göre; etik disiplin bireylerin hangi eylemleri gerçekleştirmesi gerektiğine dair değerleri, kuralları veya inançları bilimsel bilgi halinde sunan veya ahlâki açıdan doğru veya uygun kabul edilenleri bilimsel bilgilere dayandıran bir bilim alanıdır.

Etik disiplin toplumsal alanlara göre sınıflara ayrılmaktadır. Her toplumsal alan için etik üzerine araştırmalar yapılmaktadır. Çünkü toplumsal bir kurum etik disiplin olmadan yaşayamaz, aksi halde kişisel çıkar çatışmaları ile karşılaşır (Durkheim, 1949; akt, zgener, 2004, s.10). Toplumsal düzenin bir parçası olan iş yaşamında da etik üzerine araştırmalar yapılmakta ve tartışmalar oluşturulmaktadır. İnsan ilişkilerinin olduğu her yerde ismi anılması gereken etiğin iş yaşamında da varlığının ve niteliğinin sorgulanması gerekmektedir.

İş Etiği

İş etiği uygulamalı bir etik bilgisidir. İş yaşamında karşılaşılan tüm etik sorunları incelemektedir. Bu sorunlar çalışanlar arasında, çalışanlarla yöneticiler arasında, işletmeyle diğer işletmeler arasında veya işletmeyle çevresel faktörler arasında olabilir (Özgener, 2004, s.10). İş etiği; çalışma etiği, meslek etiği ve işletme etiği alanlarını kapsayan bir alandır (Arslan, 2001, s.87). Ayrıca bazı yazarlar iş etiği kavramı yerine örgütsel etik ya da çalışma etiği kavramını kullanmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel etik ve çalışma etiği kapsamı altında yer alan alanların içeriği iş etiğinin de içeriğini oluşturmaktadır. Örgütlerde iş etiği ile ilgili konular:

- Cinsel ya da etnik olarak ücret, özendirme ya da ödemelerde ayrımcılık yapma,
- Çalışanların özel mahrem alanlarına girme,
- İçsel eleştirilerde cesaretleri kırma (adaletsizliğe, yasa dışılığa ve uygunsuz etkinliğin eleştirilerine karşı),
- Dürüstlük, adalet ve zamanında takdir etme davranışlarında yetersizlik,
- Çalışanların şikâyetleriyle ilgilenmeme,
- Çalışanları tanıma, takdir ve diğer psikolojik ödüllendirmelerde yetersizlik,
- Atama ve ücretlerle ilgili çalışanları sağlıksız rekabet ettirme,
- Bölümler ve birimler arasında yetersiz iletişim kurma,
- Yasaya aykırı olarak lobicilik yaparak politik süreci etkileme,
- Politikacılara ya da çalışanlara rüşvet vermedir (Caroll ve Buchholtz, 2003, s.166; akt, Güngör, 2009, s.37).

Mesleki Etik ve İşletme Etiği

Meslek etiği belli bir mesleğin üyelerinin uyması gereken etik ilkelere dir. Bu ilkeler daha ziyade toplumsal kültür ve değerlerden bağımsızdır. Örneğin doktorlar dünyanın her yerinde aynı Hipokrat yeminini ederler (Arslan, 2001, s.88). Bir işin meslek olabilmesi içinse onun amatörlükten çıkması, profesyonel kabul edilmesi gerekir (Arslan, 2001, s.73). Meslek etiği herhangi bir meslek grubunun mesleğe ilişkin olarak oluşturduğu, geliştirdiği ve koruduğu; çalışanların kişisel eğilimlerini sınırlayan; yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslektan dışlayan, meslek içi rekabeti düzenleyen; hizmet ideallerini korumayı amaçlayan meslek üyelerine emrederek onları belirli bir biçimde

davranmaya zorlayan mesleki ilkelerin bütünüdür (Aydın, 2001; akt, Çeliköz, 2003, s.336). Meslek etiğinin en belirgin özelliği ilgili meslek için belirlenen ilkelerin meslek içinde anlamlı olması, meslek dışında tepki görmemesi gibi durumların var olabileceğidir. Belirlenen ilkeler kamu vicdanını ilgilendirmeyebilir, yani toplumun tüm organları için geçerli olmayabilir (Durkheim, 1949, s.12; akt, Aydın, 2001, s.75). Ayrıca mesleki etik ilkelerin oluşturulması içinse meslektaşların bir araya gelip gruplar kurması uygundur. Bu gruplar ne kadar güçlü kurulursa etik ilkeleri de o kadar etkili olur, gelişir ve saygınlık kazanır (Durkheim, 1949, s.14; akt, Aydın, 2001, s.75).

İşletme etiği ise işletme örgütünün kurumsal veya örgütsel etiğini temsil eder. Bir işletmenin üyelerinin bireysel etiği, çalışma etiği ve meslek etiği olduğu gibi işletmenin kendine has etik eğilimi ve felsefesi vardır. Tüm bu etik sınıflandırmalar ise birbirinden bağımsız değildir. İç içe geçmiş durumdadır. Örneğin bireyin herhangi bir davranışı tek bir etik alanına ait olmayabilir; bu davranış kişinin kendi etik anlayışı olduğu gibi meslek ya da işletme etiği de aynı davranışı gözetebilir (Arslan, 2001, s.88). İş etiği kapsamı içerisine kamu etiği, yönetsel etik ve bireysel etik alanları da dâhil edilebilir.

Yönetsel Etik, Kamusal Etik ve Bireysel Etik

Yönetim alanındaki yozlaşma, kayırma ve verimsizliğin ciddi sorunlar olarak algılanmaya başlanmasıyla birlikte yönetsel etik son yıllarda üzerinde sıklıkla durulması gereken konular arasında yer almaktadır. Türk kamu yönetiminde yaşanan sorunlar dikkate alındığında kamu kesiminde etiğe olan ihtiyaç daha fazla göze batmaktadır. Sadece Türkiye’de değil diğer devletlerde de etikle ilgili benzer sorunlar yaşanmaktadır (Uluğ, 2009, s.3).

Yönetsel etik ise yöneticilere çalışmalarında rehberlik eden davranış kalıplarıdır. Davranış kalıplarının etik ilkeler setini ise kanunlar, genel toplumdaki geniş etik ilkeler meydana getirmektedir (Griffin, 1996, s.106; akt, Özgener, 2004, ss.93-94). Yönetsel etik *örgütsel* (politikalar, hareket ilkeleri, yöneticilerin davranışları, akranların davranışları), *bireysel* (ailevi etkiler, dinsel değerler, kişisel standartlar ve gereksinimler), *dışsal çevre* (hükümet düzenlemeleri, toplumun norm ve değerleri, endüstrinin etik iklimi) gibi etmenlerden etkilenmektedir (Hitt ve diğerleri, 1986, ss.589-591; akt, Özgener’in 2004, s.94).

Kamu yönetiminde etik ise kamusal alanda sunulan hizmetlerin etik ilkelere uygunluğunun sağlanmasıdır (Aydın, 2001, s.131). Kamu etiği tüm meslek grupları için kabul edilen temel meslek etiği ilkelerini barındırır. Bu temel etik ilkeler; sorumluluk sahibi olma, dürüstlük ve doğruluk bazında eylemde bulunma, mesleği profesyonelce ve mesleki etkinlikleri tam olarak, layıkıyla uygulama, insana saygı ve insanın varlığını koruma, eşitlik ve adalet ilkelerine olan sadakat, mesleki eylemlerde şeffaflık, hesap verilebilirlik ve kendini sürekli geliştirmeye adanmadır (Aydın, 2001, s.129). Etik yalnızca kamusal yapılar için değil özel işletmeler için de önem arz eder. Yönetimin daha etkili işleyebilmesi, kurumsallaşma ve kârın daha kararlı olması için etik gerekli bir ölçüttür. Kamu yönetiminde ise yönetsel amaçları yerine getirmek, hizmet verimliliğini artırmak için gereklidir. Ayrıca yönetimde etik dışı davranışlar kurumda genel bir güvensizlik doğurmaktadır. Etik dışı davranışların sıklığı bu tip davranışları örgütte daha sıradan hale getirmektedir ve örgüte olan güvensizlik de artmaktadır (Uluğ, 2009, s.6).

Kamu kurumlarında etik davranışların oluşması ve korunması için çalışanların da katılımıyla etik adına kurullar oluşturup güçlü değerlerden oluşan etik ilkeler belirlenmelidir. Etik ilkeler örgütsel ve bireysel davranışların esasını oluşturmalı, örgütün kültürünü önemli ölçüde etkilemesi sağlanmalıdır (McKenna, 1994, ss.253-254; Northcrafts ve Neale, 1990, s.207; akt, Aydın, 2001, ss.147-148). Etiğin, yukarıdan aşağıya doğru bütün çalışanlar tarafından içselleştirilmesi sağlanmalı ve güçlü bir etik kültür oluşturulmalıdır (Uluğ, 2009, ss.12-13). Etik ilkelerin kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası haline gelmesi için çalışılmalıdır. Etik ilkeler kurumsallaşmalı ve yönetsel davranışın karar sürecinde etkin rol oynamalıdır (Uluğ, 2009, s.6). Bunun için etkili ödül-ceza sistemi, yeterliliğe dayalı çalışanları seçme sistemi, etik eğitim ve etik liderlere ihtiyaç vardır (Uluğ, 2009, ss.12-13). Benzer biçimde örgütün güçlü bir etik anlayışa sahip olabilmesi için etik yöneticiler ve çalışanlarla birlikte örgütün iyi bir çalışma sistemine de sahip olması gerekir (Foerster, 1995, ss.1-25). Aksi durumda kuruma olan güvensizlik sonucunda yönetim korunma içgüdüleriyle hareket eder ve genellikle daha merkezîyetçi çözüm arayışlarına yönelir (Uluğ, 2009, s.6).

Etik ilkeler; bir örgütte iyi, doğru, geçerli olarak kabul gören eylemlere yön veren çerçeve kurallarının bütünüdür (Freeman, Engels ve Altekrose, 2004, s.164; akt, Uluğ, 2009, s.5). Etik ilkeler yasaları destekleyici nitelikte olmalı ve etik değerleri baz

olarak geliştirilmelidir (Uluğ, 2009, s.6). Etik ilkelere tanımsal açıklık kazandırılmalıdır. Örgüt insanını biçimlendiren, insana ölçüt oluşturan kök tanımlardır (Steiberg ve Austern, 1996; akt, Uluğ, 2009, s.9). Kimi zaman etik ilkelere olan bağlılık yöneticiyi korkak, kuralcı ve edilgen kılabilir. Bu tür yöneticiler etik sorunlara daha dar bir pencereden bakmaktadır (Uluğ, 2009, s.6).

Örgüt üyelerinin paylaştığı değerler, inançlar ise örgütün kültürünü meydana getirir. Etik ilkeler ve uygulamalar etik kültürden beslenir. Kültür bir örgütün kişiliğidir. Kurumsal etiği de kapsayan kültür tek tek bireylerden bağımsız ortak davranış kalıplarıdır (Reitz, Wall ve Love, 1998, s.7; akt, Uluğ, 2009, s.7). Kurumsallaşmış bir etik kültüre sahip olan örgütlerde, örgüte yeni katılan bireyler örgütün etik değerlerini benimseme eğiliminde olacaktır. Bireylerin değerleri örgüt kültürü içerisinde yeniden harmanlanıp yoğrulur (Uluğ, 2009, s.7). Çünkü güçlü bir örgütsel etik anlayışı farklılıkların kolaylıkla üstesinden gelebilir (Özgener, 2004, s.8). Örgütsel etiği oluşturmada bireysel olarak yöneticiler ve diğer çalışanlar önemli rollere sahiptir. Örgüt üyeleri örgütün karar ve davranışlarını, beklentilerini ve gereksinimlerini etiği temel olarak belirlediklerinde örgütsel etiğe hizmet etmiş olurlar (Navran, 1998; akt, Özgener, 2004, s.8).

Çağdaş demokrasi algısı ve bireysel özgürlük alanının genişlemesi ile beraber etik algısı da yeni bir bakış açısı kazanır. Bireyde dış denetim yerine, iç denetim odağı öngörülür. Çağdaş toplumda kurumsal etikten önce, erdemli olma anlamında kişisel etiğin yerleşmesi gerekir ki bu toplumsal yapı ve eğitimle ilgilidir. Birey toplumsal değerleri benimserken, bir yandan insan hakları, eşitlik, hak, adalet, özgürlük gibi etik temelli değerleri içselleştirmekle ilgilenir. Örgütlerde birey tipleri etik değerleri önemseyen, erdemli, işini layıkıyla yapmaya çalışan bireyler olduğu gibi etik tanımaz bireysel kazanç ve başarıyı her şeyin üstünde tutan bireyler de vardır. Bunun yanı sıra etiğe ilgisiz, bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın zihniyetine sahip, toplumsal bilinci gelişmemiş, korkak, işini ne az ne de çok yapan, etik çözümlere karşı duyarsız kişiler de mevcuttur (Uluğ, 2009, s.9). Etik kural tanımazlığın nedenleri ise çeşitlidir. Bu nedenler arasında ideolojik yakınlık, bilgisizlik, güvensizlik, bencillik, güç sağlama hırsları gibi bireysel nedenler yer alır. Yoğun baskı altındaki kamu çalışanları etik ya da etik dışı davranışa karar verme ile karşı karşıyadır. Alacağı kararın türüne göre ödenecek bedel de değişiklik gösterir (Augustine, 1988, s.17; akt, Uluğ, 2009, s.8).

Bireysel açıdan etik, bireyin davranışlarına esas teşkil eden ve onlara şekil veren değer hükümleri ile ilgili bireyin sahip olduğu bilinçtir (Özgener, 2004, s.7). Bireysel etiği etkileyen faktörler ise; bireye ilk eğitimini veren ailesi, bireyin etkisi altında ister istemez kaldığı yaşlıları ya da kendi kuşağı, bireyin tecrübe ederek öğrendiği yaşam deneyimleri, bireyin zamanla oluşturduğu kişisel değerleri ve karşılaştığı durumlardır (Griffin, 1996, s.104; akt, Özgener, 2004, s.7). Bazen bireyler beklenmedik durumlarla karşılaşabilirler. Bu tür durumlarda birey sahip olduğu etik muhakeme yapısından farklı davranabilir. Bu sebeple bireyin etik davranışını değerlendirirken söz konusu durumu da incelemek gerekir. Kişinin yapısı da bireysel etiği etkileyen faktörler arasındadır. Diğer bir deyişle, kişinin doğal özellikleri bireysel etiğin oluşumunda etkilidir (Özgener, 2004, s.8). Bireysel etiğin gelişebilmesi için bireyin etik sorumluluğa sahip olması gerekir sorumluluk ise bireysel özgürlüğün varlığını zorunlu kılar. Yani bireysel etiği değerlendirirken bireyin sahip olduğu özgürlüğün sınırlarının da göz önünde bulundurulması gerekir. Bireyler özgürlüklerinin sınırları boyutunda sorumluluğa sahiptir (Özgener, 2004, s.11). Bireyin yasal çerçevede sorumlu olmasına yükümlülük denir. Kişilere yasalar yolu ile birtakım yükümlülükler yüklenir. Kişiler aynı zamanda sorumlu olduklarından hesap vermek durumundadır. Sorumluluk ve hesap verebilirlik ise birbirinin yerine kullanılabilen terimlerdir (Dedeoğlu, 2006, ss.53-54).

Ahlâk insanlar arası ilişkilerde uyulması gereken kurallar setidir. Ahlâk kavramı etik ile modern bir disiplin alanı haline gelmiştir. Etik disiplin alanı uygulamalı araştırmalar ile gelişimine devam etmektedir. İş etiği ise etik disiplinin bir bölümünü oluşturur. İş etiği; çalışma etiği, meslek etiği, işletme/örgüt etiği, yönetsel etik, kamusal ve bireysel etik alanlarını kapsayan bir alandır. Sonuç olarak iş etiği toplumun, örgütün, mesleğin, yöneticinin, bireyin etik özelliklerini veya davranışlarını çözümleyerek, iş yaşamı için kuralların ve ilkelerin oluşmasını sağlar. Böylece işletmelerin veya kurumların etkililiğinin ilerlemesi amacına katkıda bulunur. İş etiğinin tarihsel gelişimi ise iş etiği alanının kaydetmiş olduğu yol hakkında fikir vererek, iş etiği alanının nasıl bir disiplin haline geldiğini gösterir.

İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi

İş etiği alanının bir disiplin olarak görülmesi veya alan hakkındaki gelişmeler 21.yy başlarında Avrupa ve Amerika'da geleneksel liberal anlayışın zayıflaması ve

sosyalist akımların güçlenmesiyle başlamıştır. Bu aynı zamanda F.W. Taylor ile yönetimin bir dal olarak görüldüğü yıllara denk düşmektedir. Bu bağlamda iş etiği konusuna dair bilgiler 1900'lü yıllardan günümüze kadar olan zaman aralığı içerisinde verilmektedir.

1900-1920: Etiği arayan iş dünyası. Bu süreçte işletmeciliğin amaçlarının topluma olan katkı ve zararlarının tartışılmaya; işletmecilikte etik değerler sorgulanmaya başlamıştır. Özellikle işletmecilik anlayışının olumsuz koşullarından dolayı kadın ve çocukların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işçilerin tazminat hakları ve reklamlarda gerçeğe uygun bilgi verilmesi gibi konular tartışılmıştır. Kıta Avrupa'sı politik-ekonomi yoluyla sistemi değerlendirirken; ABD daha somut ve uygulamalı etik konusu ile ilgilenmiştir (Arslan, 2001, s.35).

1920-1950: Profesyonellik ve iş etiği. Bu süreçte iş etiği Avrupa'da hâlâ felsefe ve ilahiyat kapsamında değerlendirilirken, ABD'de din, siyaset ve felsefeden bağımsız bir disiplin olarak gelişmiştir. İş ve meslek etiğine dair ilkeler belirlenmiş, standartlar geliştirilmiştir. Ayrıca bu dönemde meslek sayısında artış meydana gelmiştir. Yöneticilik, mühendislik, bankacılık, reklamcılık gibi yeni meslek alanları oluşmuştur. Eskiden kişisel bir sorun olarak görülen etik bu süreçte şirket etiği olarak görülmeye başlamıştır. İlk ampirik çalışmalar da bu dönemde yapılmaya başlamıştır. Yöneticiliğin mesleki kimliğinin oluşturulması için kurslar, konferanslar ve akademik yayınlar oluşmaya başlamıştır. İş etiğine dair dersler müfredata girmeye başlamıştır (Arslan, 2001, ss.36-37).

1950-1970: İş etiği ve büyüyen karmaşıklık. Bu dönem de ABD ve Avrupa'da refah seviyesi oldukça yükselmiştir. İş yaşamı daha bir karmaşık hal almaya başlamıştır. İş etiği konusundaki çalışmaların (doktora tezleri, kitaplar) artması sonucu örgüt bir etik kurum olarak görülmüş, etikle ilgili problemler yapılan araştırmaların bulgularına göre şekillenmiştir. Üniversitelerde iş etiği alanı ile ilgili ders sayıları artmıştır. ABD'deki araştırmalar daha seküler iken; Avrupa kilise ve teoloji bağlantısından kopamamıştır (Arslan, 2001, s.38).

1970-1990: İş etiğine düzen getirme girişimleri. İş etiğinin kurumlaşma düzeyinde artışı hızla devam etmiştir. Üniversitelerde iş etiği merkezleri açılmış ve işletmecilik okullarının yarısından fazlası iş etiği alanını ders olarak kabul etmiştir. Firmalar topluma karşı sosyal sorumluluk alınması ve bu konunun incelenmesi

gerekliliğine karar vermiştir. İşletmelerde değerler, stratejiler, yapı, sistemler, beceriler ve kültür gibi kavramlar iş etiği içinde incelenmeye başlamıştır. Bu bir anlamda Weber'in Protestan Ahlâkı ve Kapitalizm Ruhı kitabında değindiği argümanların geri dönüşüdür. Firmaların uyması gereken etik ilkeler oluşmaya başlarken firma politikalarının etik boyutu ortaya çıkmıştır. İş etiği konusunda uluslar arası organizasyonlar kurulmaya başlamıştır. Bunlardan biri 1987 yılında Hollanda'da kurulan Avrupa İş Etiği Örgütüdür. İş etiği konusunda yapılan çalışmalar uluslar arası boyut kazanmış ve sayısı artmıştır (Arslan, 2001, ss.39-40).

1990-2000: Küresel iş etiği. Bilgi teknolojileri ve İnternet alanında meydana gelen gelişimler iletişim devriminin oluşmasına sebep olmuştur. Sovyetler Birliği'nin çöküşü ile birlikte sosyalizmin sona ermesi kapitalizmin Çin'e kadar ulaşmasına sebep olmuştur. Bu gelişmelerle meydana gelen artan iş hacmi ve dünya nüfusu çevresel kirlenmeleri iş etiğinin gündemine getirmiştir. Küreselleşme sonucu oluşan çok uluslu firmaların varlığı kültürel farklılıklarla baş etmek, ayrımcılık gibi konularda iş etiğinin bünyesine girmiştir. İş etiği dersleri ABD'deki tüm işletmecilik derslerinin müfredatına girmiştir. Firmaların en az devletler kadar ağırlığının olması da iş etiğini önemli bir disiplin haline getirmiştir (Arslan, 2001, s.40).

İş etiği alanı 1900'lü yılların başında endüstri toplumunun meydana getirdiği olumsuzluklar neticesinde bir gereksinim olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Zaman içerisinde alanla ilgili yapılan uygulamaları araştırmalar neticesinde bir disiplin olarak gelişimini sürdürmüştür. İş etiği ilerleyen yıllarda üniversitelerde ders olarak verilmiş ve alanla ilgili doktora çalışmaları yapılmıştır. İş etiğinin seküler bir disiplin alanı olarak gelişimi Amerika Birleşik Devletleri'nde Kıta Avrupa'sına göre daha erken zamanda başlamıştır. Kıta Avrupa'sı iş etiği alanını kilise ve teoloji bağlantısında ele almıştır. Etik konusuna felsefi açıdan yaklaşan etik teoriler de etik disiplinin alanının kapsamına ilişkin bilgiler sunar.

Etik Teoriler

Deontolojik etik teori, "görev" anlamına gelen Yunanca "deon" kelimesinden türemiştir. Deon, eylemlerin doğası gereği etik ya da değil şeklinde algılanan görüş açılarını işaret etmektedir (Lefkowitz, 2003, s.40). Bir kararın etik değeri, doğru ve yanlışla, otonomiyle, etik yasaları yürütme göreviyle ve saygıyla ilgili evrensel ilkelere

bağlılığıyla belirlenmektedir (Bowen, 2002, s.272). Deontolojik etiğin destekçileri, eylemin etik değerinin sonuçtan bağımsız olduğu kanaatindedir çünkü sonuçlar kesin değildir. Deontolojinin, evrensel ve genelleştirilmiş etik ilkeleri (örneğin, görev, niyet, saygınlık ve saygı) göz önüne aldığını ve deontolojicilerin, olası eylemlerin sonuçlarından bağımsız bir şekilde, ilkeleri şu 3 soruya cevap vererek uyguladığını ifade etmiştir: a-Görev: Doğru şeyi mi yapıyorum? b-Niyet: Etik olarak iyi bir istekle mi ilerliyorum? c-Saygınlık ve Saygı: Saygı ve saygınlığı sürdürebilmiş miyim? (Algers ve Burnette-Lemon, 2006, ss.28-29). Deontolojik etik bir teori, eylemin altında yatan niyete odaklanır ya da “bu bir akıldan geçen düşüncedir.” Bu teoriyi uygulamada karar vericiler davranış biçimlerini, gerçekten doğru olup olmadığına dayalı olarak değerlendirirler. Bir işin etik doğruluğunun, etik olarak doğru bir iş olması dışında hiçbir şeye niyetlenilmemesiyle ortaya çıkmaktadır (Machan, 1997, s.37). Bu görüşün faydası şudur: Diğer gruplar bir konu hakkında kararı kabul etmemelerine rağmen eğer kararın etik olup olmadığını ve niye alındığını anlayıp takdir edebilirlerse karar etik sayılabilir (Bowen, 2003, s.272). Deontoloji karar vericilerin belirli eylem ya da davranışlarına odaklanır. Deontolojik bir etiği oluşturan etik kural ve ilkelerin çoğu olumsuz anlamda bir yasaklama olarak anlatılır. Diğer bir deyişle, deontolojik etik, genelde ihtiyaç duyulan şeyi değil de hoş görülebilir ya da görülemez şeyi tanımlamak zorundadır (Lefkowitz, 2003, s.41).

Teleolojik etik teori, araştırma literatürü gözden geçirildiğinde, teleolojik teorinin deontolojik teoriden temelde farklı olduğu bulunmuştur çünkü deontolojik teorinin aksine, teleolojik teori, bir eylemin sonuçlarını göz önünde bulundurmıştır. Teleoloji, Yunanca telos, yani hedef kelimesinden türetilmiş ve teorileri etik ya da etik olmayan olarak nitelendirmek için kullanılmıştır. Teleolojik etik teoriler ya da sonuççu teoriler bir eylemden veya iki ya da daha fazla seçenekten doğacak doğruya/iyiye öncelik vermektedir ve eylemlerimizin etik olup olmadığı kendi içinde sahip olduğu doğruluğu ya da yanlışlığıyla değil de etkilerinin iyiliğiyle yargılanmalıdır (Lefkowitz, 2003, s.65). Teleolojik teorilere göre genellikle bir eylem eğer kötülüğe karşı doğru bir iyilik dengesi üretiyorsa ya da üretmeye niyetleniyorsa doğrudur (Frankena, 1973). Sonlar ya da sonuçlar, onları başarmada kullanılan yol ya da eylemleri doğrulamaktadır. Bu yüzden kötü ya da yanlış bir eylem, eğer o eylemin sonuçları iyi olursa

doğrulanacaktır (Aronson, 2001, s.247). Yönetici ve etik, liderlik ve etik arasındaki ilişki ise yöneticilerin etik sorumluluklarına dair genel bir çerçeve sunar.

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, özeleştiriye 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 örgütlenme, 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 vizyonu ile 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, Turan, 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. Gerekğinde liderlik sürecine katılırlar, gerekğinde 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.

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 konusu tüm örgütlerin liderlerinin etik boyutta nasıl olması gerektiğine ilişkin sınıflandırmalarla ve açıklamalarla etik liderin özellikleri ve davranışlarına ilişkin bilgiler sunar.

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). Bu bağlamda araştırmacılar yöneticilerin etik liderlik rolüne dair özellikleri ve davranışları sınıflandırmış ya da salt bilgiler sunmuştur.

Etik liderlik rolünü etkileyen beş kişilik özelliği vardır. Bunlar (Tupes ve Christal, 1961; akt, Brown ve Treviño, 2006, s.603):

a. Tatlılık: Diğergam olmak, güvenilir olmak, nazik olmak, işbirliğine açık olmak, çalışanları ile olumlu ilişkiler kurabilmek gibi kişilik özelliklerini barındırır.

b. Açıklık: Yaratıcı, meraklı, sanat yönü olan, bilgili gibi kişilik özelliklerini barındırır.

c. Dışa dönüklük: Aktif, iddialı, enerjik ve sempatik gibi kişilik özelliklerini barındırır.

d. İnsafılık: Güvenilir, akliselim, sorumlu, görev bilinci olan, saygılı, kararlı olmak, kendi kendini kontrol edebilen, dikkatli düşünen gibi kişilik özelliklerini barındırır.

e. Nevrotiklik: Sinirli, korkak, kaygılı, saldırgan, kolay incinen, atılgan, stresli gibi kişilik özelliklerini barındırır.

Tatlılık, insafılık (vicdanlılık) ve nevroitiklik etik liderlik rolü ile bağdaşır. Açıklık ve dışa dönüklük ise karizma ile ilişkilidir. Tatlılık ve vicdanlılık ise etik liderlik rolü ile olumlu yönde ilişki halindeyken; nevroitiklik ise negatif yönde ilişkilidir (Brown ve Treviño, 2006, s.603).

Starratt'a (1994, ss.29-32) göre ise etik kişi bağımsız hareket eden kişidir. Toplumsal ilişkilerinde tüm desteklere ve sınırlandırmalara rağmen kendi bildiği yolda ilerleyen kişidir. Etik kişi bağımsızlığın olgunlaşmış niteliklerini barındıran kişidir. Bu bağımsızlık uygunsuz ya da yanlış hareket etmek değildir. Bu bağımsızlık akılsızca hareket etmek değildir. Bu bağımsızlık otoriteden kaynaklanan zorlamalar ya da korkular yüzünden hareket etmek değildir. Bağımsızlık kişisel seçim duygusunu ve kişinin davranışlarından dolayı kendi sorumluluğunu almasıdır. Bağımsız hareket eden kişi yeri gelir tüm topluluğu karşısına alabilir. Ancak bu karşısına alma, karşı çıkma değildir. Daha ziyade her türlü durumda kendi isteklerini rahatlıkla dile getirir. Diğerlerinden farklı bir yolda yürüyebilmektir. Kişinin toplumda ayırt edilmesi kendi kimliğini oluşturmasıdır. Yeri geldiğinde mitlerin, törelerin ve geleneklerin dışında hareket edebilmektir. Bağımsız kişiler alışkanlıkları, standartları veya rutini aşarlar. Eğer kişi toplumdan kaynaklanan tikanıklığı aşabilirse, kendi varlığını ortaya koymuş olur. Kişiler bu duygu halinde sürekli yaratıcı olur. Aksi takdirde farklılaşmadan toplumun düşüncesi içerisinde kaybolur. Bağımsız olma acı verici olabilir. Çünkü ailenin, akranlarının veya kültürün dışında hareket etmeyi gerektirebilir. Bu durumun oluşturabileceği strese karşı da güçlü durmak gerekir. Etik kişi bağımsız tavırlarından

sorumluluk almalı ve topluma kendi seçimleri ile oluşturduğu etik davranışlarını hediye gibi sunmalıdır. Sonuç olarak kişiler ancak bağımsız davrandığında toplumun etik temsilcisi olduğunu iddia edebilir. Kişi ancak bu şekilde okulun veya başka bir örgütün etik görevlerini düzenleyebilir. İnsanlık için ideal olan birlikte çalışmak, yetenekleri ve akli bir havuzda toplamak ve toplumda dönüşümün gerçekleşmesi için sürekli yeniden yaratmaktır. Bu kapsam içerisinde birey kendi icrasını gerçekleştirebilir. Bu kapsam ise ideal demokrasidir. Bu paragrafa kadar etik liderin sahip olması gereken kişilik özelliklerine dair bilgiler verildi. Etik liderlik rolünün etik boyutta yöneticilik rolüne ilişkin bilgiler ise izleyen paragraflarda verilmektedir.

Liderler, örgütün arabulucusu konumundadır. Liderler örgütün politikalarını yorumlayan ve bunları çalışanlarına direkt olarak aktaran kişilerdir. Liderler çalışanlarına örgütün değerlerini ve beklentilerini de aktararak çalışanları etkileyen kişilerdir (Mayer ve diğerleri, s.5, 2009). Bu sebeple örgütün etik boyutta da incelenmesinde öncelikli olarak liderlerin davranışlarına dikkat edilir

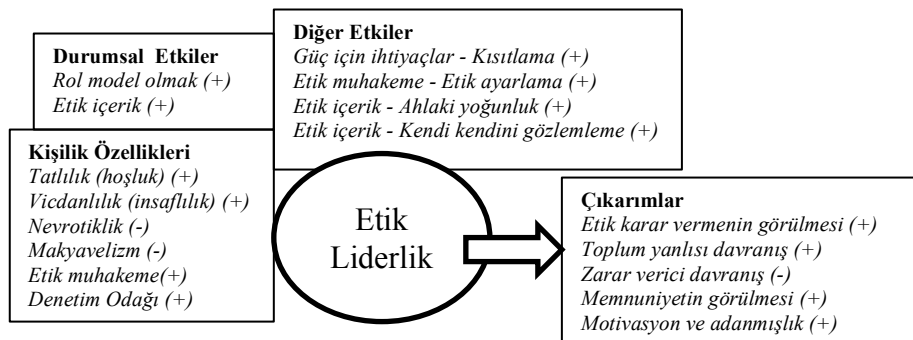
Etik liderlik örgütteki ortak değerleri, istekleri ve ihtiyaçları temel alır ve hizmetlerini bu yönde kullanır. Etik liderleri izleyenler alternatif bir lider gibi bilgi birikimine sahiptir ve gerektiğinde alınacak kararların alternatifleri arasından seçim yapabilme kapasitesine sahiptir. Liderler de izleyenlerinin örgüte olan bağlılıklarını sağlama konusunda sorumludurlar. Etik liderler ekonomik, politik veya sosyal değişimler konusunda verdikleri sözleri yerine getirir. Etik liderler vaaz veren konumda değildir. Etik liderler salt dindarlığı ya da toplumsal gelenekleri vurgulayan kişiler değildir. Etik liderler izleyenlerinin isteklerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini oluşturmak ve bunlara cevap vermek durumunda olan kişilerdir. Özet olarak moral liderler örgütte izleyenlerinin yerel ihtiyaçlarına cevap verebilecek türde sosyal değişimler uygulayan kişilerdir (Burns, 1978, s.4; akt, Greenfield, 1999, s.4).

Etik liderlik etik bileşenleri olan dönüşümsel liderlik, otantik liderlik ve ruhani liderlik gibi liderlik yaklaşımlarından farklıdır. Aslında tüm bu liderlik yaklaşımları birlik, sadakat, dürüstlük, diğerleri ile ilgilenmek ve etik davranmak, gibi özellikleri barındırır. Bunlar etik kişinin özellikleridir ve etik liderlik yaklaşımının ise sadece bir bölümünü oluşturur. Etik liderlik yaklaşımı ile ilgili ikinci nokta ise etik boyutta yöneticiliktir yani liderler çalışanların davranışlarını etik hale getirmek için çaba sarf ederek örgütte etik dönüşümü sağlama sorumluluğunu üstlenmelidir. Bunun için etik

liderlerin birinci görevi örgütte etik davranışlar göstererek çalışanlarına örnek olmaktır. Aksi durumda çalışanlarının yanlış davranışlar öğrenmesine sebep olabilir. Örgütte liderlerin ya da bireylerin etik davranışlar sergilemesi örgüt içinde etik boyutta olumlu yönde etkileşime sebep olur. Etik davranışlar sergileyen bireylere karşı bireyler sapkın davranışlarını gizleyerek etik olarak karşılık verir. Kısacası özellikle liderlerin örgütte etik davranışlar sergilemesi yani etik rol model olarak hizmet etmesi örgütte kişiler arası davranışları etik boyutta olumlu yönde etkiler (Brown ve diğerleri, 2005; akt, Mayer ve diğerleri, s.3, 2009). Etik liderlerin ikinci görevi ise çalışanlarının davranışlarını etik açıdan değerlendirmektir. Bunun için liderler çalışanları ile etiğin önemi üzerine iletişim kurmalı; ödül ve ceza yöntemini kullanmalı; arzu edilen davranışları desteklemelidir. Çalışanlar bu yöntemler aracılığıyla örgütteki etik davranışların neler olduğunu öğrenebilirler (Treviño ve diğerleri, 2003; akt, Mayer ve diğerleri, s.3, 2009).

Liderler öncelikli olarak dürüst, güvenilir, sadık, tutarlı (özü ile sözü bir olan) gibi özelliklere sahip olmalıdır (Den Hartog, 1999; Kirkpatrick ve Locke, 1991; Kouzes ve Posner, 1992 ve Posner ve Schmidt, 1992; akt, Brown ve Treviño, 2006, s.596). Bu bağlamda liderler dürüst, güvenilir, adil, kurallara uygun karar veren, kişisel ve mesleki yaşamında etik olan ve insanlarla ilgilenen, insancıl gibi özelliklere sahip olmalıdır; ancak, liderler örgütte etik konuları yöneten kişiler de olmalıdır. Liderler örgütte etik için gündem oluşturmalı, çalışanlarına etik boyutta mesajlar vermeli, çalışanlarına etik boyutta rol model olmalı ve etik için ödül/disiplin sistemi oluşturmalıdır. Etik liderler etik konusunda izleyenleri ile sık sık iletişim halinde olmalıdır. Etik standartlar oluşturarak; cezalar ve ödülleri kullanarak standartların takibini sağlamalıdır. Ayrıca etik liderler etik konusunda vaaz veren konumda olduğu gibi karar verme yetkisinde olan ve kararları uygulayan kişilerdir (Treviño ve diğerleri, 2003; akt, Brown ve Treviño, 2006, s.596). Bu bağlamda Brown ve Treviño (2006) etik liderliğe ilişkin önerileri Şekil 1.'de özetlemiştir.

Şekil 1. Etik Liderlik



Kaynak: Brown ve Treviño, 2006, s.596

Brown ve Treviño (2006, s.598) tarafından hazırlanan Çizelge 1.'de ise etik, ruhsal, otantik ve dönüşümsel liderlik teorileri arasındaki farklar ortaya konmaktadır.

Çizelge 1. Etik, ruhsal, otantik ve dönüşümsel liderlik teorileri arasındaki farklar

Etik Liderlikle Karşılaştırılan Liderlik Stilleri	Etik Liderlikle Benzerlikler	Etik Liderlikle Farklılıklar
Otantik Liderlik	Diğergamlık Etik karar verme Doğruluk/tutarlılık Rol model	' <i>Etik liderler</i> ' etik yönetim yani izleyenlerini etik açıdan daha fazla yönlendirme ve bilinçlendirme üzerinde durur. ' <i>Otantik liderler</i> ' ise hakikilik ve kendi kendine kendinin farkındalığı üzerinde durur.
Ruhsal Liderlik	Diğergamlık Doğruluk/tutarlılık Rol model	' <i>Etik liderler</i> ' etik yönetim yani izleyenlerini etik açıdan daha fazla yönlendirme ve bilinçlendirme üzerinde durur. ' <i>Ruhsal liderler</i> ' vizyon geliştirme, umutlar, mesleki çalışma üzerinde durur.
Dönüşümsel Liderlik	Etik karar verme Doğruluk/tutarlılık Rol model	' <i>Etik liderler</i> ' etik yönetim yani izleyenlerini etik açıdan daha fazla yönlendirme ve bilinçlendirme üzerinde durur. ' <i>Dönüşümsel liderler</i> ' vizyon, değerler ve entelektüel tepki üzerinde durur.

Kaynak: Brown ve Treviño, 2006, s.598

Zanderer (1992)' e göre etik ve etik olmayan liderlik davranışları ise Çizelge 2.'deki gibidir.

Çizelge 2. Etik ve etik olmayan liderlik davranışları

Etik Liderler	Etik Olmayan Liderler
Mütevazidir.	Kibirlidir ve kendine hizmet eder.
Daha iyi olmaya çalışır.	Kendi ilgi alanlarına göre düzenlemeleryapar.
Dürüst ve doğru sözlüdür.	Aldatıcıdır.
Sözünü tutar.	Anlaşmaları ihlal eder.
Adalet için çabalar.	İnsafsızca muamele eder.
Sorumluluk alır.	Suçlu başkalarına atar.
Her bireye saygı gösterir.	Başkalarının itibarını azaltır. İzleyenlerinin gelişimini ihmal eder.
İzleyenleri cesaretlendirir ve geliştirir.	
İzleyenlerine hizmet eder.	Yardımcı olmaz ve desteklemez
Cesaretlidir, haklı olduğu şeylerin arkasında durur.	Haksız olduğu durumlarla yüzleşemez

Kaynak: Zanderer, 1992; akt, Mihelič ve diğerleri, 2010, s.35

Bandura'ya (1986) göre etik liderliği sosyal öğrenme teorisi ile ilişkilendirir. Sosyal öğrenme teorisine göre liderler izleyenleri tarafından etik lider olarak kabul

edilir. Liderler sözüne güvenilir ve ilgi çekici kişiler olmakla birlikte değerleri ve davranışları toplum tarafından gıpta ile izlenir. Liderler ileri düzeyde açık etik standartlar örgüt çalışanları için belirlemiştir. Bu standartlar takip edilir. Liderler gerekirse izleyenlerini bu standartlara göre ödüllendirebilir ya da cezalandırabilir. Çalışanlar örgütte neyin etik neyin etik olmadığını iyi öğrenmeli ve kendi kendini disipline etmelidir (Brown ve Treviño, 2006, s.s.597-598).

Harvey'e (2004; akt, Helvacı 2010, s.395) göre etik liderlerin özellikleri:

1. Etik liderler etik değerleri ve standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların idrâk edilmesini, desteklenmesini ve benimsenmesi için çalışırlar.
2. Etik liderler hem kendilerinin hem de diğerlerinin etik değerlere uygun davranması konusunda kendilerini sorumlu hissederler.
3. Etik liderlerin özü ile sözü birdir bu sebeple başkalarından da dürüst davranışlar beklerler.
4. Etik liderler karar alma aşamasından diğer tüm işlere kadar etik değerleri göz önünde bulundurur.
6. Etik liderler etik değerler konusunda eğitim verir bunun için zaman ve kaynak ayırırlar.
7. Etik liderler değerler konusunda diğerlerinin düşüncelerini göz önünde bulundurur.
8. Etik kuralların ve değerlerin zamanla gelişebileceğine ve değişebileceğine inanılır. Temelde güven, saygı, sorumluluk, adalet ve eşitlik prensiplerine dikkat etmekle beraber gerektiğinde etik değerler çağa ayak uydurmak adına güncellemelerden geçebilir. Etik değerler bir birikimin sonucudur.
9. Etik değerlere sahip insanların işe alınması konusunda çaba sarf eder.

Etik liderin özelliklerine ilişkin önerilerin özeti araştırmacı tarafından hazırlanan Çizelge 3.'teki gibidir.

Çizelge 3. 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 gıptaıyla 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. Sinirli, korkak, kaygılı, saldırgan, kolay incinen, atılgan, stresli gibi kişilik özelliklerini barındırmaz.

Aronson'ın (2001) işe yönelik liderlik ve dönüşümsel liderlik ikililiğinin çerçevesinde geliştirdiği *etik liderlik modeli*, etik liderlik konusunun anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

Aronson'ın Etik Liderlik Modeli

Etik ve liderlik arasındaki ilişkinin tartışılması işe yönelik(transactional) liderlik ve dönüşümsel (transformasyonel) 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 (Aronson, 2001; Brown ve Treviño, 2006; Brown ve diğerleri, 2005; Burns, 1978; akt, Aronson, 2001, s.247). İşe yönelik liderlik, stratejilerin kontrol edilmesi ve izleyenlerin itaat etmesi üzerine odaklanır. Bu durum izleyenlerin kendi değerlerini yıkar ve

izleyenleri programlanmış robotlar gibi faal kılmaya önderlik eder. Bu ise etik dışı bir durumdur. Diğer yandan dönüşümsel liderlik ise etik olarak görülür. Dönüşümsel liderlik; izleyenlerin özgür iradelerinin ve kendi yararlarının örgütte var olabilmesi için çalışır, bunun için izleyenlerin temel davranışlarını, inançlarını ve değerlerini yönlendirmeyi niyet edinir, bu niyeti gerçekleştirmek adına da yetkilendirme stratejileri üzerinde çalışır (Kanungo ve Mendonca, 1996; akt, Aronson, 2001, s.247).

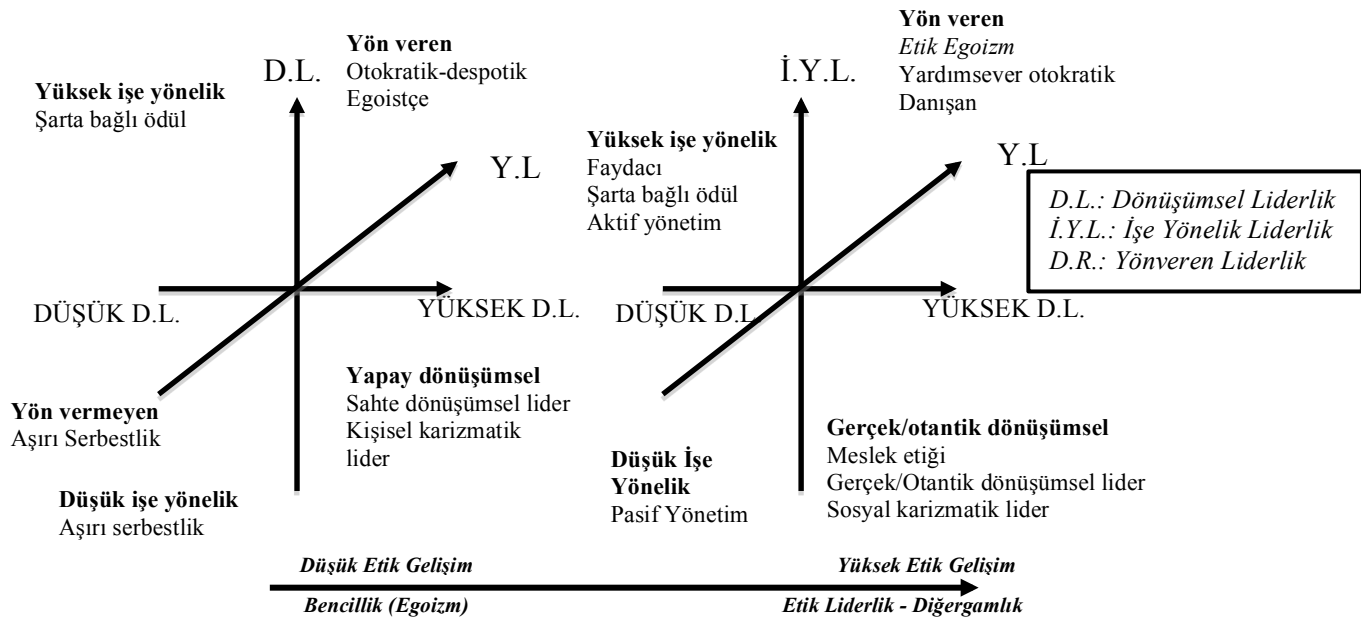
Liderlik ve yönetim birbirinden ayrı şeylerdir. Yönetim, yönetici ve izleyenler arasındaki otoritenin gücüne ve işe yönelik liderlik anlayışına dayanır. Bu yüzden sadece yöneticilerin izleyenlerini yönetmesi ve kontrol etmesi ile ilgilidir. Belki diktatörce (amirane) ve zorlayıcı bir anlayışa sahiptir. Bununla beraber liderlik ise izleyenleri zorlamadan ikna ederek, etkileyerek çalıştırır. Liderler ve izleyenler değişimi anlamayı sağlamak için aralarında işbirliği oluşturur ve karşılıklı olarak hedeflerine saygı gösterirler. Liderlik yönetime göre daha etikdir (Rost, 1991; akt, Aronson, 2001, s.247). İşe yönelik kültüre göre örgütün çıkarları yerine kişisel çıkarlara önem verilir. Yönetimin altında çalışanlar karar verme sürecinde yer almaz. Yakın bir şekilde izlenen, kontrol edilen ve zorlanan durumdadırlar. Dönüşümsel örgüt kültüründe ise amaçlar, vizyon ve değerler üzerine söylevler özendirilir ve takım çalışması vurgulanır. Dönüşümsel liderliğin etkisinden dolayı liderler ve izleyenler arasında moral bir adanmışlık ve karşılıklı amaçların gerçekleşmesi sağlanır (Bass, 1998; akt, Aronson, 2001, s.247). Tüm bunlardan anlaşıldığı üzere dönüşümsel liderlik izleyenlerini moral değerlerle etkilemektedir. İşe yönelik liderlik anlayışı ise diktatörce ve etik dışı görülmektedir. Ancak bir problem vardır. Bu izlenim direktif vermeye dayalı liderlik anlayışı ile işe yönelik liderlik anlayışını tamamıyla etik dışı algılamamıza sebep olmaktadır. Oysa durum böyle değildir (Aronson, 2001, s.247). İşe yönelik liderliğin de etik açıdan uygun yönleri olabilir. Örneğin liderler gün be gün yönetimi takip eder. Örgütün resmi amaçlarının ve yönetim kodlarının korunmasını sağlar. Liderler dürüst olarak hareket ederlerse çalışanlar da onlara güvenirlere ve yüksek seviyede çaba göstermeye gayret ederler (Bird, 1999; akt, Aronson, 2001, s.248).

Yönetim emirlerinin etik değerlendirilmesi farklı toplumlardaki kültürel normlardan etkilenir. Batı toplumları bireysellik ve düşük güç mesafedeki değerlerle karakterize olmuştur. Yardımsever otokratik lider ise daha az etik görülür. Çünkü izleyenlerin karar verme sürecine katılması söz konusu değildir (Hofstede'ye, 1980; akt,

Aronson, 2001, s.248). Ancak bazı toptancı ve yüksek güç mesafesindeki toplumlarda yardımsever otoriter liderler daha etik ve etkili olurlar. Örneğin Hindistan’da çalışanlar otoriter liderler altında daha etkili çalışırlar (Sinha, 1995; akt, Aronson, 2001, s.248). Otoriter anlayışla yönetilen Kuzey Amerika’daki geleneksel şirketler, Japonya’daki modern firmalar; Singapur Başbakanı ve Ürdün Kralı gibi otoriter liderlerle yönetilen ülkelerde de etiğin var olduğu görülmektedir. Etiğin var olup olmaması geleneksel kültürün karakterine, örgütsel düzenlemelere, konuların tipine göre değişmektedir. Liderler isterlerse çalışanlarına saygı gösterip onlara iyilik yönünde hizmet edebilmektedirler (Bird, 1999; akt, Aronson, 2001, s.247).

Etik liderlik bizatihi liderin stiline bağlı değildir. Liderin etik gelişimine ve çalışanlarını etik değerlerle etkileme ve çalıştırma becerisine bağlıdır. Herhangi bir lider için etik lider denilebilmesi için liderin değerlerinin etik perspektifle olan uyumuna bakılmalıdır ve farklı liderlik stillerini sergileyen liderlerin etik değerlere sahip olup olmadığı sorgulanmalıdır (Aronson, 2001, s.248). Aronson (2001) tarafından etik liderlik anlayışının dönüşümsel liderlik, işe yönelik liderlik ve yönveren liderlik stillerine göre durumunu ortaya koyan bir model hazırlamıştır. Bu bağlamda Aronson’ın geliştirdiği Etik Liderlik Modeli ise Şekil 2.’deki gibidir.

Şekil 2. Aronson’ın Etik Liderlik Modeli



Kaynak: Aronson, 2001, s.250

Şekil 2.'de yatay okların yönünde de diğergamlık ve etik gelişim artmaktadır. Modeldeki yukarı doğru okların yönünde ise diğergamlık ve etik gelişim azalmaktadır. Yönveren liderlik, işe yönelik liderlik, ve dönüşümsel liderlik stillerinin özellikleri:

Yönveren liderlik: Yönveren lider için kararların etik olup olmadığı kendi şahsi amaçlarına hizmet etmesi ve alttaki çalışanların çıkarlarını kapsamasına bağlıdır. Yönveren liderler, çalışanları serbest bırakmak ve otoriter tavırlar göstermek arasında bir liderlik stildir. Ya izleyenlerinin düşüncelerine hiç saygı duymaz ya da onları kararlarında tamamiyle serbest(laissez-faire) bırakır. Etik liderlik bölgesinde yer alan stiller ise (Aronson, 2001, s.s.251-252):

1. *Yardımsaver otokratik:* Birinci seviyede yönveren liderlik tipidir. Lider kararları kendi alır ancak bu kararlarda çalışanlarının çıkarlarını gözetti ve onlar için en iyisini yapmaya çalışır.
2. *Danışan:* İkinci seviyede yönveren liderlik tipidir. Lider çalışanlarına danışır. Ancak yine de son kararı yalnız başına verir.
3. *Katılım:* Üçüncü seviyede yönveren liderlik tipidir. Liderler karar alımında çalışanlarının katılımını sağlar. Onların yeteneklerinden ve deneyimlerinden yararlanır. Fakat son kararı vermek için doğruyu saklar.
4. *Oybirliği:* Dördüncü seviyede yönveren liderlik tipidir. Liderler çalışanların karar alımında katılımını sağlar ve son kararın verilmesinde illa kendi görüşlerinin olması konusunda ısrarcı davranmaz. Kararlar oybirliği ile alınır .

Yön veren liderlik anlayışı içinde en düşük seviyede etik gelişim gösteren liderler ise tamamiyle kendi çıkarlarını kollarlar ve bencilce davranırlar. Bu liderlerin karakterleri (Aronson, 2001, s. 252):

1. *Otoriter-despot:*Liderler kaynakları kendi çıkarları için kullanır. Sahip olduğu hakları suistimal ederler. Çalışanlarının haklarını ihlal ederler. Açıkça tehdit ederler ya da güç gösterirler.
2. *Tam serbestlik (Laissez-faire):* Liderler örgütün performansı ve çalışanların eylemleri ile ilgilenmezler. Sadece kişisel çıkarları ile meşgullerdir. Çalışanların kararlara katılımı ise ancak liderlerin kendi çıkarlarını gerçekleştirmesi için söz konusu olur.

İşe yönelik liderler: İşe yönelik liderlik tipi davranışların sonuçları ile ilgilidir. Faydacı liderlik teorisi ile uyumludur. Bu sebeple etik felsefede teleolojik yaklaşım içerisinde yer alır. Alınan kararlar tüm ilgililerin memnuniyetini sağladığı ölçüde etikdir. Bu liderlik tipi etik liderlik bölgesinde şu karakteristik özellikleri gösterir (Aronson, 2001, s.252):

1. *Şarta bağlı ödül:* Liderler ve altında çalışanlar karşılıklı olarak amaç birliği sağlar. Liderler hedeflenen amaçların dışına çıkmaz ve çalışanlarının davranışlarını değiştirmek, çalışanlarının ileri düzeyde ihtiyaçlarını karşılamak, örgütün amaçlarını genişletmek gibi konularla ilgilenmez. Yine de liderler ve çalışanlar arasında doğruluk, güven, sadakat gibi değerlerin varlığı korunur (Bird, 1999; akt, Aronson, 2001, s.252). Özetle bu tip liderlik anlayışı uzlaşılabilir amaçlar üzerinde yeteneklerin geliştirilmesi ve bu amaçlara yakın durma üzerinde çalışır.
2. *Aktif yönetim:* Bu seviyede işe yönelik liderler standartlardan sapmayı önleme boyutunda sistemi tasarlarlar. Bu liderlik stili çalışanların güvenliğinin korunması gereken durumlar için uygundur (Aronson, 2001, s.252). Şarta bağlı liderlik stiline göre daha az amaçların üzerinde yoğunlaşmasına rağmen ilişkilerde etik değerlerin karakterize edilmesi için çaba sarf eder (Bass, 1998; akt, Aronson, 2001, s.252).
3. *Pasif yönetim:* Bu liderlik stilinde liderler standartlardan sapma gerçekleşikten sonra düzeltici önlemler alma ve uygulamaya eğilimlidirler. Örneğin çalışanlardan büyük çoğunluğunun lidere direkt olarak rapor etmek istediği durumlarda bu stil geçerlidir (Bass, 1998; akt, Aronson, 2001, s.252). Liderler çalışanların katılımı konusunda az ilgi gösterirler ama yinede onların iyi olması ve başarılı olması için çalışırlar. Etik ve işe yönelik liderler genelde çalışanlarla özel durumlar için görüşme halinde olurlar. Bu liderlik stili kişisel olmayan kuralların yapılandırılmasında etkilidir; bu stilde ödüller özel başarılar için verilir.

Etik modele göre düşük seviyede etik gelişim tarafında, yüksek işe yönelik liderlik şarta bağlı ödül onaylar. Bu tür liderler izleyenleri ile ilgilenmezler ve etik değerler üzerinde durmazlar. Çalışanlar bir kaynak olarak ya da liderlerin amaçlarını gerçekleştiren kişiler olarak görülür. Ödüller gerekli çabayı korumak için verilir.

İzleyenlerin ihtiyaçları gözetilmeksizin yaptırımların varlığı söz konusudur (Aronson, 2001, s.252). İşe yönelik liderler katı ve akılsız bir yönetim anlayışı gösterirler. Liderler kuralları ve örgütün prosedürlerini ayarlarlar ve güçlerini kendi çıkarlarını hizmet etmek için kullanırlar. Düşük seviyede işe yönelik liderlerde düşük seviyede etik gelişimde yer alabilirler. Burada liderlik yoktur. Liderler serbest davranışlar (laissez-faire) gösterirler. Egoist yani bencilce davranırlar. Örgütün kendisiyle ve izleyenlerinin ihtiyaçları ile ilgilenmezler (Bird, 1999; akt, Aronson, 2001, s.253).

Dönüşümsel liderler: Dönüşümsel liderler çok güçlü değerlere sahiptir. Onlar kendi değerlerinin etkisini asla zayıflatmazlar ve etik değerlere oybirliği ile ulaşırlar. Bu liderler insanları yüceltirler. Dönüşümsel liderler nihai değerlerle ilgilenirler. Örneğin özgürlük, adalet, eşitlik gibidir. Dönüşümsel liderler izleyenlerini etik konusunda geliştirir, ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışır. Liderler izleyenleri bir lidere dönüştürür ve lider bir moral ajanı olur (Burns, 1978; akt, Aronson, 2001, s.253). Dönüşümsel liderler gerçekten etiklerdir ve etik değerlerinin rehberi konumundadırlar. Yüksek derecede prensip sahibidirler ve doğru şeylerle ilgilenirler. Bu haliyle dönüşümsel liderler etik felsefe alanlarından deontolojik perspektife uygundur (Aronson, 2001, s.253).

Dönüşümsel liderler diğergamlığa rehberlik ederler. İzleyenlerini kontrol etmekten ziyade yetkilendirerek etkilemeye çalışırlar. Onların kendi erdemlerini geliştirmeleri için çaba harcarlar. Bu tür liderler diğerlerinin saygısını kazanarak motive olurlar. Kişisel fedakârlıkta bulunurlar. Çalışanlarını amaçların belirlenmesi boyutunda söz sahibi yapmaya çalışırlar. Belirlenen amaçlar ise örgütün, üyelerinin ve toplumun ihtiyaçlarına hizmet eder (Kanungo ve Mendonca, 1996; akt, Aronson, 2001, s.253).

Gerçek (otantik) dönüşümsel liderler, karizmatik ya da idealleşmiş etki etik olarak yüksek değerlerle donatılmıştır. Bu değerler ise iyi bir gelecek için geliştirilmiş vizyonu, örgüte dağılmış güveni ve gıpta ile bakılan yüksek standartları kapsar. İlham veren motivasyon ise kaliteli insanlar üzerine eğilir. Kaliteli insanlar ise uzlaşmaya açık, cömert ve iyi amel işleyenlerdir. Entelektüel uyarım çevresel analiz, vizyon oluşturma ve açıklık ve işbirliği ruhuna uygun uygulama stratejileriyle ilgilenir. Bireye olan saygıyı ise diğergamlık sağlar. Personelin kişisel olarak olgunlaşmaları için personele koçluk, danışmanlık yani akıl hocalığı yapılır (Bass ve Avolio, 1994; akt, Aronson, 2001, s.253).

Karizmatik liderlik açısından etik liderliğe bakıldığında, sosyal karizmatik liderler müşterek yönlendirme, sosyal eşitliği sağlama, diğerlerinin avantajını almaktan kaçınma ve izleyenleri yetkilendirme, geliştirme boyutlarında etkileme gibi değerleri kendilerine rehber edinirler. Kişisel karizmatik liderler ise kendi kendine büyüme ve sosyal eşitliği sağlamama yönünde yol alırlar ancak diğerlerinin avantajlarını almaktan rahatsız olmazlar. Sahip oldukları gücü kendi çıkarları için kullanırlar (House ve Howell, 1992; akt, Aronson, 2001, s.253).

Düşük seviyede etik gelişim tarafında yapay dönüşümsel liderler yer alabilir. Bu tür lider narsist eğilimler gösterir. Abartılı davranışlar sergilerler ve sadece kişisel amaçları ile ilgilenirler (Conger ve Kanungo, 1998; akt, Aronson, 2001, s.253). Sahte dönüşümsel liderler ise ideal davranışlar gösterirler, entelektüel tepki verirler ve motivasyonları için kendilerini sürekli telkin ederler, bireye saygı duyarlar. Bu liderlerin gerçek dönüşümsel liderlerden farkı ise değerleri kendilerinin oluşturmasıdır. Sahte dönüşümsel liderler kendi kişisel güçleri ve statüleri ile ilgilenirler. Sıklıkla entrikalara ve bahanelere başvururlar. Gerçeği çarpıtırlar, liderler kendi sonları için izleyenleri manipüle ederler. Liderler kendilerine bağımlı izleyenlerin varlığını devam ettirme ile ilgilenirler (Bass ve Steidlmeir, 1999; akt, Aronson, 2001, s.253)

Aronson'ın 'etik liderlik modeli' farklı türlerdeki liderlik stillerine bir bakış açısı sunar. Davranışların farklı etik perspektiflerden gelen değerlerini ortaya koyar. Görüldüğü üzere etik liderlik tam bir hizmet çeşitliliğinin sergilenebilmesidir. Bu tür liderler etik liderlik bölgesinde yer alırlar. Tek tip hizmet sunan liderlik ise düşük seviyede etik gelişim alanında yer alır (Aronson, 2001, s.253).

Okul Yönetimi ve Etik

Toplumun bireyleri aile yaşamında, arkadaş ilişkilerinde ve toplumun diğer fertleri ile olan ilişkilerinde, iş yaşamında, okul yaşamında v.b. toplumun her alanında etik kurallara uymak ve kendine özgü etik değerlere göre hareket etmek durumundadır, bunu toplumun huzuru ve mutluluğu için yapmalıdır (Güngör, 2010, ss.93-94).

Toplumsal sistemin bir parçası olan okullarında birtakım etik değerlere sahip olması ve bu değerlerin etik disiplin alanı içerisinde yerinin olması gerekir. Çünkü okulun amacı sadece öğrencilerin bilgi ve becerilerini değiştirmek değildir aynı zamanda onların karakterlerini inşa etmeye ve onlara erdem telkininin de bulunmaya

çalışmaktır (Cuban, 1988; akt, Sergiovanni ve diğerleri, 2004, s.143). Diğer bir ifadeyle, okullar bilgi, yeterlilik, düzen, üretkenlik ve sosyal kullanışlılık gibi değerlerle ilgilenmenin yanı sıra; insan karakterini şekillendiren, erdemli, düşünceli insani değerlerle de ilgilenir (Cuban, 1988; akt, Sergiovanni ve diğerleri, 2004, s.143). Özetle, okullar birtakım etik sorumlulukları olan kurumlardır (Greenfield, 1991, s.2).

Okulların çıktıkları bireysel olduğu kadar toplumsaldır. Okulların çıktıkları tüm okul katılımcılarının çıkarlarını ve refahını etkilediği gibi tüm toplumun çıkarlarını ve refahını da etkiler (Greenfield, 1991, ss.2-3). Okullar bu güçlerini ve yetkilerini etik değerlerin öğrencilere kazandırılması yönünde kullanmalıdır (Hodgkinson, 1991, ss.25-27). Bununla beraber, okulda öğrenci nüfusunun çokluğundan dolayı etik değerler konusunda farklılıklar meydana gelebilir. Çünkü her öğrenci farklı aile kültürü veya farklı dinlerden gelebilir. Bu konuda okulların yapması gereken şey ise temel değerler üzerine odaklanmak ve bu değerlerin eğitimine ağırlık vermektir (Kidder, 1998; akt, High, 2005, s.29). Okulların etik çerçevede görev ve sorumlulukları düşünüldüğünde, okulların önderi olan okul yöneticilerinin etik davranışlarının nasıl olduğunun belirlenmesi gerekir.

Okul Yöneticisinin Etik Davranışları

Okullar öğrencilerin mutlu, sağlıklı ve özgür biçimde yaşadıkları ve kendilerini gerçekleştirdikleri yerler olmalıdır. Ezberci eğitim yerine, bireylerin düşünsel becerilerini geliştiren yaratıcı güçlerini kullanmalarını sağlayacak öğretim yöntemleri kullanılmalıdır. Okullar bireylerin isteyerek gittiği, ortamı ve havasından zevk alındığı, sevgi ve iletişimin olduğu yerler olmalıdır. Ayrıca 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). Bu sebeple araştırmacılar tarafından okulun ana sorumlusu olan okul yöneticileri için etik davranışlar geliştirilmiştir.

Araştırmacılar okul yöneticisinin etik davranışlarını belirlerken eğitim kurumlarının özelliklerini göz önünde bulundurarak açıklamalara veya sınıflandırma yollarına başvurmuştur. Farklı araştırmacılar farklı sunumlarla okul yöneticisinin etik davranışlarını belirlemiştir. Bu araştırmada ise Starrat, Houle ve Gimias, Wagner ve Simpson, Sergiovanni ve Rebore'un görüşlerine yer verilmiştir.

Starratt (2005, ss.61-65)'e göre okul yöneticisinin etik liderlik rolü beş temel davranışa bağlıdır.

1. Etik liderliğin temel davranışlarından birincisi liderin vicdanının ya da iç seslerinin hassasiyeti ile ilgilidir. Bu durum kişiden kişiye değişebilir. Örneğin biri bir sineğin öldürülüp dışarı atılması konusunda rahatsızlık duymaz iken başka biri sineğin öldürülmesindenense dışarı atılmasını daha uygun bulabilir. 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. 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 (2005, ss.68-70), okul yöneticileri etik lider olabilmenin bu beş boyutunu layıkıyla yerine getirebilirse okulda etik davranışlar görülebilir ve yapıdan ya da sistemden kaynaklanan etik dışı davranışlar düzeltilebilir. Etik liderliğin temel davranışları etiğin eğitimsel liderlik boyutundaki farkını ve karmaşıklığını ortaya koymuştur. Bu davranışların okul yöneticileri tarafından yerine getirilmesi ve sürdürülebilmesi zordur. Bunun için okul yöneticilerinde basiretin, enerjinin ve cesaretin olması gerekir. Okul yöneticilerinin okulda etiğin dönüşümünü sağlamak için üç temel erdeme sahip olması gerekir. Bunlar sorumluluk, gerçeklik ve duruştur. Bu temel erdemleri okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetiminde kullanması gerekir. Okul yöneticilerinin etik duruşlarını devam ettirmelerinin güç olması okulların bulunduğu çevre ile de ilintilidir. Düşük seviyeli ailelerin bulunduğu bölgelerdeki okullarda eğitimde adaletin sağlanması zordur. Okul yöneticileri bu

bölgelerde genellikle ekonomik sıkıntılar ve öğrencilerin eğitim ve öğrenim düzeyleri ile ilgili problemlerle karşılaşmaktadır. Bu bölgelerdeki okul yöneticilerinin çabası eğitimde adaleti sağlamaktır. Okul yöneticileri zengin ve derin bir bakış açısına sahip olmalıdır. Bir lider olarak etik ve profesyonel bir önder olmalıdır. Öğretmenlerinin ve öğrencilerinin kalbi ve ruhu olduğu gibi eğitim-öğretimin de aklıdır. Okuldaki tüm öğrencilerin öğrenimini canlı tutmanın etik sorumlusudur. Öğrencileri ve öğretmenleri öğrenme konusunda üretken olmaları konusunda teşvik etmelidir. Özellikle dezavantajlı durumdaki öğrencilerin gelişimi konusunda ayrı çalışmalar yapılmasını sağlamalıdır. Öğrencilerin motive edilmesi için pedagojik stratejiler geliştirilmesini sağlamalıdır. Ailelerle işbirliği sağlanmalıdır. Öğretmenler ve öğrenciler arasında sıcak bir iletişimin kurulması sağlanmalıdır. Tüm bunlar için günlük, haftalık ve dönemlik plânlar hazırlanmalıdır.

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 mütevazi amaçlar peşinde koşmalıdır. Gerektiğinde uyumlu olabilmeli ve rıza gösterebilmelidir. Toplumunu 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 mütevazi anlaşmalarda bile yorum yapılmasından onur duyulmalıdır. Mütevazi amaçlara ulaşma durumunda farklılıklardan kaynaklanan çıkıntılarda yumuşatmalar yapılabilir. Bu tür

durumlarda saygı ve insancılıktan ödün verilmemelidir. Bu mütevazı yaklaşım sadece şu anı değil gelecekteki olasılıkları da içinde barındırmalıdır. Güçlü toplumsal bağlar rasyonel yasalara değil duygusal yasalara bağlı olmalıdır.

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 hırsla, 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 çürümelere 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 basitliği 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 NPBEA 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
- 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 Gimias, 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, erdemin 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 ince düşünceli, herkesten daha fazla vicdan duygusuna sahip olması gereken kişilerdir. Bu hassasiyetlerini 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 sađđörüye, 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 gerçeekliği koruyan kişilerdir. İzleyen paragraflarda eğitim yönetimi alanında Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Türkiye'de belirlenen etik ve meslek ilkelerle beraber Avrupa Birliği eğitim politikalarının değerlerine yer verilmektedir.

Eğitim Kurumları İçin Etik İlkeler ve Değerler

Birçok örgütün mesleki ya da etik ilkeleri vardır. Mesleki ya da etik ilkeler maddeler halinde sıralanarak, örgüte tanıtılır. Etik ile ilgili mesleki ilkeler kullanılırdır ancak bazı durumlarda yetersiz kalabilir. Örneğin etik ilkeler genel terimler kullanılarak hazırlanmıştır; oysa bazı özel durumlar hâlâ etik yargılama gerektirir. Yine de bu ifadeler bireylere rehberlik eder. Etik ilkeler ile ilgili bir diğer problem ise bu ilkeler nadiren gözden geçirilir. Etik ilkelerin icra edilmesi, eğitimcilerin yeteneği ve kontrolü altında olması da zaman zaman problem yaratabilir. Etik ilkeler yöneticilerin karşılaştıkları etik ikilemlerin üstesinden gelinmesinde de genellikle yardımcı olmaz (Beckner, 2004, ss. 97-98). Etik ilkeler daha çok davranışlara plan sunma konusunda hizmet eder (Kocet, 2006, s.228).

Eğitim-öğretimle ilgili kurumların ilkelerine bakılarak okullardaki davranışların, tutumların, düşünceleerin, değerlerin veya durumların nasıl olması gerektiğine dair fikirler edinilebilir. Bu bağlamda önce Amerika Birleşik Devletleri'ndeki eğitimle ilgili kurumların belirlediği ilkelere, Avrupa Birliği eğitim politikalarının değerlerine daha sonra ülkemizdeki eğitimle ilgili kurumların belirlediği ilkelere bakılacaktır.

A.B.D.’deki Eğitimle İlgili Kurumların Etik İlkeleri

Amerika Birleşik Devletleri’ndeki eğitimle ilgili kurumların eğitim-öğretim sürecinin etkililiğini arttırmak için belirlemiş olduğu etik ilkeler:

Ulusal Eğitim Birliği’nin (NEA, 1979) etik ilkeleri: Eğitimciler öğrencileri topluma faydalı ve değerli bir birey olarak yetiştirmek için çabalamalıdır. Eğitimciler öğrencilerde sorgulama ruhunu, bilgiyi elde etmeyi, bilgiyi idrak etmeyi ve muteber amaçların geliştirilmesini isteklendirmelidir. Bunun için öğrencilerin öğrenmek için yaptıkları davranışlar engellenmemelidir (Beckner, 2004, s.98).

Uluslararası Okul Liderleri Lisans (ISLLC) birliği de okul liderleri için standartlar belirlemiştir (ISLLC, 2011). Bunlar:

1. Bir eğitim lideri olarak okul yöneticisi tüm öğrencilerin başarısını sağlamak için gerekli olan imkânları sağlamalı ve düşüncelerini okul üyeleri ile paylaşmalıdır.
2. Bir eğitim lideri olarak okul yöneticisi tüm öğrencilerin başarısını sağlamak için öğrencilerin öğrenmesine ve mesleki büyümeye vesile olan öğretimsel programı ve okul kültürünü savunmalı, beslemeli ve devam ettirmelidir.
3. Bir eğitim lideri olarak okul yöneticisi tüm öğrencilerin başarısını sağlamak için kaynaklarını, operasyonlarını ve örgütün yönetimini güvenli, yeterli ve etkili öğrenim çevresine uygun biçimde sağlamlaştırmalıdır.
4. Bir eğitim lideri olarak okul yöneticisi tüm öğrencilerin başarısını sağlamak için toplum üyeleri ve toplumsal kaynaklarla işbirliği kurmalıdır.
5. Bir eğitim lideri olarak okul yöneticisi tüm öğrencilerin başarısını sağlamak için tutarlı, dürüst ve etik davranışlara uygun hareket etmelidir.
6. Bir eğitim lideri olarak okul yöneticisi tüm öğrencilerin başarısını sağlamak için politik, sosyal, yasal ve kültürel yapıyı etkilemeli, anlamalı veya gerektiğinde cevap verebilmelidir.

1996 yılında *Uluslararası Liderlik Lisans Birimi (ISLLC)* ve *Amerika Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu (NPBEA)* etikle ilgili ilkeler geliştirmiştir. Bu ilkelere göre: “Okul yöneticisi bir eğitim lideri olarak öğrencilerin başarısına yönelik davranışların değerini arttırmalıdır. Bunu gerçekleştirirken tüm tavır ve davranışlarında hakkaniyeti gözetmeli, dürüstlükten ve diğer etik tavrılardan ödün vermemelidir. Eğitim yöneticisi a.Modern toplumdaki liderin rolünü ve eğitimin amacını bilmeli, b.Etik üzerine çeşitli etik algıları ve çerçeveleri bilmeli, c.Farklı okulların değerlerini bilmeli,

d.Mesleki etik ilkeleri bilmeli, e.Eğitim tarihini ve felsefesini bilmelidir. Yöneticiler etik değerlere inanmalı ve karar verme sürecinde etikle ilgili prensiplerden yararlanmalıdır.” (Morris, 2010, s.35).

Amerika Okul Yöneticileri Birliği (AASA, 1993), İlk Kademe Okul Yöneticileri Ulusal Birliği (NAESP, 1976), Orta Kademe Okul Yöneticileri Ulusal birliği (NASSP, 2001), ve Ulusal Öğretmen Akreditasyon Birliği (NCATE), *Eğitim Yöneticileri Ulusal Politika Kuruluna (NPBEA)* olan üyelikleri aracılığıyla 2002 yılında eğitim yöneticileri için çeşitli etik davranışları bir araya getirmiştir. Bunlar Amerika’da birçok eyalet tarafından eğitim liderleri için etik ilke olarak kullanılmaktadır. Bu derlemeye göre “Eğitim yöneticileri öğrenme için okulda paylaşılan bir vizyon geliştirmeli; okul kültürünü ve öğretim programını öğrencilerin öğrenmesine ve öğretmenlerin yetiştirilmesine yönelik geliştirmeli; etkili örgüt yönetimini, kaynakların korunmasını ve etkili öğrenme ortamını sağlamalı; üniversitelerle ve toplumsal kuruluşlarla işbirliği halinde olmalı; toplumsal kaynakları harekete geçirebilmeli; toplumun değişik çıkarlarına ve ihtiyaçlarına cevap verebilmeli; hareketlerinde etik davranışları, doğruluğu ve birlik ruhunu gözetmeli ve yasaları, kültürü, politik, sosyal etkileri anlamalı ve cevap verebilmelidir (Houle ve Gimás, 2006, s.12; NPBEA, 2011).”

Amerikan Okul Yöneticileri Birliği’nin web sitesinde de okul yöneticileri için etik ilkeler yer almaktadır (AASA, 2011). Bunlar:

1. Alınan kararların temel değerleri ile öğrencileri yetiştirmelidir.
2. Tüm mesleki görevler dürüstçe ve tutarlılıkla yerine getirilmelidir. Daima güvenilir ve sorumluluk sahibi bir kişi gibi davranılmalıdır.
3. İkelere uygun hareket edilmeli ve insan hakları korunmalıdır.
4. Yerel, bölgesel ve ulusal yasalara uygun hareket edilmelidir.
5. Okul kuruluna tavsiyelerde bulunulmalı; kurulun politikaları, yöneticinin kuralları ve düzenlenmelerine uygun davranılmalıdır.
6. Eğitimin amaçlarına uygun olmayan veya öğrencilerin çıkarlarını düşünmeyen kanunların, politikaların ve düzenlemelerin düzeltilmesine dair önlemlerin peşine düşülmelidir.
7. Bireyler politik, sosyal, dinsel, ekonomik veya diğer etkileri kullanarak konularını kişisel amaçları için kullanmaktan kaçınmalıdır.

8. Sadece akreditasyon yetkisi olan kurumları tarafından verilen akademik dereceleri ve mesleki sertifikaları kabul etmelidir.

9. Araştırmalar ve mesleki gelişim yolu ile standartları korumalı ve mesleki ilerlemenin yollarını araştırmalıdır.

10. Tüm birlikler tarafından karşılıklı olarak kabul edilen tüm anlaşmalar iptal edilene kadar hepsinden onur duymalıdır.

11. Bireyler kendi davranışlarının ve tavırlarının sorumluluğunu kabul etmeli ve gerektiğinde hesap verebilmelidir.

12. Diğerlerine hizmet etmeyi taahhüt etmelidir.

Minnesota Eyaleti Yasaları Düzenleme Ofisi (Minnesota Office of the Revisor of Statutes) okul yöneticileri için etik ilkeler ve mesleki davranışlar belirlemiştir (Minnesota Office of the Revisor of Statutes, 2013). Bu ilke ve davranışlar ise şunlardır:

1. Eğitim hizmetlerinde ayırım gözetmemelidir.

2. Öğrencileri ve personeli sağlığa ve güvenliğe zararlı şartlardan korumak için makul bir yol izlemelidir.

3. Öğrenmeye yardım eden bir atmosfer sağlamak için makul bir yol izlemelidir.

4. Özel çıkar sağlamak için öğrenciler, aileler, personel ya da meslektaşlarıyla ilişkilerini kötüye kullanmamalıdır.

5. Kanunlar ve okul politikaları gereğince, zorunlu bir mesleki amaca hizmet etmesi dışında, bireyler hakkındaki gizli bilgiyi açıklamamalıdır.

6. Yöneticilerin ya da diğer personelin niteliklerine ilişkin kayıtları ya da gerçekleri bile bile tahrif etmemeli ya da yanlış bir şekilde tanıtmamalıdır.

7. Öğrenciler, öğrencilerin aileleri, personel ya da meslektaşlar hakkında yanlış ya da çirkin ifadeler kullanmamalıdır.

8. Kendi özel çıkarlarına hizmet edecek ve mesleki yargısını etkileyecek hediye, ödül ya da iltimasları kabul etmemelidir.

9. Bir sözleşme ya da mukaveleyi yetkili olduğunda onaylamalıdır.

10. Personele ihtiyaç duyulan konumları doldurmada, yalnızca ehliyetli personeli ya da insanları atamalı, atama için tavsiye etmeli ya da görevlendirmelidir.

11. Mesleki görevlerin ifa edilmesinde dürüst olmayan, aldatıcı ya da yanlış tanıtıcı davranışlar göstermemelidir.

Avrupa Birliği Eğitim Politikaları'nın Değerleri

Avrupa Birliği dđnyada oluşan olumsuzlukların üstesinden gelebilmek, oluşan yeni değerleri özümseyebilmek ve küreselleşen dđnyada birliğinin parçalanmadan var olabildiğini sağlamak amacıyla asli değerlerini demokrasi, insan hakları, hukukun üstünlüğü ve kültürlerarası diyaloga olan bağlılık olarak belirlemiştir. Bu değerler temel, orta ve yüksek eğitim programlarının, politikalarının ve uygulamalarının temelini oluşturur (Council of Europe Programme of Activities in the field of EDC/HRE, 2010, s.7). AB eğitim politikalarının temel değerleri demokratik vatandaşlık kavramı, adalet, insan hakları, temel özgürlükler ve hukukun üstünlüğüne olan saygı ile ilgilidir. Bu bağlamda eğitimin niteliği demokrasi, insan haklarına saygı ve kültürler arası diyalogla ilgili değerler çerçevesinde belirlenmelidir (Starkey, 2002, s.7)

Avrupa Konseyi'nin eğitim ile ilgili web sitesindeki yayınına göre *Demokratik vatandaşlık eğitiminin anlamı* ise vatandaşların bilgi ve beceri düzeylerini arttırarak tutumlarını ve davranışlarını değiştirmek, toplumda demokratik doğruların ve sorumlulukların özümsemesini sağlayarak tabana yayılmasını sağlamak, demokratik yaşamda aktif rol oynayan bireylerin sayısını arttırmak ve varlığını korumak, yasalarla demokrasi ile ilgili değerlerin yükselmesini ve korunmasını sağlamaktır (Council of Europe, 2010). Ayrıca 'Demokratik Vatandaşlık Eğitimi' çerçevesinde bireylerin çeşitli alanlardaki yeterlilik kazanmaları ve bu yeterliliklerini iyi yolda kullanmaları da hedeflenmektedir. Öğrenciler ileri seviyede becerilerle donatılmalı ve öğrenciler bu bilgi ve becerilerini toplumu korumak ve ilerletmek için kullanılmalıdır. Bilgili ve donanımlı bireylerden, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak adına daha fazla sorumluluk alması beklenmektedir. Avrupa'nın bilgili bireylerden ziyade sahip olduğu bilgileri etik değerler için kullanan, düşünceli ve toplum için sorumluluk alan bireylere ihtiyacı vardır (Council of Europe Programme of Activities in the field of EDC/HRE, 2010, s.7).

Avrupa Konseyi Bakanlarına göre insan hakları ve sorumluluklarına dayanan *demokratik vatandaşlık eğitiminde* yaşam boyu eğitim ve katılımcı ortamların zenginleştirilmesi gibi aktivitelerin yanı sıra; toplumda, kadın ve erkeğin eşit söz hakkı; farklı kültürlerle saygı, farklı alanlarda uzmanlık, hassasiyet, hoşgörü, etik kavramlar, ahenk, karşılıklı anlayış ve dayanışma gibi değerler de var olmalıdır. (Starkey, 2002,

s.8). İnsan hakları eğitimi ile ilgili temel dayanaklar ise; İnsan Hakları Evrensel Beyanname, Avrupa Birliği İnsan Hakları ve Çocuk Hakları Sözleşmeleridir. Avrupa Birliği Konseyi toplumda insan haklarının gelişimine katkı sağlayan bireylerin yetiştirilmesi maksadı ile ‘İnsan Hakları Eğitimi’ uygulamaları bireylerin bilgi ve beceri düzeylerini yükselterek toplumda daha çok sorumluluk almalarını sağlamak, toplumda evrensel doğruları, özgürlükleri inşa etmek ve bunlara ilişkin değerleri korumak ile ilgilidir (Council of Europe, 2010). Çoğunluğun katılımı, hem demokratik vatandaşlık hem de insan hakları eğitiminin önemli bir parçasıdır; demokrasi ve insan hakları eğitimi amaçlarına ancak bu şekilde ulaşılabilir. Ancak ‘Demokratik Vatandaşlık Eğitimi’ öncelikli olarak toplumun politik, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel ve halkla ilgili olan ortamlarındaki demokratik doğrular, sorumluluklar ve aktif katılıma odaklanırken, ‘İnsan Hakları Eğitimi’ insanlığın yaşam alanlarının herhangi birindeki temel özgürlük ve insan haklarının izdüşümlerinin sınırları ile ilgilidir (Council of Europe, 2010). Kùltürler arası diyalogun gelişimi boyutunda, Avrupa Konseyi eğitim programının amacı Avrupa Konseyi’nin her insanın varlığını kabul ederek bakış açısının farklı doğrular adına genişlemesini sağlamaktır. Bunun için de hoşgörüyü temel dayanağı olarak gören toplumları inşa etmeyi plânlar (Council of Europe Programme of Activities in the field of EDC/HRE, 2010, s.7).

Bu temel değerlere ilişkin olarak Dominique’e (1999, s.8) göre Avrupa Konseyi’nin eğitim yolu ile bireylere aktarmak istediğı temel değerler:

- Önyargılarla mücadele etmek, hoşgörölü olmak, farklılıkları saygıyla kabullenmek ve dayanışmayı destekleyerek ortaklıklar kurmaya çalışmak.
- Yerel kùltürleri korumakla beraber, farklı kùltürlere karşı da önyargısız tanımaya çalışmak.
- İnsan hakları çerçevesinde adalet uygulamak ve yasalara uygun sorumluluklar almak.
- Farklı çıkar ortamlarında uzlaşmayı tercih etmek.
- Çoğunluğun katılımının sağlandığı bir demokrasi anlayışını uygulamaya çalışmak.
- Özgürlüğü savunmak.
- Devletlerarası ekonomik ve üretim sistemleri ile ilgili değışimlere olanak sağlamak.

- Bireysel, sosyal ve politik becerilerini geliştirmek.
- Dünya ve Avrupa ekolojik dengesini korumak.
- Tüm dünya ve Avrupa'da barışı sağlama yönünde adımlar atmak.

Türkiye'deki Kamu Kurumlarıyla İlgili Derneklerin Etik İlkeleri

Türkiye'de kamu örgütlerinin etik gelişimi için 2004 yılında Türk Kamu Görevlileri Etik Kurulu kurulmuştur. Türk kamu görevlileri etik kurulu görevleri ve yetkileri: Kamu görevlilerinin çalışmalarını yürütürken tabi olmaları gereken davranış ilkelerini yönetmeliklerle belirlemek, etik davranış ilkelerine uyulmadığı iddiasıyla re'sen veya yapılacak başvurular üzerine gerekli inceleme ve araştırmayı yaparak sonucu ilgili makama bildirmek, kamuda etik kültürünü yerleştirmek üzere girişimlerde bulunmak veya bu konuda yapılacak çalışmalara destek olmak, hediye alma yasağının kapsamını tespit etmeye ve en az genel müdür veya eşiti seviyedeki üst düzey kamu görevlilerince alınan hediyelerin listesini gerektiğinde her takvim yılı sonunda kamu görevlilerinden talep etmeye yetkilidir (Türk Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2011).

Türk Kamu Görevlileri Etik Kurulu tarafından yürütölmekte olan projenin konusu ise 'kamu yönetiminde etik kültürün geliştirilmesidir'. Tamamlanmış projeler ise 'etik komisyonları ihtiyaç analizi projesi ve yolsuzluğun önlenmesi için etik projesi'dir. Kurul web sitesinde etik kültürünün yerleştirilmesine katkı sağlamak amacıyla kurumlarca geliştirilen başarılı uygulamalar tanıtılmaktadır. Ayrıca kurul tarafından çeşitli eğitimler ve etik liderlik seminerleri düzenlenmekte hem de diğer kurum/kuruluşlar tarafından gerçekteştirilen etikle ilgili faaliyetlere destek olunmaktadır. Kurul web sitesinde kamu etik alanına ilişkin hazırlanmış akademik çalışmalara, makalelere, kitaplara ve sunumlara da yer verilmektedir (Türk Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2011). Kurul kamu çalışanlarının riayet etmesi için Türk Kamu Görevlileri Etik İlkeleri¹ belirlemiştir.

Toplumsal yaşamın her alanında etik değerlerin gerekliliğinin vurgulamak, bu hususta toplumda bilinç uyandırmak, toplum bireylerinin etik değerlere riayet etmesini sağlamak, bulunmayanlara toplum baskısını kullanmak, evrensel etik değerlerinin ölkemizde gelişmesini sağlamak ve toplumsal bilinci en üst noktaya taşıyarak, etik

¹ Türk Kamu Görevlileri Etik İlkeleri EK A

değerleri, en iyi değer yapmak gibi misyonları gerçekleştirmek için 2004 yılında Toplumsal Etik Derneği kurulmuştur (Toplumsal Etik Derneği, 2011).

İş hayatında ise iş, sektör ve mesleki boyutta etik ilkeleri ve standartların araştırılması, geliştirilmesi, duyurulması ve eğitiminin yapılması için Türkiye’de 2001 yılında TEDMER “Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı” kurulmuştur. Bu vakıf özellikle özel sektörde gelişmiş ülkelerin etik standartlarına ulaşabilmek için kurulmuştur (Özgener, 2004, s.88).

Ülkemizdeki eğitim sendikalarından sadece birinin araştırmanın yapıldığı tarihte ilke belirlediği, okulların ise ‘*toplum kalite yönetimi*’ çalışmaları dâhilinde okulları için ilke belirlediği görülmektedir. Bazı okullar ise ilke yerine değer kavramını kullanmaktadır. Milli Eğitim Temel Kanununda ise Türk Milli Eğitiminin temel ilkeleri belirlenmiştir. Belirlenen bu ilkeler etik sıfatı ile sınırlandırılmamış, sadece ilke kavramı adı altında verilmektedir. Milli Eğitim Temel Kanununun İlkeleri² eğitim çalışanlarının sahip olması gereken değerlere ilişkin bilgi vermektedir.

Etik ve Yönetimde Karar Verme

Karar vermek alternatifler arasından seçim yapma eylemidir (Ergeneli ve Mert, 2003, s.640; akt, Bektaş ve Köseoğlu, 2007, s.102). Karar verme yönetimin kalbidir.

Yönetimin tüm eylemleri karar vermeye bağlıdır (Aydın, 2005, s.126). Yönetici karar verirken örgüt adına sorumluluk alır, çalışanlara vaatte bulunur veya söz verir, isterse diğerlerinden karar adına destek isteyebilir. Bireyler karar verirken birtakım önyargılara sahip olabilir. Örneğin sorunu hafife alabilir, kendi tahminlerine fazla güvenebilir başka bir ifadeyle gerekli özeni göstermeyip üstün körü kararlar verebilir. Oysa karar verme süreci derinlemesine düşünme yetisi gerektirir (Barker, 1998, ss.17-24).

Derinlemesine düşünülmesi gereken karar verme sürecinde, etik değerlere de gereken önemin verilmesi gerekir. Al- Khatib ve diğerleri’ne (2002) göre karar verme sürecinde kişinin etik algılarının açık olması gerekir, ancak bu şekilde etik kararlar alınabilir (Bektaş ve Köseoğlu, 2007, s.102). Hosmer (1991; akt, Bayrak, 2001, s.41) da örgütte etik davranışların oluşabilmesi için karar verme sürecinde değerlere sadık kalınması ve etik ilkelere uyulması gerektiğini söyler. Çünkü günümüzde doğru, uygun

² Milli Eğitim Temel Kanunun İlkeleri EK B

ve adil karar vermek geçmişse göre daha zordur. Günümüz toplumu daha rekabete dayalı, kompleks bir teknolojiye ve kalabalık bir yapıya sahiptir.

Bireyin davranışlarını etkileyen değerlerden birisi kişisel değerleri, bir diğeri ise mesleki değerleridir (Chally, 1997; akt, Karaöz, 2000, s.3). Kişisel değerlerin belirlenmesi, davranışların daha açık olarak anlaşılmasını sağlar. Bu nedenle örgüt çalışanlarının kendi değerlerinin farkında olması ve bunların davranışlarını nasıl yönlendirdiğini bilmesi, işine karşı daha duyarlı olmasına yardımcı olacaktır (Karaöz, 2000, s.3). Mesleki değerler ise, kişisel değerlerin yansıması ve genişlemesidir. Kişiler bir mesleğe girdiğinde birden değer geliştirmeye başlamaz ya da yeni bir yaşam deneyimiyle karşılaştığında değerlerini hemen değiştirmez. Gerçekte yapılan şey, mesleki beklenti ve deneyimlere kişinin var olan değerlerini adapte etmesidir. Kişisel ve mesleki değerlerin birbirlerinden tamamen ayrılması olası değildir. Bu nedenle, meslek eğitiminin amacı, öğrencilerin kişisel değerlerini mesleki değerlere entegre etmelerine yardım etmek olmalıdır. Bu eğitim süreci, öğrencinin değerlerini yeniden incelemesini gerektirir. Bu da öğrencinin entelektüel gelişimine katkıda bulunur (Fromer, 1981; akt, Karaöz, 2000, s.3). Böyle bir eğitimden geçen meslek sahibi kişisel ve mesleki değerleri üzerine temellenen kararlar verebilir. Mesleki değerler kendi varlıklarını mesleki etik ilke içinde bulurlar. Etik ilke, meslek üyelerinin genel olarak kabul ettiği etik ifadelerdir. Bu ifadeler mesleğin uygulamalarına, eğitim programlarına ve yasalarına yön verir (Chally, 1997; akt, Karaöz, 2000, s.3). Bu ilkelerin içeriğini ise adalet, diğerlerini düşünme ve eleştirel bakışla birlikte mesleki yargılar, mesleki kararlar meydana getirir. Mesleki etik ilkeler dinamik olmalıdır. Yöneticiler ve öğretmenler kişisel ve mesleki ilkelerini sürekli geliştirmeli, yenilemelidir (Shapiro ve Stefkovic, 2001, s.90).

Kişinin sahip olduğu inançlar kişinin değerlerini oluşturur. Kişinin değerleri ise karar alma sürecinde etken rol oynayan öğelerden biridir. Karar alma sürecinde rol oynayan diğer değerler ise mesleki değerlerdir. Mesleki değerlerin oluşumunda ise mesleğin etik ilkeleri etkilidir. Ayrıca mesleki ilkeleri kişisel ilkelerden tamamiyle ayrı düşünmek doğru değildir. İkisi mesleki yaşam sürecinde iç içe geçmek durumunda kalır. Bu sebeple bireyler meslek için yetiştirilirken onların kişisel değerleri mesleki değerlerine entegre edilmelidir. Bu yüzden bireylerin kişisel değerlerinden tüm

bireylerce kabul edilen evrensel özellikler taşıyan kişisel değerlere önem verilir. Yani her birey için geçerli olan vicdan sesine kulak verilmelidir.

Değerlerin Kaynağı ve Etik Karar Verme Süreci

Araştırmacılar etik problemler ve etik ikilemlerin üstesinden gelebilmek için karar verme süreci ile ilgili olarak birtakım aşamalar veya ölçütler belirlemişlerdir. Bu bölümde de farklı araştırmacılar tarafından belirlenen karar verme aşamalarıyla birlikte karar verme sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlar verilmektedir.

Hitt'e (1990) göre bireyler karar verirken farklı etik sistemlerden yararlanabilir. Etik sistemler dört türden oluşur (Aydın, 2001, s.19). Bu dört tür isimleri, temsilcileri ve tanımları ile birlikte Çizelge 4.'te verilmiştir.

Çizelge 4. Etik sistemler

ETİK SİSTEM	TEMSİLCİSİ	TANIMI
Amaçlanan Sonuç Etiği	John Stuart Mill (1806-1873)	Eylemlerin etik doğruluğu hedeflenen sonuçlar neticesinde belirlenir.
Kural Etiği	Immanuel Kant (1724-1804)	Eylemlerin etik doğruluğuna, standartlar ve yasalar tarafından karar verilir.
Toplumsal Sözleşme Etiği	Jean Jack Rousseau (1712-1778)	Eylemlerin etik doğruluğunu toplumun normları, gelenekleri belirler.
Kişisel Etik	Martin Buber (1878-1965)	Eylemlerin etik doğruluğuna kişinin vicdanı karar verir.

Kaynak: Hitt, 1990; akt: Aydın, 2001, s.99

Dört etik sistem de hem bireyle hem de toplumla ilintilidir. Ancak kişisel etik sistemi diğerlerine göre daha fazla bireye dönüktür. Hitt'e (1990) göre; diğer etik sistemlerine göre kişisel etik sisteminde birey daha fazla kendi içine dönmektedir. kişisel etik sisteminin önemli temsilcilerinden olan Martin Buber'a göre kişisel etik sistemini insanın içinde yer alan ve iyiyi kötüden ayırt etmeyi sağlayan vicdan oluşturur (Aydın, 2001, ss.29-30). Birey iç sesi yani vicdanına kulak vermediği takdirde suçluluk hisseder. İki tür insan suçluluk hissetmez. İlki vicdanının sesini sürekli dinleyendir; diğeri ise vicdanının sesini sürekli kapatan, etik pusulası olmayan kişidir. Kişisel etik sistemine göre birey doğru ya da yanlışla ilişkin karar verirken duruma ve zamana göre kurallara bağlı kalmadan karar verir; kesin evrensel kurallar yoktur. Ayrıca amaca ulaşmak için her yol uygundur anlayışı yoktur. Araçlar da etik olmak zorundadır. Bu

sistemde bireyin vicdanı kişinin yararına işlemez. Birey toplumun bir parçası olduğunu unutmadan vicdanını kamunun yararına çalıştırır. Ancak birey kamunun vicdanını ya da seçimlerini sorgulamalı ve doğruluğuna ya da toplumun yararlılığına kanaat getirdikten sonra benimsemelidir. Kişisel etik sisteminde birey gitgide özgürleşerek kendisi olmaya çalışmalıdır. Çevre etkilerden kurtularak kendi etik standartlarını oluşturmalı ve yaşam boyunca değişimlere açık olmalıdır (Aydın, 2001, ss.30-32).

Werner de etik davranışın bireyden kaynaklandığını gösteren “İnsanların iyiyi yapıp kötüden kaçınmadan sorumlu olması etiğin birinci ilkesidir. Bu ilke Newton’un yasaları kadar evrenseldir (Werner, 1993, s.213)” ifadesini kullanır. Güngör’de insanın iyi ile kötüyü ayırt edebilecek zihin yapısına sahip olmasından dolayı etik davranmaya ilişkin sorumlu olduğunu (Yılmaz, 2005, s.41) söyler. Benzer biçimde Özakpınar da insanın yapısına ilişkin olarak; yararlı yiyecekleri zararlılardan ayırabilme yetisine sahip olan insanın iyi davranışla kötü davranışı ayırt edebilmesini sağlayan bir manevi sisteme sahip olduğunu (Yılmaz, 2005, s.42) ifade eder.

Hitt’in etik sistemler sınıflandırmasında amaçlanan sonuç etiği, kural etiği ve toplumsal sözleşme etiği kişisel etiğe göre daha toplumsal kaidelere bağlıdır. Amaçlanan sonuç etiğine göre eylemlerin doğruluğunu ya da yanlışlığını eylemin sonucu belirler. Eylemin sonucunun bireye haz vermesi istenir. Burada hazzı elde etmek uğruna bencillik istenmez. Amaç hümanist bir şekilde yaklaşarak, bütün ilgililerin mutluluğunu korumaktır (Aydın, 2001, ss.21-22). Kural etiğinde ise eylemlerin doğruluğunu ya da yanlışlığını etik ilkeler, erdemler belirlerken; toplumsal sözleşme etiğinde ise toplum haline gelmek zorunda olan bireylerin toplumun ortak olarak belirlediği kurallara göre davranması beklenir (Aydın, 2001, ss.23-29). Bu etik sistemlerine göre bireyin davranışlarını içeriden bir güç yerine dış kaynaklı güçler belirler. Ancak yasaları, kuralları ya da ilkeleri belirleyenlerin de insanlar olduğu düşünülürse bu sistemlerin de insanın iç sesiyle ilintili olduğu düşünülebilir.

Türk Psikologlar Derneği’nin (2004) etik karar verme süreci aşamaları:

1. Etik sorunun ve gerçekleştiği bağlamın tespit edilmesi,
2. Olası eylem seçeneklerinin belirlenmesi,
3. Bunların her birinin kısa ve uzun erimli yarar ve zararlarının belirlenmesi,
4. Tüm ilke ve kuralları değerlendirip, eylem olasılıklarından birinin seçilmesi,
5. Bu yönde harekete geçilmesi ve sonucun sorumluluğunun alınması,

6. Bu eylemin sonucunun değerlendirilmesi ve

7. Eğer sorun çözülmemiş ise diğer olasılıkların devreye girmesidir.

Berlandi'ye (1997; akt, Karaöz, 2000, s.4) göre etik karar verebilmek için kullanılacak aşamalar:

1. Problem hakkında geriye dönük bilgi elde etme,
2. Problemin etik yönlerini tanımlama,
3. Kararla ilgili kişiyi tanımlama,
4. Olası seçenekleri ve bu seçeneklerin sonuçlarını tanımlama,
5. Geçerli etik teori ve ilkelere başvurma,
6. Etik çıkmazı çözme,
7. Kararı uygulama,
8. Eylemin sonuçlarını değerlendirmektir.

MacDonald'a göre (2001) etik karar verme süreci aşamaları:

1. Etik boyutların tanımlanması,
2. Konuyla ilgili kişiler ve onlarla olan ilişkilerin belirlenmesi,
3. Ölçütlerin belirlenmesi,
4. Yararların ve sorumlulukların dengelenmesi,
5. Benzer durumların incelenmesi,
6. Konu ile ilgili kişilerle görüşülmesi,
7. Yasalar ve örgütsel kurallara uygun karar vermedir.

Bektaş ve Köseoğlu ise (2007, s.110) etik karar alabilmek için şu şekilde bir model geliştirmiştir:

1. Problemin Tespiti: Öncelikli olarak problemin tespitinde etik ilkeler ile uyumsuzlukların tespiti yapılmalıdır. Ayrıca işletmenin vizyonu ve misyonu ile zıt olabilecek konular açıklığa kavuşturulmalıdır.

2. Bilgi Toplama: Bu aşama etik kararın en önemli basamağı olarak düşünülebilir. Çünkü bilgi toplamada zaman baskısı daha fazladır. Dolayısıyla bilgiye kolay ulaşma çabaları, karar vericilere daha cazip geleceğinden etik ilkeler uymayan davranışlar sergileyebilirler. Bu da işletmenin imajını zedeleyecek istenmeyen sonuçlara kadar gidebilecek durumlara neden olabilir.

3. Potansiyel Kararlar: Bu safha da etik ilkelerden hareketle toplanan bilgilerin değerlendirilerek potansiyel kararların ortaya çıkarılmasıdır. Burada potansiyel kararlar

etik ilkelerine göre niyet ve oluşabilecek sonuç çerçevesinde değerlendirilir. Aynı zamanda bu potansiyel kararların işletmenin vizyonuna ve misyonuna hizmet etmesi gerekmektedir.

4. Kararın Seçimi: Dördüncü safha nihai kararın verilmesidir. Nihai kararın hangi niyete göre verildiği ve muhtemel sonuçların etkilenenler üzerinde nasıl bir etki yaratacağı önemlidir. Bu nedenle nihai kararda etkilenenlerin hepsinin tatminkâr olması problemin bir daha gündeme gelmemesini sağlayacaktır.

5. Uygulama: Bu safhada kararın uygulamasında etik ilkelere uygunluğu sağlanmalıdır. Verilen karar etik ilkeler ile uyumlu olabilir. Ancak uygulamada yapılabilecek etik dışı davranışlar kararın etkililiğini perdeleyecektir.

6. Sonuç: Kararın uygulanması ile ortaya çıkan sonuçlar etik ilkeler ile uyumlu olmak zorundadır. Bu durum sağlanamadığı takdirde, işletme hem iç hem dış çevreye karşı saygınlık kaybedecektir. Bu da faaliyetleri ciddi olarak olumsuz yönde etkileyecektir.

Strike ve diğerleri ise (2005, s.4-19) etik karar verirken uyulması gereken ilkeler belirlemiştir. Bunlar:

- Alınacak kararlar ilgili kişilerle paylaşılarak şeffaflık sağlanmalıdır.
- Görevler ve zorunluluklar dikkate alınmalıdır.
- Kararlar adalet, haklar, dürüstlük, hakkaniyet gibi evrensel ilkelerle çelişmemelidir.
- İnsanlara amaç gözüyle bakılarak kararın merkezini insanların iyiliği oluşturmalıdır.
- İnsanların seçimleri saygıyla karşılanmalıdır.
- Herkes eşit haklara sahiptir ve herkese eşit değer verilmelidir.
- Herkes aynı derecede sorumluluk duygusuna sahip olmalıdır.
- Tüm bu eşitliklerin sağlanmasında denge unsuru temel rol oynamalıdır.

Lefkowitz'in (2003, s.44; akt, Morris, 2010, s.48) Kant'a dayalı olarak etik karar vermek için belirlediği genel çerçeve:

- Mantık, bireysel akıl etiğin kaynağıdır.
- Etik prensiplerin uygulanmasında tutarlılık evrensellik ölçüttür. Örneğin etik kurallar herkes için geçerlidir.

- Etik ilkeler tüm bireylerin değerlerine uygun olacak biçimde onların çıkarlarını ve bağımsızlıklarını koruyabilecek düzeyde hazırlanmalıdır.

Bayrak'ın (2001, s.42) William D. Hitt'den aktardığına göre etik karar verebilmek için amaçların, politika ve süreçlerin, örgütsel değerlerin ve kişisel inançların belirlenmesi gerekir. Tüm bu etkenler değerlendirildikten sonra doğru ya da iyi karara ulaşılabilir.

İzleyen paragraflarda etik karar verme sürecini etkileyen etmenlere dair bilgiler verilmektedir.

Etik Karar Verme Sürecini Etkileyen Etmenler

Etik karar verme sürecine etki eden etmenler olarak farklı araştırmacılar birtakım etmenler ileri sürmüştür. Bu etmenlerin neler olduğunun bilinmesi ise kararları etkileyen değişkenler hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlar.

Etik karar verme sürecini etkileyen etmenlerden biri bireylerin karakteristik özellikleridir. Çünkü her kişinin öngörü yeteneği farklıdır, her kişinin öncelik algıları ve pratik ilkeleri farklıdır, her kişinin bilinci ve olaylara yaklaşımı kendine özgüdür, her kişinin geçmişi birbirinden farklıdır (Ward, 1965, s.56). Kişilerin meslekleri de kararlar üzerinde etkili olan etmenler arasındadır. Meslek bireylere bir kimlik kazandırır. Davranış ve tutumlarında bu kimlik etkin rol oynar. Ekonomik, siyasal ve kültürel etmenler de karar verme sürecinde etkin rol oynayan etmenler arasındadır (Atmaca ve diğerleri, 2005; akt, Kıranlı ve İlğan, 2008, s.154). Etik karar vermeyi örgüt yapısı, örgüt kültürü, değerler, iç örgütsel sistemler, örgüt liderliği, örgütsel ilişkiler, iş etiği konusunda yapılan değerlendirmeler, sosyal baskılar, kanunlar ve hükümet düzenlemeleri, işletme ve endüstrinin etik kodu, fırsatlar, kişisel standartlar ile örgütsel gereksinimler arasındaki gerilim gibi faktörler de etkilemektedir (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996, s.77; akt, Özgener, 2004, s.179). Bazı araştırmalar mesleki çevre, endüstriyel çevre, kişisel özellikler, eğitim, deneyim, cinsiyet gibi faktörlerin de etik karar verebilmeyi etkilediğini söyler (Nwachukwu ve Vitell, 1997, ss.157-176).

Araştırmalara göre etik kararların oluşmasını etkileyen etmenleri maddeler halinde sıralarsak:

- Karakteristik özellikler,
- Mesleğin özellikleri,

- Ekonomik, siyasal ve kültürel sebepler,
- Örgüt yapısı,
- Örgüt kültürü,
- Örgüt değerleri,
- Örgüt kültürü
- Örgütün gereksinimleri,
- Sosyal baskılar,
- Kanunlar ve hükümet düzenlemeleri,
- İş etiği konusunda yapılan değerlendirmeler,
- Eğitim, deneyim ve cinsiyettir.

Etik dışı davranışların oluşmasına neden olan etmenler ise örgütsel amaçlar, bireysel amaçlar, rekabet, uygunluk ve korku olarak belirlenmiştir. Bu etmenler şu biçimde açıklanabilir (Bovee ve diğerleri, 1993, ss.121-122; akt, Özgener, 2004, ss.119-120):

Örgütsel Amaçlar: Örgütün amaçlarına ulaşmak yöneticileri etik dışı davranışlara itebilir. Bu tür durumlarda etik açıdan güçlü bir örgüt kültürü yöneticinin örgütsel amaçların baskısı altındaki etik dışı davranışlarının önünü kesebilir.

Bireysel Amaçlar: Özellikle kariyer ve ücret uğruna ya da başka sebeplerden ötürü örgüt çalışanları etik dışı davranışlara başvurabilir. Bu tür durumlarda bireysel hırs etkin rol oynamaktadır.

Rekabet: Rekabet baskısı bireyin veya örgütün davranışlarını etkileyebilir. Özellikle rakiplerin etik dışı davranışlara başvurması bireyleri veya örgütü de benzer davranışlara sürükleyebilir.

Uygunluk: Bireyler iş yaşamında veya özel yaşamında kendi akran grubunun baskısı altında kalabilir. Bu tür durumlarda bireyler kendilerini akran grubunun normlarına uygun hareket etmek zorunda hissedebilir. Uygunluk kişinin akranları arasında kabul görmesini sağladığı gibi grubun normlarının etik olup olmaması ölçütünde de etik davranışlar göstermesine sebep olabilir.

Korku: Bireyler kişisel çıkarlarını kaybetme korkusu altında, örneğin işini kaybetme korkusu altında etik dışı davranışlar gösterme eğiliminde bulunabilir.

Etik davranışların veya etik dışı davranışların oluşmasına neden olan etmenlerin irdelenerek gerekli önlemlerin alınması örgütte etik dışı davranışların oluşmasını azaltabilir. Böylece örgütün etik açıdan daha güçlü bir örgüt kültürü oluşturmasına katkı sağlanır. Karar verme yönetimin kalbidir. Alınan kararlar neticesinde davranışlar şekillenir. Bu bağlamda karar alırken derinlemesine düşünmek gerekir. Bu düşünme sürecine etiğin dâhil edilmesi ise toplumun kültürüne etik boyutta hizmet etmesi gereken eğitim kurumları için gereklidir. Bu noktada ise karar alma sürecinin öncüsü olan yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Etik Karar Verme ve Örgütsel Sonuçları

Yapılan araştırmalara göre örgütlerde etik davranışların sergilenmesi birtakım örgütsel sonuçları etkilemektedir. Aşağıda bu örgütsel sonuçlarla ilgili bilgiler verilmiştir.

1. Örgütün örgütsel adalet düzeyi: Örgütsel adalet, iş yaşamında çalışanların kendilerine karşı gösterilen davranışlarda adaletli olup olunmadığı ile ilgilidir (Sabuncuoğlu, 2007). Uğurlu'nun (2009) araştırması ise öğretmenlerin yöneticilerin etik liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemektir. Bu araştırmanın bulgularına göre etik liderlik davranışları örgütsel adaletin sağlanması üzerinde etkilidir. Okullarda örgütsel adaletin sağlanması ise çalışanların okula olan bağlılığını arttırmaktadır. Bu sebeple örgütsel adalet ara değişken konumundadır.

2. Örgütteki sosyal adalet düzeyi: Tomul, eğitimde sosyal adaleti sağlamaya yönelik okul yönetiminin göstereceği çabaları; ihtiyacı olan veya risk altında olan öğrencilere geniş kaynaklar sunmak, kabul edilme ve farklılıkları dikkate alarak öğrencilerin öğrenmelerine yardım etmek biçiminde özetler (Tomul, 2009, s.130). Turhan'ın (2007) araştırmasına göre okullarda etik liderlik davranışının algılanma düzeyi ile sosyal adaletin algılanma düzeyi arasında yüksek oranda ilgi bulunmuştur. Buna göre okullarda yöneticiler etik liderlik davranışlarının düzeyini arttırdıklarında, okulda sosyal adaletin algılanma düzeyi de artacaktır.

3. Örgütün örgütsel güven düzeyi: Örgütsel güven; bireyler arasında itibar ve deneyim temelinde ikili ilişkiler çerçevesinde kurulan anlayıştır. Örgütsel güven, örgüt içindeki güven ilişkilerinin bütününden ibaret değildir. Güven, gerçek işbirliğine

dayanan çalışmanın ilk gereksinimlerinden biridir. Bir örgüt üyelerinin yaratıcılığına ve işbirliğine ne kadar çok yatkınsa o örgütte güven o kadar önem kazanır. Güven kurumdaki şeffaflık üzerinde yaşar ve ona katkıda bulunur (Cohen ve Prusak, 2001, s.60). Yılmaz (2006) araştırmasında örgütsel güven boyutları ile yöneticilerin etik davranışları için belirlediği boyutlarla arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur.

4. Örgütün sosyal sermaye düzeyi: Sosyal sermayenin örgütteki varlığı veya derecesi, örgütteki insanların arasındaki güvenin, karşılıklı anlayışın ve paylaşılan değerlerin gücüne bağlıdır. Örgütteki sosyal sermayenin gücü örgüt çalışanlarını birbirine bağlılık ve örgütteki işbirliği düzeyini belirler. Örgütün sosyal sermayesi "örgütün insanda canlandırdığı duygular" olarak görülebilir. Koridorlarda karşılaşılan insanların birbirlerine selam verme tarzı ya da selamlaşmamaları, insanların birbirlerine sordukları sorulara olan tavırları, yorumları, duygusal atmosfer (enerjik, ürkek, öfkeli, iyimser, canlı, kasvetli, dostane, kuşkulu) gibi işaretler örgütlerin sosyal sermaye düzeyine ilişkin bilgiler verir (Cohen ve Prusak, 2001, s.60). Töremen'in (2004) Elazığ ili ilköğretim okullarının sosyal sermaye durumunu öğretmen görüşlerine göre belirlemiştir. Araştırma sonuçları arasında; sırların paylaşılmak istenmediği, adaletin yeterince sağlanmadığı, kendileri olmayınca haklarının korunmadığı, fırsat bulsalar okuldan ayrılmak istedikleri, öğretmenler odasında kendilerini çok rahat hissetmedikleri gibi öğretmenlerin okula dair olumsuz düşünceleri varken; yöneticilerin saygılı olduğu, herkesin eksikliklerine yardımcı olduğu, okul çıkarlarının kişisel çıkarlardan önemli olduğu gibi okula dair olumlu düşünceleri de vardır.

5. Sosyal sorumluluk ile olan ilişkisi: Tüm örgütlerin iç ve dış çevresine yani çalışanlarına, ortaklarına, müşterilerine, devlete, topluma veya çevreye karşı sorumlulukları vardır. Bu sorumluluk bilinci kurumun sosyal sorumluluğunu yansıtır (Aktan, 1999). Sosyal sorumluluğun etik boyutunu ise alınan kararların etik açıdan uygun olmasına dair bilinç oluşturur. Kurumda çalışanlar uygulamalarını değerler ve ilkeler çerçevesinde gerçekleştirmelidir. Etik açıdan duyulan sosyal sorumlulukta kurumdaki bireylerin değerleri, inançları ve etik davranışları çok büyük önem arz eder (Aydın, 2001, s.185). Örgütlerin sosyal sorumluluk bilincinden birinci derecede sorumlu olan kişi yöneticilerdir. Okulda yöneticilerin etik boyutta sahip olması gereken üç temel sorumluluğu vardır. Bunlardan ilki yöneticilerin çevrenin de beklentileri ile oluşan etik değerleri ve ilkeleri olmalıdır. İkincisi bu etik değerleri ve ilkeleri

öğretmenlerine ve tüm okul üyelerine benimsetmelidir. Üçüncüsü bireysel ve örgütsel temelde sahiplendiği etik ilkeleri ve kuralları çevresine tanıtmaktır (Çelik, 2000, s.102).

6. Etik iklim oluşturmak: Örgütün etik iklimi doğru davranışın etik açıdan ne olduğuna dair ortak algılamalardır. Bu konuda yapılan araştırmalar, bir örgütün etik iklimi ile çalışanların etik davranışları arasında bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Yöneticiler isterlerse örgütün etik iklimini etkileyebilirler, isterlerse uygun olmayan davranışları değiştirebilirler. Yöneticiler bu güce sahiptir. Bu nedenden ötürü, çalışma yerlerindeki etik olmayan davranışları azaltmak için yöneticiler o anki etik iklim hakkında bilgileri değerlendirmeli ve gerekli önlemleri almalıdır (Başar, 2009, ss.5-6).

7. Demokratik eğitim: Bu eğitim anlayışı sınıf, cinsiyet, düşünce ve ırka bağlı ayrımları gözetmeyen ve bireysel kavrama gücüne dayanan eğitim sistemidir. Bu eğitim sisteminde bireylerin sahip olabildiği sosyolojik ve ekonomik eksikliklerden kaynaklanan dezavantajlı koşullar devlet tarafından düzeltilir, toplumsal eşitlik sağlanır. Okulda öğretmenler, aileler, öğrenciler ve ilgili diğer bireyler okul yönetimine müdahil edilir. Okulda öğretmenler ve öğrenciler düşünce özgürlüğüne sahiptir. Öğretmenler öğrencilerin eğitim sürecinde aktif rol oynamasını sağlar ve öğrencilerin yaratıcı, eleştirel düşünme becerilerini geliştirir. Böylece öğretmenler özgür düşünebilen bireylerin yetişmesine dair görevlerini yerine getirirler (Gökçe, 2003, s.55).

8. Örgütsel adanmışlık ve iş tatmini oluşturmak: Etik liderlik davranışı ile örgütteki güven, adalet ve sosyal adaletle ilişkin algılarla arasında anlamlı ilişkiler mevcuttur. Etik liderlik bu algıların düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Örgütte adaletin, güvenin ve sosyal adaletin varlığına ilişkin algıların düzeyinin de örgütte çalışanların adanmışlık ve iş tatmini düzeylerini etkilediğine dair araştırma bulguları vardır. Organ (1990) tarafından güvenin az olduğu örgütlerde çalışanların çalışma isteklerinin ve örgütsel bağlılığın azaldığı ve çalışanların performansı ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir bağın olduğu tespit edilmiştir. Kayes (2004), örgütlerde güven üzerine yaptığı çalışmasında; örgütsel güven ile çalışanların performans düzeyi, iş doyumu ve iş güvenliği arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulunmuştur (Yılmaz, 2006, ss.75-81).

İlgili Alanyazın

Bu bölümde araştırmanın desenlenmesinde, problemin tanımlanmasında ve verilerin yorumlanmasında etik liderlik alanına ilişkin doğrudan ya da dolaylı olarak bağlantılı olan araştırmalara yer verilmiştir. Araştırmalar kronolojik sıra ile önce Türkiye’de sonra da yurtdışında yapılan araştırmalar şeklinde sıralanmıştır.

Ertürk (2012) tarafından “Okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeylerinin incelenmesi (Uşak ili örneği)” konulu yüksek lisan tezi araştırması geliştirilmiştir. Bu araştırma Uşak ili Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı kamu ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik düzeylerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırma ile ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışı düzeyleri hakkındaki öğretmen görüşlerinde cinsiyet, öğrenim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, okul müdürüyle öğretmen arasındaki mesleki ilişki düzeyi ve okul müdürüyle öğretmen arasındaki arkadaşlık ilişkisi düzeyi değişkenleri bakımından farklılık olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada veriler, Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği” yardımıyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik düzeyleri ‘pek çok’ seviyede çıkmıştır. Bu sonuç okul müdürlerinin etik liderlik davranışı bakımından iyi durumda olduklarını göstermektedir. Okul müdürlerinin etik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet, öğrenim durumu değişkenleri bakımından anlamlı bir fark görülmezken okuldaki öğretmen sayısı, okul müdürü ile mesleki ve arkadaşlık ilişkisi değişkenleri bakımından farklılaştığı tespit edilmiştir.

Toksoy (2011), “Öğretmen algılarına göre yöneticilerin etik liderlik davranışları” konulu yüksek lisan tezi araştırması geliştirilmiştir. Bu çalışmada Turhan tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma evrenini İstanbul İli Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı olarak Anadolu Yakasında faaliyet gösteren, resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada yapılan istatistiksel analizler sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

1- Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki yöneticilerinin etik ilkelerine uymalarına ilişkin algılarının olumlu olduğu görülmektedir.

2- Okul yöneticilerinin etik ikilemleri çözme ve etik karar vermelerine ilişkin genel algılarının olumlu olduğu görülmektedir.

3- Öğretmenler, yöneticilerin etik bir okul kültürü oluşturmaya yönelik liderlik özellikleri hakkında olumlu algıya sahiptirle, fakat yeterli bulmamaktadırlar.

4- Yöneticilerden sosyal sorumluluklarının farkında olanlar olumlu olarak algılanmaktadır.

5- Öğretmenler, yöneticilerini hizmete yönelik liderlik özellikleri bakımından olumlu algılamaktadırlar.

6- Öğretmenlerin, yöneticilerini güvene bağlı liderlik bakımından çok başarılı bulmadıkları anlaşılmıştır.

7- Öğretmenler, yöneticilerini ilke merkezli bir lider olarak görmektedir.

Aktoy (2010) tarafından “ilköğretim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi (Şanlıurfa ili örneği)” konulu araştırma yapılmıştır. Araştırma verileri Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği” yardımıyla toplanmıştır. Araştırma katılımcıları Şanlıurfa ili merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden seçilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili görüşlerinin “çok katılıyorum” düzeyinde olduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla ilgili görüşlerinin cinsiyete, öğrenim durumuna, bransa, okuldaki hizmet süresine, mesleki hizmet süresine ve medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır.

Aydın (2010) tarafından “ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin incelenmesi” konulu araştırma yapılmıştır. Araştırma verileri Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği” yardımıyla toplanmıştır. Araştırmanın evreni, 2009-2010 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Anadolu Yakasında bulunan üç ilçeden seçilen dörder okulda çalışan öğretmenlerle sınırlıdır. Yapılan istatistikî işlemler sonucu, araştırmaya katılan öğretmenlerin genel olarak yöneticilerini etik ilkelere uyma, etik karar verme, etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma, sosyal sorumluluk, hizmete yönelik liderlik, güvene dayalı liderlik ve ilke merkezli liderlik bakımından üst düzeyde olmasa da olumlu algıladıkları bulunmuştur. Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını algılamalarında ise kadınların, yaşı daha büyük olan öğretmenlerin, sınıf öğretmenlerinin ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin, kıdemleri daha fazla olan öğretmenlerin ve okulda çalışma süresi daha uzun olan öğretmenlerin daha olumlu bir

bakış açısına sahip oldukları bulunmuştur. Eğitim durumuna göre ise Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerin yöneticilerini etik liderlik davranışları gösterme bakımından diğer fakültelerden mezun öğretmenlere göre daha olumsuz algıladıkları bulunmuştur.

Kılınç (2010) tarafından “Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki” konulu araştırma geliştirilmiştir. Bu çalışmada veriler, Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği” yardımıyla toplanmıştır. Araştırmanın evrenini, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Kastamonu ili sınırları içinde yer alan, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 2131 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini random tekniği ile seçilen 7 ilçe merkezi (Merkez, Daday, Taşköprü, Tosya, Devrekâni, Pınarbaşıve İnebolu) oluşturmaktadır. Araştırmada şu bulgulara ulaşılmıştır: İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin etik liderliğin iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik alt boyutlarına ilişkin algıları orta düzeydedir. Bu araştırmanın sonucu olarak okul yöneticileri etik liderlik becerilerini arttırdıkça okulda öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin arttığı, örgütsel güvenin artış göstermesi ile birlikte öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyinde düşüş yaşandığı ortaya konmuştur.

Yıldırım (2010) tarafından “etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama” konulu araştırma geliştirilmiştir. Bu çalışmada veriler, Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği” yardımıyla toplanmıştır. Araştırma katılımcıları Karaman ili merkezindeki okullarda görev yapan öğretmenlerden seçilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre çalışmada kullanılan ölçekler genel olarak örgütsel adalet düzeyini ve yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Ancak kullanılan ölçeklerin bazı boyutları arasında ilişki bulunmamıştır.

İskele (2009) tarafından “İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi” konulu araştırma geliştirilmiştir. Bu çalışmada veriler, Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği” yardımıyla toplanmıştır. Araştırmanın evrenini, 2007–2008 Eğitim Öğretim yılında Antalya ili merkez ilçe sınırları içinde bulunan 163 devlet ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 4443 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine

göre okul yöneticilerinin yeterli oranda etik liderlik davranışları sergiledikleri bulunmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri ilköğretim okulu öğretmenlerinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, kadro tipi, öğrenim durumu, mezun olduğu okul, kıdem, okulundaki görev süresi, görev unvanı ve branşına göre farklılık olup olmadığına dair araştırma bulgularına göre ise bazı değişkenlerle etik liderliğe ilişkin bazı alt boyutlar arasında farklılıklar olmakla birlikte farklılıkların olmadığı durumlar da mevcuttur.

Özdemir (2009) tarafından “Lise Öğretmenlerinin Etik Liderlik ve Sosyal Adalet Algıları Arasındaki İlişki” konulu araştırma geliştirilmiştir. İstanbul’un Avrupa yakasındaki 30 lisede 250 öğretmenden anket yoluyla veri toplanmıştır. Araştırma verilerini toplamak için Turhan (2007) tarafından geliştirilen “*Etik Liderlik Davranışları ve Sosyal Adalet Algısı ölçeği*” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin, genel olarak etik liderlik algıları olumlu yöndedir. Öğretmenlerin demografik özelliklerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmalar bulunmuştur.

Şimşek ve Altınkurt (2009) tarafından hazırlanan çalışmada, endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmaya Kütahya il merkezindeki 200 öğretmen katılmıştır. Araştırmada, okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları hakkında öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla “Etik Liderlik” adlı veri toplama aracı kullanılmıştır. Veri toplama aracı Aydın (1998) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik” anketinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Veri toplama aracında okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları; hoşgörü (7 madde), adalet (6 madde), sorumluluk (6 madde) dürüstlük (5 madde) ve demokrasi (4 madde) olmak üzere, 5 boyutta biri kontrol sorusu toplam 29 önerme yer almaktadır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemek için beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları hiçbir boyutta üst düzeyde başarılı bulunmamıştır. Okul müdürlerinin sorumluluk, dürüstlük ve demokrasi boyutlarındaki etik liderlik uygulamaları genel olarak başarılı, hoşgörü ve adalet boyutlarındaki etik liderlik uygulamaları ise düşük düzeyde başarılı bulunmuştur.

Karaköse'nin (2008) çalışması ise okul müdürlerinin itibarı üzerinde etkili olan değerleri saptayabilmek ve ulaşılan bulgular ışığında öneriler geliştirmek amacıyla

yapılmıştır. Araştırma, 2008–2009 eğitim öğretim yılında Kütahya merkez ilköğretim okullarında görevli okul müdürleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış olup, Araştırma sonucunda, okul yöneticisinin itibarı üzerinde etkili olan değerlerin; adil olmak, ilkeli ve kararlı olmak, eylemlerinde ve söylemlerinde tutarlı olmak, güvenilir olmak, sabırlı olmak ve dürüstlük olduğu saptanmıştır.

Gültekin (2008), “İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranış gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi” konulu yüksek lisans tezi için araştırma yapmıştır. Veri toplama aracı olarak, Yılmaz’ın (2005) geliştirmiş olduğu ‘Etik Liderlik Ölçeği’ kullanılmıştır. 2006–2007 eğitim öğretim yılında Konya merkez Meram, Selçuklu, Karatay ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 522 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderliğin iletişimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutundaki davranışlarını iyi düzeyde göstermektedirler. İklimsel etik boyutunda ise yeterli düzeyde göstermektedirler. İlköğretim Okulu yöneticilerinin etik liderlik (iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyetlerine, meslekteki kıdemlerine ve öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayılarına göre farklılaşmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik (iletişimsel etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre farklılaşmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. İklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik alt boyutlarında ise farklılaşma olduğu sonucu bulunmuştur. Bu sonuca göre ön lisans mezunu öğretmenler iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik alt boyutlarında lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha az gösterdiklerini düşündükleri sonucu bulunmuştur.

Erdoğan (2007) tarafından “ilköğretim okulu müdürlerinin etik davranışları” konulu araştırma geliştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak Aydın (1998)’in geliştirdiği eğitim yöneticileri etik ilkeler anketi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ili Avrupa yakasındaki resmi ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme Avrupa yakasındaki 19 ilçeden toplamda 31 okul yansız seçim yoluyla

belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenler okul müdürlerinin müdürlük yaparken etik ilkelere uygun davrandıklarını algılamaktadırlar. Yaş değişkenine göre her üç grupta da anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Kıdem değişkenine göre müdürlerin algılarında anlamlı fark bulunmazken öğretmen ve müfettişlerin algılarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Meslekte yeni olan öğretmenler ile müfettişler daha kıdemli olanlara göre müdürlerin etik ilkelere daha çok uygun davrandıklarını belirtmektedirler.

Küçükkaraduman (2006) tarafından yapılan “İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi (Ankara İli, Mamak İlçesi Örneği)” konulu araştırma için veriler Aydın (1998) tarafından geliştirilen anket formu ile toplanmıştır. Öğretmenlerin, yöneticilerin etik ilkelere ilişkin algılarının cinsiyete göre, hoşgörü, adalet ve sorumluluk boyutlarında erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farklılaşma yarattığı; dürüstlük, demokrasi ve saygı alt boyutlarında bir farklılığın oluşmadığı bulunmuştur. Kıdemlerine göre; 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin müdürlerini etik ilkeleri yansıtırma konusunda daha yüksek ortalamalarla değerlendirdikleri, 56 yaş ve üzeri öğretmenlerin okul müdürlerini hemen hemen bütün etik ilkelere diğer yaş grubu öğretmenlere göre daha yüksek ortalamalarda, 21-25 yaş grubu öğretmenlerin ise okul müdürlerini diğer yaş grubu öğretmenlere göre genel olarak daha düşük ortalamalarda değerlendirdikleri görülmektedir.

Turhan (2007) tarafından genel ve mesleki lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının, okullarda sosyal adaletin algılanma düzeyine etkisini belirlemeye ilişkin araştırma yapılmıştır. Bu amaçla 84 maddeden (etik liderlik için 46 madde, sosyal adalet için 36 madde) oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. Adıyaman, Diyarbakır, Elazığ, Iğdır, Kahramanmaraş, Malatya ve Tunceli illerindeki genel ve mesleki liselerde görev yapan 82 okul yöneticisi ve 1195 öğretmenden anket yoluyla veri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticileri etik liderlik rollerini başarı ile gerçekleştirdiklerini düşünürken, öğretmenler etik liderliğin etik ikilemleri çözme ve etik karar verme ve güvene dayalı liderlik boyutlarında okul yöneticilerini tam olarak yeterli bulmamaktadır. Okul yöneticileri görev yaptıkları okullarda sosyal adaletin sağlandığına, öğretmenlerden daha yüksek düzeyde katılmaktadırlar ve okul yöneticileri etik liderlik davranışlarını ne kadar yüksek düzeyde gösterirlerse, okullarda sosyal

adaletin algılanma düzeyinin o kadar arttığı söylenmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında, mesleki kıdem, branş, cinsiyet, okul türü bakımından anlamlı farklılıklar da bulunmuştur.

Moorhouse (2002), Delphi tekniği ile eğitim kurumlarında ve etik liderde bulunması gereken etik değerleri tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu araştırmada, kurumlar için beş etik değer ve okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik beceri tespit edilmiştir. Kurumlar için beş etik özellik şunlardır: Kurumun güvenilir, dürüst, adaletli olması, yüksek etik standartlara bağlı kalması ve en son kurumun yaptığı işlerin amaçlarıyla ilişkili olmasıdır. Okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik beceri ise etik davranışlarıyla örnek olma, güven atmosferi oluşturma, dürüst olma, öğretmenleri karar alma sürecine katma, takım oluşturma, etkili iletişim kurabilme ve vizyon meydana getirmektir.

Araştırmanın Sorunu

Etikle ilgili gerekli anlayış ve tutumların örgüt çalışanlarına benimsetilebilmesi için araştırmacılar dikkati örgüt liderlerinin davranışlarına yöneltmektedir ve “liderlikle ilgili neler yanlış yapılıyor?” sorusu üzerinde durmaktadır. Bu kapsamda, araştırmacılar etik liderliğin özünü, kurallarını, davranışlarını ve sonuçlarını anlamak için araştırmalarda bulunmaktadır (Brown ve Treviño 2006, ss.595-596). Araştırmacılar aynı zamanda örgütlerin etik liderler seçmelerini veya liderlerini etik boyutta geliştirmelerini de önermektedir (Brown ve Treviño 2006, ss.595-596). Liderlerin yetişkin olması ise etik değerleri özümledikleri ve etik boyutta gelişime gereksinim duymadıkları anlamına gelebilir. Eğitim dönemlerine göre de orta çocukluk yani ilköğretim dönemi, vicdanın ve etik değerlerin bireylerde geliştiği zaman dilimidir (Havighurst, 1952; akt, Okçabol, 2005, s.110). Bununla beraber, Kohlberg’in etik için belirlemiş olduğu gelişim dönemlerine bakıldığında ise yaş çok belirleyici değildir, örneğin bazı gençler, yetişkinlere göre etik açıdan daha yüksek düzeyde gelişmiş olabilir (Ural, 2003, s.117). Bu bakış açısı yetişkin bir birey olan örgüt liderlerinin dolayısıyla okul yöneticilerinin etik boyutta gelişime gereksinim duyduğunu gösterebilir.

Okul yöneticilerinin her zaman etik davrandığına dair yaygın bir yanılgı vardır (Hodgkinson, s.29, 1991). Oysa okul yöneticileri, toplumdaki her birey gibi etik karar alma konusunda yanlışlıklar yapabilir. Bu sebeple okul yöneticileri diğer yeterliliklerini geliştirmeye çalıştığı gibi etik açıdan da kendisini sürekli geliştirmelidir (Fenstermacher, 1990; akt, High, 2005, s.31). Bu bağlamda yaklaşık 18 milyon öğrenciye ve 919.393 öğretmene (Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2015) sahip olan Türkiye genelindeki okulların yöneticilerinin davranışlarının etik boyutta irdelenmesi, okul yöneticilerinin seçiminde özelliklerinin ve davranışlarının etik açıdan dikkate alınması ve okul yöneticilerinin davranışlarının etik yönde gelişimi için çaba sarf edilmesi gerekir.

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'nin 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. Etik lider olarak okul yöneticisinin davranışlarını belirlemek. Bu alt amaca bağlı olarak aşağıda yer alan sorulara yanıt aranmıştır.
 - a) Okul yönetimiyle ilgili davranışları nelerdir?
 - b) İnsan ilişkileriyle ilgili davranışları nelerdir?
 - c) Bireylerin haklarını korumasıyla ilgili davranışları nelerdir?
 - d) Okulda etik kültür oluşturmaya yönelik davranışları nelerdir?

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

Araştırmanın Önemi

Adalet, eşitlik, özgürlük, demokrasi gibi etikle ilgili kavramlara dair toplumsal sorunlarla başetmek için bireylerin etik değerleri kendi davranışlarına kılavuzlaması bir çözüm yolu olarak görülmektedir. Bu bağlamda ekonomi, siyaset, sağlık, din ve eğitim gibi toplumsal yapılarda rol alan tüm bireylerin doğru olmak, farklı düşüncelere karşı saygılı olmak, otoriter tavırlardan kaçınmak, hukukun üstünlüğüne inanmak, topluma hizmetlerde bulunmak, rüşvet almamak, insana değer vermek gibi etik değerleri benimsemesi gerektiği düşünülmektedir.

Toplumsal yapılardan biri olan eğitim kurumlarının, toplumun diğer kurumlarının bireylerinin davranışlarını şekillendirme konusundaki görev ve sorumlulukları göz önüne alındığında ise eğitim kurumlarının yöneticilerinin ve öğretmenlerinin topluma etik açıdan örnek olması ve bu konuya ilişkin gerekli sorumlulukları yerine getirmesi diğer kurumlara kıyasla daha önemli görülmektedir. Bununla beraber öğrencilerin de etik açıdan topluma örnek bir vatandaş olarak yetiştirilerek, toplumdaki huzurun devamlılığına hizmet edilmesi gerekmektedir.

Bu çalışma ise ortaöğretim kurumları öğretmenlerinin geçmiş yaşantılarından elde ettikleri tecrübelerine göre okul yöneticisinin etik liderlik özelliklerinin, davranışlarının ve değerlerinin kaynağının nasıl olması gerektiğini belirleyip, sınıflandırarak etik lider olarak okul yöneticisini nasıl olması gerektiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Böylece toplumun etik değerlerini etkileme konusunda doğrudan söz sahibi olan eğitim kurumlarının etkililiğinde olumlu yönde gelişme sağlanacağı düşünülmektedir. Ayrıca, eğitim yönetimi alanı ile ilgili literatürde yer alan okul yöneticileri ve etik liderlik konusuyla ilgili araştırmalara bakıldığında çoğunun nicel araştırma yöntemine dayalı olduğu ve ilköğretim kademesindeki öğretmenlere göre okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirleme hakkında olduğu görülmektedir. Bu araştırma ise nitel araştırma yöntemine dayalıdır ve Eskişehir ilindeki ortaöğretim öğretmenlerine göre etik lider olarak okul yöneticisinin özelliklerini, davranışlarını ve değerlerinin kaynağını tespit etmeye çalışmaktadır.

Sınırlılıklar

Belirtilen temel amaç ve alt amaçlar doğrultusunda bu araştırma, Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerine bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan ve çalışma grubuna dahil olan öğretmenlerle sınırlıdır.

Tanımlar

Ahlâk: Ahlâk, fertlerin birbirleriyle, toplum, devlet ve bütün insanlarla ilişkilerini düzenleyen yasaların, kuralların, ilkelerin, değerlerin ve inançların bütünüdür (Akarsu, 1988, s.6; Bolay, 1997, s.4).

Değer: İnançlardır; arzu edilen durumlar ya da davranışlarla ilgilidir; üstün olan özel durumlardır; davranışları ya da olayları seçmeye ya da değerlendirmeye yarayan rehberdir ve davranışları önemlerine göre sıraya koyandır (Schwartz, 1992, s.4).

Diğergam: Örgütle ilgili sorunlarda veya görevlerde diğer örgüt üyelerine gönüllü olarak yardım etmek, başkasını düşünmek (Podsakoff ve Mackenzie, 1994, s:351).

Etik: Seçimle oluşturulan insan eylemlerinin doğru veya yanlışlığını bulmaya çalışan, uygulanabilir, normları oluşturulabilir felsefi bir bilim dalıdır (Mengüşoğlu, 1992, s.262).

Etik ilke: Etik kod kavramının yerine kullanılmaktadır, belli bir grup ya da ülke içindeki insanların nasıl davranmaları gerektiğini gösteren yazılı kurallardır (Aydın, 2009).

Etik kod: Örgütlerin çoğu etik kodlarını insanların deneyimleri sonucunda oluşturmuştur. Etik kod mesleki değerlerin ifadelere dökülmüş halidir; ya da okul liderlerinin etik iklimin oluşturulmasını sağlamak ve devam ettirmek için başvurduğu adrestir (Morris, 2010, s.34).

Yönetimde hesapverilebilirlik: Hesap verebilirlik dışsal bir otoriteye karşı, yapılanlarla ilgili açıklamalarda bulunma sürecidir (Aktan, 2008).

İlke: İlke kavramı, eylemleri yönlendiren temel düşüncelerdir (Aydın, 2009).

Kod: Kod kavramı Türk Dil Kurumu'nun büyük Türkçe sözlüğünde “harf” ve “şifre” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2011).

Kural: Kural ilkelere uygun eylem yollarıdır (Aydın, 2009).

Kültür: Bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri bireyin içinde yaşadığı toplumun bir ferdi olması nedeniyle sahip olduğu değer, yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür (Erdoğan, 1997).

Standart: Standart kavramı, beklenen davranışların sergilenmesi, istenmeyenlerden kaçınılmasında rehberlik yapan sistemlerdir (Aydın, 2009).

Yönetimde şeffaflık: Herkesin ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşabilmesidir (Eryılmaz ve Biricikoğu, 2011, s.24).

BÖLÜM II YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırmanın katılımcıları, veri toplama aracı ve geliştirilmesi, veri toplama süreci ve verilerin çözümlenmesi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Bu araştırma nitel araştırma yöntemine dayalıdır. Nitel araştırma, sosyal olguları ait oldukları çevre dahilinde araştırmayı ve analiz etmeyi dikkate alan bir araştırma yöntemidir. Bu tür araştırmalarda gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılmaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinin en önemli faydası, araştırma konusunun, kendi koşullarında ve araştırmaya katılanların kendi bakış açılarıyla irdelenmesini sağlamasıdır. Bu da araştırmacıya esneklik sağlamaktadır. Yani toplanan verilere göre araştırma süreci yeniden düzenlenebilir. Araştırmanın desenlenmesinde ve verilerin analizinde tümevarıma dayalı bir bakış açısı takip edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, ss.39-41).

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yaklaşımı kullanılmıştır. Durum çalışması yaklaşımı:

(1) güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi (içeriği) içinde çalışan, (2) olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı, ve (3) birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir (Yin, 1984, s.23; akt, Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.277).

Durum çalışması nasıl ve niçin sorularını baz alır araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinlemesine incelemesine imkân sağlayan bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.277). Durum çalışması yaklaşımı için gözlem, katılımcı olmayan gözlem, görüşme ve doküman incelemesi ve arşiv kayıtları gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılabilir (Hartley, 1995; akt, Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.277). Bu bağlamda, araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Araştırmalarda yaygın kullanılan veri toplama tekniklerden biri olan yarı

yapılandırılmış görüşme tekniği önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, soru sorma yöntemiyle cevaplar alınan etkileşime dayalı bir iletişim sürecidir. Görüşme sürecinin plânlı ve amaçlı olması özelliği, görüşme tekniğini, bir sohbet olmaktan farklı kılar ve onu hedeflere yönelik planlanmış bir veri toplama aracı yapar (Patton, 1987, s.112). Ayrıca yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde kişilerin birbirlerini görmeleri, seslerini işitmeleri, karşılıklı olarak konuşulan dilin birbirleri tarafından idrak edilmesi de gerekmektedir (Rummel,1968, ss.55-56). Verilerin analizinde ise betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analiz; nitel yöntemeye dayalı yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilen verilerin özgün biçimlerine bağlı kalınarak, katılımcıların ifade ettiklerinden, yazdıklarından ve dokümanların içeriğinden doğrudan alıntılar yaparak, betimsel bir anlayışla verilerin ortaya konmasıdır (Kümbetoğlu, 2005; akt, Karadağ, 2010, s.57).

Bu araştırma, araştırmanın katılımcılarının deneyimlerinden yola çıkarak etik lider olarak okul yöneticisinin özelliklerini, davranışlarını ve değerlerinin kaynağını belirlemek üzere gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarının deneyimlerinin nasıl ve niçin sorularıyla derinlemesine irdelenmesi istenilmesi sebebiyle bu araştırma için nitel araştırma yöntemine dayalı durum çalışması deseninin kullanılması uygun görülmüştür. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ise katılımcıların deneyimlerini belirlenen amaçlar doğrultusunda açıklamasına olanak sağlaması nedeniyle bu çalışmada tercih edilmiştir. Verilerin analizinde kullanılan betimsel analiz yaklaşımı ise katılımcılardan elde edilen verilerin hiçbir değişime uğramadan dökümanlara aktarılması ve araştırma sonucunda elde edilmek istenen görüşleri/tanımlamaları belirleyecek olan kodlamaların oluşturulması konusunda hem araştırmacıya hem de alan uzmanlarına imkân sağlamasından dolayı bu çalışmada tercih edilmiştir.

Katılımcılar

Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılında Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerine bağlı resmi ortaöğretim kurumlarının öğretmenleri oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak araştırmanın evrenini belirlemek amacıyla Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğünün hazırlamış olduğu 2012–2013 yılına ait istatistikî bilgileri kullanılmıştır. Buna göre evrende 2452 öğretmen vardır.

Nitel araştırmalarda çok sayıda bireyi araştırmanın çalışma grubuna dahil etmek araştırma yönteminin temel varsayımları nedeniyle gerçekçi değildir. Bunun sebebi hem araştırma kaynaklarının sınırlılığı hem de kullanılan veri toplama araçları ve veri analiz yöntemlerinin niteliğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.98). Bu sebeple belirlenen okullardan retmen seçiminde amaçlı örnekleme yöntemi olan maksimum çeşitlilik örneklemeden yararlanılmıştır. Maksimum eşitlilik örneklemede amaç az sayıda bireyin katıldığı küçük bir çalışma grubu oluşturmak ve araştırılan konuya taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaya çalışmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005, ss. 08-109). Araştırmanın alışma grubunu 2012-2013 eğitim-üretim yılında Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerindeki resmi ortaretim kurumlarında görev yapan 33 ortaretim retmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın alışma grubundaki çeşitliliği sağlamak içinse katılımcıların cinsiyetleri, kıdemleri ve branşları dikkate alınmıştır. Alanyazında belirtilen değişkenlerin gr ve davranışları etkilediği gözlenmiştir. Çalışma grubunda yer alan üretmenler cinsiyet bakımından sayıca eşittir, retmenlerin kıdemleri ise 2 yıldan 36 yıla kadar çeşitlilik göstermektedir. retmenler branşları açısından değerlendirildiğinde ise katılımcıların 8'i edebiyat, 5'i rehberlik, 5'i ingilizce, 3' coğrafya, 3' sosyoloji/felsefe, 2'si matematik, 2'si muhasebe, 2'si ilahiyat, 1'i tarih, 1'i biyoloji ve 1'i resim'dir. Çizelge 5.'te katılımcıların kod isimleri, cinsiyetleri, yaşları, mesleki kıdemleri, konumları, eğitim durumları ve branşlarına dair veriler yer almaktadır.

Çizelge 5. Katılımcıların demografik zellikleri

	Kod İsmi	Cinsiyeti	Yaşı	Mesleki Kıdemi	Konumu	Eğitim Durumu	Branşı
1	K1	Erkek	34	10	retmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Edebiyat
2	K2	Erkek	33	10	retmen	Eğitim Fakültesi	Sosyoloji
3	K3	Erkek	50	23	retmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Coğrafya
4	K4	Kadın	36	15	retmen	Eğitim Fakültesi	Rehberlik
5	K5	Erkek	58	33	retmen	Eğitim Fakültesi	İngilizce
6	K6	Erkek	35	15	retmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Sosyoloji
7	K7	Kadın	36	13	retmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Sosyoloji
8	K8	Kadın	39	15	retmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Tarih
9	K9	Erkek	40	15	retmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Matematik
10	K10	Erkek	46	21	retmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Edebiyat
11	K11	Erkek	30	2	retmen	İlahiyat Bilimleri	İlahiyat
12	K12	Kadın	39	10	retmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Rehberlik
13	K13	Erkek	39	15	retmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Edebiyat
14	K14	Erkek	46	18	retmen	Eğitim Fakültesi	Coğrafya
15	K15	Kadın	30	9	retmen	Eğitim Fakültesi	İngilizce
16	K16	Kadın	50	25	retmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Rehberlik
17	K17	Kadın	42	18	retmen	Eğitim Fakültesi	Rehberlik
18	K18	Kadın	34	10	retmen	Eğitim Fakültesi	Edebiyat
19	K19	Erkek	53	32	retmen	Fen Edebiyat Fakültesi	Edebiyat
20	K20	Kadın	36	13	retmen	Eğitim Fakültesi	İngilizce
21	K21	Erkek	37	14	retmen	Eğitim Fakültesi	Edebiyat
22	K22	Kadın	34	12	retmen	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

Araştırmada kullanılan nitel araştırma yöntemine dayalı veri toplama aracının nasıl hazırlandığı ve veri toplama sürecinin nasıl gerçekleştiği anlatılmaktadır.

Veri toplama aracı: Araştırmanın verilerinin toplanması için araştırmacı tarafından hazırlanan ‘*Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Özellikleri ve Davranışları Görüşme Formu*³’ 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 araştırmacının amaçlarına göre hazırlanmıştır ve toplam 11 açık uçlu sorudan meydana gelmektedir. Ayrıca görüşmeler sırasında katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda katılımcılara sonda sorular da sorulmuştur. Hazırlanmış olan sorular, araştırma problemi ve amacının ne olduğunun yazıldığı bir form haline getirilerek alan uzmanlarının görüşüne sunulmuştur. Alınan görüşler doğrultusunda üzerinde gerekli düzeltmeler yapılmış ve öğretmenler tarafından soruların anlaşılabilirliğini sınamak içinse 3 öğretmenle pilot görüşme yapılmıştır. Bu çalışmanın sonunda, soru maddelerinin iç geçerliği saptanmıştır.

Veri toplama süreci: Araştırma verileri, Milli Eğitim Bakanlığının 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile 31/08/2006 tarih ve 4396 sayılı Makam onayına dayanılarak hazırlanmış olan yönerge gereğince 2012-2013 eğitim-öğretim yılında ikinci yarıyıl başlangıç tarihinden 3 hafta sonra başlamış ve bitiş tarihinden 3 hafta öncesine kadar tamamlanmıştır. Bu doğrultuda araştırma verileri araştırmaya katılan katılımcıların uygun olduğu zaman dilimleri göz önünde bulundurularak Çizelge 6.’da verildiği gibi gerçekleşmiştir.

³Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Özellikleri ve Davranışları Görüşme Formu EK C

Çizelge 6. Veri toplama süreci

Tarih	Gerçekleşen işlemler
Mart, 2013	İl Millî Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmış, ilgili öğretmenler belirlenmiş, öğretmenlerle görüşmeler için görüşme takvimi oluşturulmuştur.
Nisan ve Mayıs, 2013	Görüşmelere başlanmış ve bitirilmiştir.

Araştırmacı tarafından '*Etik Sözleşme*⁴' hazırlanmıştır. *Etik sözleşme*de araştırmanın amacına, katılımın isteğe bağlı olduğuna ve ses kayıtlarının gizli kalacağına ilişkin araştırmacının taahhüdünü içeren bir metin yer almaktadır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler sırasında, *etik sözleşme* katılımcılara gösterilmiş ve okutulmuştur, dahası *etik sözleşme* katılımcılar ve araştırmacı tarafından imzalanmıştır. Bununla beraber soruların bulunduğu görüşme soruları da görüşme öncesinde katılımcılara iletilmiştir. Görüşmelerin yapıldığı yer ise görüşme talep edilen ve gönüllü olarak katılmak isteyen katılımcıların belirlediği tarihlerde, katılımcıların okullarında ve araştırmacıya sunulan odalarda yapılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin açık, anlamlı bir biçimde düzenlenmesi sürecine veri analizi denmektedir (Liamputtong, 2009, s.133). Nitel araştırmalarda toplanan veriler farklı yollarla analiz edilebilmektedir. Bu analizlerden başlıcaları, tematik analiz, anlatım analizi, söylem analizi, semiyotik analiz (gösterge bilimsel analiz), betimsel analiz ve içerik analizidir (Liamputtong, 2009, s.133; Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.223). Bu araştırmada elde edilen verilerin analiz edilmesinde araştırma modelinde ifade edildiği üzere betimsel analiz yaklaşımı kullanılmıştır. Betimsel analiz, verileri anlamlı bir şekilde okuyucuya verebilmek için verilerin daha önceden belirlenmiş olan temalara göre düzenlenmesi, yorumlanması ve sonuçlara ulaşılması sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.224).

Araştırmada kullanılan nitel araştırma yöntemine dayalı betimsel analiz yaklaşımı ile verilerin analizi Yıldırım ve Şimşek (2006, s.224)'te yer alan betimsel analiz yaklaşımı aşamaları dikkate alınarak izleyen paragraflardaki gibi gerçekleştirilmiştir.

⁴Etik Sözleşme EK D

Görüşme kayıtlarının dökümü: Bu aşamada, her bir kasette yer alan konuşmalar hiçbir değişiklik yapılmadan ‘*Görüşme Formu*⁵’na aktarılmıştır. Sözü, edilen form iki bölümden oluşur. Birinci bölümde, görüşmenin yeri, tarihi ve saati, görüşülen kişi, görüşmeci, görüşme numarası ve sayfa numarası gibi bilgilere yer verilirken, ikinci bölümde betimsel indeks, satır numarası, betimsel veri, görüşmeci yorumu ve sayfa yorumu başlıklarına yer verilmektedir. Ses kayıtlarındaki konuşmalar hiçbir değişiklik yapılmadan görüşme formundaki betimsel veri sütununa yazılmıştır. Daha sonra kodlama anahtarının oluşturulması aşamasına geçilmiştir.

Kodlama anahtarının oluşturulması ve kodlanması: Bu aşamada, betimsel veri bölümündeki görüşme dökümleri okunmuş ve ilgili ilkelerin betimsel indeks bölümüne yazılması gerçekleştirilmiştir. Bu işlemi, araştırmacı ve bir alan uzmanı birlikte yapmıştır. Uzman ve araştırmacı birbirlerinden bağımsız olarak betimsel indeks oluşturmuştur. Araştırmacı ve uzman oluşturdukları betimsel indekslere dayalı olarak kodlama anahtarında her bir amaç için uygun temaya işaretleme yaptıktan sonra kodlamaların karşılaştırılması ve güvenilirlik çalışması aşamasına geçilmiştir.

Kodlamaların karşılaştırılması ve güvenilirlik: Araştırmacı ve uzman işaretlemelerinden ‘*Görüş Birliği*’ ve ‘*Görüş Ayrılığı*’ sayıları belirlenmiştir. Burada, araştırmacı ve uzman bir amaç için aynı temayı işaretlemiş ya da hiçbir temayı işaretlememişse bu ‘*Görüş Birliği*’ olarak kabul edilmiştir. Eğer, uzman ve araştırmacı aynı amaç için farklı temalar işaretlemişse, araştırmacının yapmış olduğu işaretleme temel alınmış, ancak bu durum ‘*Görüş Ayrılığı*’ olarak kabul edilmiştir. Araştırmanın güvenilirliği $Güvenirlik = \frac{Görüş\ Birliği}{(Görüş\ Birliği + Görüş\ Ayrılığı)}$, formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Güvenirlik hesaplarının %70’in üzerinde çıkması, araştırma için güvenilir kabul edilmektedir (Miles and Huberman, 1994, s.64). Bu hesaplama göre güvenilirlik 0,87 olarak bulunmuştur.

Bulguların tanımlanması ve yorumlanması: Kodlama anahtarına göre işlenmiş olan veriler araştırma amaçları çerçevesinde doğrudan alıntılarla desteklenerek bulgular olarak tanımlanmıştır. Doğrudan alıntılarının sonunda görüşme numarası ve görüşün yer aldığı satır numaraları verilmiştir. Bu aşamada araştırmacı kendi görüş ve yorumlarına yer vermemiştir. Bulguların yorumlanması aşamasında ise tanımlanan bulgular araştırmacı tarafından açıklanmış, ilişkilendirilmiş ve yorumlanmıştır.

⁵ Görüşme Formu EK E

Araştırmacı ve alan uzmanı betimsel analiz yaklaşımı aşamalarını gerçekleştirmek için Çizelge 7.'deki çalışma plânını takip etmiştir.

Çizelge 7. Veri analizi çalışma plânı

Tarih	Gerçekleştirilen işlemler
Ağustos, 2013	Araştırmacı tarafından görüşmelerin kayıt edildiği ses kayıtlarının bilgisayar ortamına aktarılarak, döküman haline getirilmesi
Eylül, 2013	Araştırmacı ve alan uzmanı/alan uzmanları tarafından dökümanların okunması ve kodlamaların oluşturulması
Ekim, Kasım ve Aralık, 2013	Kodlamaların araştırmanın amaçları doğrultusunda belirlenen temalara göre düzenlenerek görüşler haline getirilmesi
Ocak, Şubat, Mart 2013	Alıntılarının yapılması, ilgili araştırmalara göre tartışmaların ve araştırmacının yorumlarının desenlenmesi

Bu araştırmadan elde edilen veriler, araştırmanın alt amaçlarına göre 3 tema altında sınıflandırılmıştır. Bu alt amaçların dolayısıyla temaların belirlenmesinde araştırılan konunun kavramsal altyapısı dikkate alınmıştır. Veriler neticesinde elde edilen 'görüşler' bu 3 temaya göre irdelenip düzenlenmiştir. Temalar altındaki görüşler alıntılarla desteklenmiş ve ilgili araştırmalarla tartışılmıştır. Son olarak ise, literatüre ve araştırma sonucunda elde edilen görüşlere göre araştırmacının yorumlarına yer verilmiştir.

BÖLÜM III

BULGULAR, YORUM VE TARTIŞMA

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 8.’de yer almaktadır. Çizelge 8.’de 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 8. 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
Gelişme 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
Özeleştiri yapabilen	1
Bilimsel düşünebilen	1
Farklı dünya görüşlerini bilen	1
Stresle başa çıkan	1
Zeki	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin yönetim becerilerine dair özellikleri ile ilgili “dürüst” maddesine ilişkin olarak K8 “...insan ilişkilerinde en önemli değerlerim doğruluk, 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 konuyla ilgili...” (27, st.12-16) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı maddeyle ilgili K19 “Klasik bir söz vardır: makamlar insanları değil, insanlar makamları şereflendirmeli. Eğer makamlar insanları şereflendiriyorsa, 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 arkadaşları 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. İş 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 ilgilenecek 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, eleştiriyi 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 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 yönetim becerileriyle ilgili sahip olması gereken özelliklerden “eleştirilere 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 yöntemle 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 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 görüşe 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” görüşüyse, görevlerinden biri demokratik toplum oluşturmak olan okulların demokratikleşmesi sürecinde okul müdürlerinin sahip olması gereken önemli özelliklerden biridir. Bu özellik okulda farklı düşünelere olanak sağlayarak, okulun değişimi ve gelişimine hizmet etmekle beraber, farklı düşünelere saygının gelişmesine de hizmet eder. Farklı düşünelere 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 9.'da yer almaktadır. Çizelge 9.'da görüldüğu 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 9. 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 görünümünü 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.

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 yeterki 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) araştırmasındaki bulgularda '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 10.'da yer almaktadır. Çizelge 10.'da 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 10. 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
Kin gütmeyen	2
Sabırlı	2
Yardımsaver	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 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.156-160) şeklinde görüş bildirmiştir. Etik lider olarak okul yöneticisinin insaniyetine dair özellikleri ile ilgili “güleryüzlü” 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 tabii 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 görmeyenin 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), Kılınç’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 “mütevazi” 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”, “mütevazi”, “şefkatli” ve “sabırlı” görüşleriyle örtüşen bulgular ise Ertürk’ün (2012), Kılınç’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- ihtiyaçlar-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 11.'de yer almaktadır. Çizelge 11.'de 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 11. 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
Adaletiyle 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 "*Maiyetindekini 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 rencide ederek açığını 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 kötülere; artıları, eksileri tartışmaya açıksa... Direk hayır, olmaz gibi kestirip atma olmuyorsa, değer veriliyorsa, değer verildiğini hissederek 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 içerisinde 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 ezmemeli.*” (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 konumlandırırdı 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 itibariyle evin babası düşünür evin elektriğini suyunu ısınmasını v.s. şimdi adam kendini baba olarak konumlandırıyor yani bir evdeki baba olarak konumlandırıyorsa 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 muşuz gibi bir Çizelge ortaya çıkıyor halbuki ortaya onun yapmak istediği otorite kanıksanan bir otorite olsa karizmatik liderlik yapabilse onu zaten biz yukarda tepede görmicez oda bizden bu kadar mesafeli olmıcağ böylece bir dediğimiz olduğunda ona gidip direkt söylecez...” (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 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 aldurmaz 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 sığınılan, 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 olmazıdır; 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 12.’de yer almaktadır. Çizelge 12.’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 12. 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 düşündüğünüze 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 yardımcılardır, müdür yardımcılardır. 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 düşündüğünü 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. Doğu ile batı arasında kalite farkı, teknoloji farkı, şu farkı, bu farkı... Ben hepsini burada aramız 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 “...başkalar 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 düşünsünler. Bir sürü fikir var, doğruyu kendi akıllarıyla, mantıklarıyla bulsunlar. O düşünceye hakim diye biz onları suçlayıp, haislere 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 Altinkurt’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”, “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 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 13.’te yer almaktadır. Çizelge 13.’te 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 13. 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 olmalıları 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 14.’te yer almaktadır. Çizelge 14.’te 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 14. 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 öğretilere güven veren	1

Etik lider olarak okul yöneticisinin hesap vermeye ilişkin “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 anlattıysam, 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 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 15.'de yer almaktadır. Çizelge 15.'de 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 15. 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 düğümlenen 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 çalışmayanı 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 16.'da yer almaktadır. Çizelge 16.'da 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 16. 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 tabi 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 uyaran” 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 uyarısın. 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 tabi ki belki en son uygulanması gereken şey ama maalesef uygulanması gerekiyorsa da yapacak bir şey yok tabi 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 suça 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 17.’de yer almaktadır. Çizelge 17.’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 17. 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 çizebilmek 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 büyütmek 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), 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 18.’de yer almaktadır. Çizelge 18.’de 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 18. 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-htiyaçları-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 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 yardımum 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 şeye yönetmelikle, cezayla 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 için 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 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 yaptırılsa 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 risklide 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 bulgularda 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 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 19.'da yer almaktadır. Çizelge 19.'da 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 "iletimde 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 19. 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

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 çağırsa dese ki şu sınıfta hocam bu saatte ders işleminizi uygun buluyorum mesela siz pazartesi günleri 2 ve 3. Saatlerde kullanabilirsiniz 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 üzmüştü...” (29, st.248-250) şeklinde görüş bildirmiştir. Etik lider olarak okul yöneticisinin iletişim becerileri ile ilgili davranışları “iletişimde nezaket sahibi olan” maddesine ilişkin K7 “... resmi nezaket ölçütlerine uyması gerekiyor. Sokaktaki herhangi bir insan değiliz 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 şansı 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’ın (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” “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 bulunudurlur. 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 20.’de yer almaktadır. Çizelge 20.’de 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 20. 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 açlığını 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

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 öğretmenin 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 inanmaktadırlar. 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 bulduğunu 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 davranışlardandır. 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 21.’de yer almaktadır. Çizelge 21.’de 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 21. 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. Ashında eğitimli 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 koruması 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), Aktoy'un (2010), Kılınc'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 Altinkurt'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 değer 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 22.'de yer almaktadır. Çizelge 22.'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 22. 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, ödüldür, 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 önyargılarını ne zaman kırıyorlar karşıdaki insanın başarıları ortaya koymasına ile kırıyorlar okul yöneticilerini 100 puan üzerinden hesaplamıyorlar karşıdaki insanı ... 0’la başlıyorlar dolayısıyla da o güveni kazanmaya dek 70-80 oluyor ama orda harcanan bir sürü vakit oluyor ... bir sürü olumsuzluklar yaşanıyor karşıdaki insanı üzüyorlar sen karşı tarafı üzüyorsun ... enerji tüketimi gibi bir şey bu” (29, st.322-331) şeklinde görüş bildirmiştir.

“Görevini layıkıyla yapanla yapmayanı 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 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 Altinkurt’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 Altinkurt’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* ile ilgili davranışlarına ilişkin katılımcıların görüşleri Çizelge 23.’te yer almaktadır. Çizelge 23.’te 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 23. 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 öğrenciye ayrımcılık yapmayan	5
Bireyleri ekonomik durumlarına göre ayırmayan	3
Hatalara hoşgörü gösterme konusunda ayrımcılık yapmayan	3
Eşit davranan	3
Dile dayalı ayrımcılık yapmayan	3
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 arkadaşysa 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, çekimserdi. 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, 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 bulundurmaması 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 24.’te yer almaktadır. Çizelge 24.’te 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 24. Etik lider olarak okul yöneticisinin okulda etik kültür oluşturmaya yönelik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri

Etik lider olarak okul yöneticisinin okulda etik kültür oluşturmaya yönelik davranışları	f
Örnek olan	14
Etik kurallar çerçevesinde okulu yöneten	4
Öğrencilerin katıldığı, etik düşünceyi 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 dolanın olmaması, dürüstlüğün 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 kurmaları 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 25.’de yer almaktadır. Çizelge 25.’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 25. 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 ahlakı	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 baktığınız 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, toplumdan 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 yapacaksın? Köyden birileri geldi, ne yapacaksın? 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.

BÖLÜM IV

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.

Araştırmann 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”, “eleştirilene 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.

Araştırmann 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”, “iletimde 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 düşüncüyü 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.

BÖLÜM V

ÖNERİLER

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 bütünleşik bir parçası olarak eğitim yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi süreçlerinde etik ilkeler bir ölçüt niteliği taşımaktadır.
- 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.

EKLER

	Sayfa
EK – A Türk Kamu Görevlileri Etik Kurulu	145
EK – B Milli Eğitim Temel Kanunu	146
EK – C Görüşme Soruları	147
EK – D Etik Sözleşme	150
EK – E Görüşme Formu	151

EK A**TÜRK KAMU GÖREVLİLERİ ETİK KURULU ETİK İLKELERİ**

- Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci
- Halka hizmet bilinci
- Hizmet standartlarına uyma
- Amaç ve misyona bağlılık
- Dürüstlük ve tarafsızlık
- Saygınlık ve güven
- Nezaket ve saygı
- Yetkili makamlara bildirim
- Çıkar çatışmasından kaçınma
- Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması
- Hediye alma ve menfaat sağlama yasağı
- Kamu malları ve kaynaklarının kullanımı
- Savurganlıktan kaçınma
- Bağlayıcı açıklamalar ve gerçek dışı beyan
- Bilgi verme, saydamlık ve katılımcılık
- Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu
- Eski kamu görevlileriyle ilişkiler
- Mal bildiriminde bulunma

(Türk Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2011).

EK B**MİLLİ EĞİTİM TEMEL KANUNU İLKELERİ**

- Genellik ve eşitlik,
- Ferdin ve toplumun ihtiyaçları
- Yönelme ve Eğitim hakkı
- Fırsat ve imkân eşitliği
- Süreklilik
- Atatürk İnkılâp ve İlkeleri ve Atatürk Milliyetçiliği
- Demokrasi eğitimi
- Laiklik
- Bilimsellik
- Plânlılık
- Karma eğitim
- Eğitim kampüsleri ve okul ile ailenin işbirliği
- Her yerde eğitim

(Milli Eğitim Temel Kanunu, 2011).

EK C**GÖRÜŞME SORULARI**

Değerli Meslektaşım,

Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi, Teftişi ve Planlaması Ana Bilim Dalında “Ortaöğretim yöneticilerinin ve öğretmenlerinin yöneticilerin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri” üzerine doktora tez çalışması yürütmekteyim. Çalışmanın temel amacı siz okul yöneticileri, yönetici yardımcıları ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını belirlemektir. Bu çalışmanın ülkemizde sınırlı ölçüde tartışılan okul yöneticisi etik liderlik ilkeleri konusuna katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu konuda sizinle görüşme yapılacaktır. Görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılacaktır. Araştırmanın herhangi bir bölümünde kayıtları dinleme ve gözden geçirme hakkınız vardır. Araştırma sonunda elde edilen bilgiler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Araştırmada, sizin gerçek isminiz araştırma raporunda belirtilmeyecek, bunun yerine takma isimler ya da kodlamalar kullanılacaktır. Ancak, ses kayıt cihazından isminiz silmek olanaksızdır. Bu araştırmada elde edilen bilgileri benden başka, tez danışmanım Doç. Dr. Adnan BOYACI, araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik çalışmasına katılacak alan uzmanlar ve ileride tez bitirme sınavına katılabilecek öğretim üyeleri göreceklendir.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim

Neşe BÖRÜ

ARAŞTIRMACI	DANIŞMAN
Neşe BÖRÜ Bilişim Teknolojileri Öğretmeni Saray Anadolu İmam Hatip Lisesi Eskişehir E-posta: nboru@hotmail.com	Doç. Dr. Adnan BOYACI Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü EYTEP Anabilim Dalı Eskişehir E-posta: aboyaci@anadolu.edu.tr Tel: 0-222-335-05-80 (Dahili:3549)

..... / / 2013 tarihinde, saat Öğretmeni Sayın görüşme yapmak üzere bulunmaktayım. Sayın sizinle “Ortaöğretim yöneticilerinin ve

öğretmenlerinin yöneticilerin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri” (Eskişehir İli Örneği) konusunda görüşme yapmak istiyorum. Daha önce bilgilendirme formunu okudunuz ve araştırmaya gönüllü olarak katıldığınızı yazılı olarak belirttiniz.

Yapacağımız görüşmenin teybe kaydedilmesini onaylıyor musunuz?

Teşekkür ederim. Kendinizi hazır hissediyorsanız görüşme sorularına geçmek istiyorum.

I. BÖLÜM

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Bu bölümde demografik özelliklere ilişkin sorular yer almaktadır. Size uygun olan seçenekleri () içine X işareti koyarak işaretleyiniz.

1. Cinsiyet

Kadın

Erkek

2. Yaş (Lütfen belirtiniz)

3. Mezuniyet durumunuz

Eğitim Fakültesi

Açık Öğretim Fakültesi Lisans Tamamlama Programı

Fen-Edebiyat Fakültesi

Diğer (Lütfen belirtiniz)

4. Konumunuz

Yönetici

Öğretmen

5. Kıdeminiz

II. BÖLÜM

GÖRÜŞME SORULARI

1. Size göre, ahlâklı bir okul yöneticisinin kişilik özellikleri nasıl olmalıdır?
2. Sizce, ahlâklı bir okul yöneticisinin okuldaki çalışanlara davranış biçimi nasıl olmalıdır?
3. Sizce, ahlâklı bir okul yöneticisi insanlara değer verdiğini nasıl hissettirebilir?
4. Bir okul yöneticisi size nasıl güven verebilir?
5. Adil bir okul yöneticisi denilince aklınıza neler geliyor?

6. Sizce, ahlâklı bir okul yöneticisinin erdemleri nelerden kaynaklanır? Nelere bağlıdır?
7. Sizce, bir okul yöneticisinin liderlik özellikleri nasıl olmalıdır?
8. Okul yöneticilerinin çalışanlarla olan ilişkileri açısından yönetim yaklaşımı nasıl olmalıdır?
9. Sizce bir okul yöneticisi okulda demokratik kültür oluşturmak için neler yapabilir?
10. Sizce, okuldaki öğretmen ve diğer personelin etik davranışlar geliştirmesi için okul yöneticisi neler yapabilir?
11. Sizce, deneyimlerinize göre okullarda ne tür etik sorunlar yaşanabilir?

EK D**ETİK SÖZLEŞME**

Bu formun hazırlanma amacı sizi gerçekleştirecek araştırma hakkında sizden yazılı izin almaktır.

Araştırmada belirtilen görüşler ve araştırma sonuçları tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacağından üzerine herhangi bir kimlik bilgisi belirtmenize gerek yoktur. Araştırmama katılmayı gönüllü olarak kabul ettiğiniz için teşekkür ederim. Araştırmaya ilişkin sormak istedikleriniz, görüş ve katkılarınız ile araştırma sonuçlarına ilişkin bilgi talepleriniz için aşağıda belirttiğim iletişim adreslerinden araştırmacılara ulaşabilirsiniz.

Bu sözleşmeyi okuduğunuz ve araştırmama gönüllü olarak katıldığınız için tekrar teşekkür ediyorum.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim
Neşe BÖRÜ.

Görüşme sözleşme formu

Araştırmama gönüllü olarak katıldığınıza ve benim de size verdiğim sözleri tutacağıma ilişkin bu sözleşmeyi imzalamanızı uygun görüyorum.

GörüşülenGörüşmeci

<u>Görüşülen</u>	<u>Görüşmeci</u>
ARAŞTIRMACI	DANIŞMAN
Neşe BÖRÜ	Doç. Dr. Adnan BOYACI
Bilişim Teknolojileri Öğretmeni	Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Sarar Anadolu İmam Hatip Lisesi	Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü
Eskişehir	EYTEP Anabilim Dalı
E-posta: nboru@hotmail.com	Eskişehir
Tel: 0-222-224 15 24	E-posta: aboyaci@anadolu.edu.tr
	Tel: 0-222-335-05-80 (Dahili:3549)

EK E**GÖRÜŞME FORMU**

GÖRÜŞME FORMU			
TARİH: YER:		SAAT: GÖRÜŞMECİ:	GÖRÜŞME NO: SAYFA NO:
BETİMSSEL İNDEKS	SATIR	BETİMSSEL VERİ	GÖRÜŞME YORUMU
	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.		

KAYNAKÇA

- AASA(American Association of School Administrators), (2011). *Code of ethics of American Association of School Administrators*.
İnternet erişimi: Nisan 03, 2011.
<https://www.aasa.org/content.aspx?id=1390>
- Adler, N. J. (1991). *International dimensions of organizational behavior*. Boston: PWS Kant. Pub.
- Akarsu, B. (1988). *Felsefe terimleri sözlüğü*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Aktan, C. C. (1999). *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Kavramı*.
İnternet Erişimi: Temmuz, 21, 2010.
<http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/meslek-ahlaki/is-ahlaki-kavram.htm>.
- Aktan, C.C. (2008). *Kamu maliyesinde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Aktoy, B. (2010), *İlköğretim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Algers, G. & Burnette-Lemon, J. (2006). Ethics in the real world: An upcoming training program will help communicators understand and develop ethical business practices. *Communication World*, 23(2), 28-29.
- Al- Khatib, J. A., Robertson, C. J., Stanton, A. D' Auria, Vitell, C. J. (2002). Business ethics in the Arab Gulf States: A three- country study. *International Business Review*, Elsevier Science Ltd., 11, s. 99.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 18(4), 244-256.

- Arslan, M. (2001). *İş ve meslek ahlâkı*. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.
- Atmaca, M., Can, S., Çankaya, S., Demet, Y. ve Ertem, İ. (2005). Mühendislik *Felsefesi ve Etik*. TMMOB Harita ve Kadastro Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kuruluşu Kurultayı. Ankara.
- Augustine, N. R. (1988). Etik davranış. *Executive Excellence*. 2, 19.
- Aydın, T. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul, Maltepe Üniversitesi.
- Aydın, İ. (2009). *Kamuda etik*.
İnternet erişimi: Aralık, 02, 2012
http://www.tbmm.gov.tr/etik_komisyonu/belgeler/makale_KamudaEtik-InayetAydin.pdf
- _____. (2001). *Yönetmelik mesleki ve örgütsel etik*. Ankara : PeGem A Yayıncılık.
- _____. (1998). Eğitim yöneticilerinin etik davranışları üzerine bir araştırma. *A.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü Prof.Dr. Ziya Bursalıoğlu'na Armağan Dergisi*, Şubat.
- 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: Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Barker, A. (1998). *Daha iyi nasıl - karar verme* (Çev. A. Çimen). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizationaleffectiveness through transfonnational leadership*. ThousandOaks, CA: Sage.
- Bass, B.M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.
- Bayrak, S. (2001). *İş ahlakı ve sosyal sorumluluk*. İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Beckner, W. (2004). *Ethics for educational leaders*. Boston : Pearson/A and B.
- _____ (2007). Integrating values and ethics into post secondary teaching for leadership development: Principles, concepts, and strategies. *Journal of Educational Administration*, 45(4), 398-412.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M. A. (2007). Etik ilkelerin yönetsel karar alma sürecine etkileri ve bir model önerisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 9(2), 95-113.
- Berkman, Ü. (2009). *Gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetiminde yolsuzluk ve rüşvet*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Berlandi, H.J. (1997). Ethical issues in pediatric perioperative nursing. *Nurs Clin of North Am*, 32(1):153-168.
- Bilgen, N. H. (1994). *Çağdaş ve demokratik eğitim: ders geçme ve kredi uygulaması*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Bird, F. (1999). *Making a difference: Practical ethical leadership in organizations*. *Unpublished manuscript*. Concordia University, Montreal.
- Bolay, S. H. (1997). *Felsefi doktrinler ve terimler sözlüğü*. Ankara: Akçağ Yayınları.

- Bovee, C. L., Wood, M. B., Thill J.V., Dovel, G.P. (1993), *Management. USA*: Mc Graw.
- Bowen, S.A. (2002). Elite executives in issues management: The role of ethical paradigms in decision-making. *Journal of Public Affairs*, 2(4), 270-283.
- Bozkurt, V. *Küreselleşmenin toplumsal sonuçları*.
İnternet Erişimi: Haziran 02, 2015.
<http://www.tuhis.org.tr/resim/files/nekinarmagan.pdf>
- Brown, M. E., ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*. 17, 595–616.
- 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.
- Burns, G.M., (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Carrol, A. C. Ve Buchholtz, A. K. (2003). *Business and society: Ethics and Stake Holder Management*. USA: Thomson South – Western.
- Chally, S.P. (1997). *Professional nursing concepts and challenges*. Philadelphia: WB Saunders Company.
- Cohen, D., L., Prusak (2001). *Kavrayamadığımız Zenginlik*. İstanbul: MESS Yayınları.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Council of Europe. (2010). *Council of Europe programme of activities in the field of EDC/HRE (2010-2014)*.

İnternet erişimi: Mart 20, 2010.

http://www.coe.int/t/dg4/education/edc/Links/Downloads_March2010_en.asp#TopOfPage

Council of Europe. *What is education for democratic citizenship and human rights?*.

İnternet erişimi: Mart 20, 2010.

http://www.coe.int/t/dg4/education/edc/1_What_is_EDC_HRE/What_%20is_EDC_en.asp#TopOfPage

Cuban, L., (1988). *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. New York: State University of New York Press.

Dominique, B. (1999). Analysis of the concept of european dimension. *European Education*. 31-1, 64-95.

Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara : PeGem A Yayıncılık.

Çeliköz, N. (2003). *Bir meslek olarak öğretmenlik ve etiği: Öğretmenlik mesleğine giriş* (edt: Ç. Özdemir). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Dedeoğlu, G. (2006). *Bilişim toplumu ve etik sorunlar*. İstanbul: Alfa Aktüel

Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., et al. (1999). Culturally specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10, 219–256.

Durkheim E. (1949). *Meslek ahlâkı*. Ankara: MEB yayınevi.

Erdoğan, İ. (1997). Eğitimde değişim yönetimi. *Eğitim Yönetimi*, 3 (2), 199-200.

Erdoğan, Ç. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin etik davranışları*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi: Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Ergeneli, A., Mert İ. S. (2003), “Düşünme stilleri ve etik algı arasındaki ilişki: üniversite öğrencileri üzerine bir uygulama”. *1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlâkı Kongresi Kitabı*. Hacettepe Üniversitesi, Ankara, s. 640.
- Ergin, M. (2009). *Orhun abideleri*. İstanbul: Boğaziçi Yayınları.
- Ertürk, H. (2012). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeylerinin incelenmesi (Uşak ili örneği)*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Ertürk, S. (1979). *Eğitimde program geliştirme*. Ankara: Yelkentepe Yayınları.
- Eryılmaz, B. ve Biricikoğlu, H. (2011). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik. *İş Ahlakı Dergisi*, 4(7), 19-45.
- 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.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Foerster, F.W. (1995) *İyi insan iyi iş adamı*. İstanbul: Doğan Kardeş Yayınları.
- Frankena, W. J. (1973). *Ethics*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Freeman, S. J., Engels, D. W. ve Altekruze, M. K. (2004). Foundations for ethical standarts and codes: The role of moral philosophy and theory in ethics. *Counselling and Values*. 48, 163-173.
- Fromer, M. (1981). *Ethical issues in health care*. St. Louis: The CV Mosby Company.
- Fromm, E. (1995). *Erdem ve mutluluk*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- 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.
- Gottlieb, J. Z. ve Sanzgiri, J. (1996). Towards an ethical dimension of decision making in organizations. *Journal of Business Ethics*, 15, 75-85.
- Gökçe, F. (2003). *Değişme sürecinde devlet ve eğitimi: Güçler, amaçlar, ilişkiler*. Ankara : Eylül Kitap ve Yayınevi.
- Greenfield, W.D. (1999). Moral leadership in school: Fact or fancy?.*Meeting of American Educational Research Association*. Nisan, 19-23.
- _____ (1991). Rationale and methods to articulate ethics and administrator training. *Annual Meeting of the American Educational Research Association*. Nisan, 3-7.
- Griffin, R. W. (1996). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gültekin, (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranış gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Güngör, E. (2010). *Ahlâk psikolojisi ve sosyal ahlâk*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Güngör, S. (2009). Kamu kurumlarında çalışma etiği. *Kamu Etiği Sempozyumu*. 1, 35-56.
- Güvenç, B. (2007). *Nasıl bir eğitim? Küreselleşen dünyada bilgi toplumuna geçiş. Cumhuriyet, eğitim reformu ve Dewey (edt: J.P. Anton ve F.P Canevi)*. İstanbul: Forum İstanbul Enstitüsü Yayınları.

- Hackley, L.V. (1998). Community action for children's character. *The power of character* (edt: M.S. Josephson ve W.Hanson). San Francisco: Jossey Bass.
- Hartley, J. F. (1995). Case studies in organizational research (edt: C. Cassell ve G. Symon). *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. London: Sage.
- Harvey, E. (2004). Liderlik ve Etik, *Executive Excellence Dergisi*. Haziran, s.24.
- Havighurst, R.S. (1952). *Developmental tasks and education*. New York: McKay.
- Helvacı, M. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Zeitschrift für die Welt der Türken, Journal of World of Turks*. 2(1), 391-409.
- High, J.A. (2005). *The importance of ethical principles for educational leadership*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Fielding Graduate University, ABD.
- Hitt, M. A., Middlemist, D. ve Mathis, R. L. (1986). *Management: Concepts and effective practices*. New York: West Group.
- Hitt, W. D. (1990). *Ethics and leadership: Putting theory into practice*. Columbus: Battelle Press.
- Hodgkinson, C. (1991). *Educational leadership: the moral art*. Newyoeek, Albany: State University of New York Press.
- Hofstede, G.H. (1980). *Culture's consequences, international differences in work-related values*. Beverly Hills. CA: Sage.
- Hosmer, L.T. (1991). *The ethics of management*. Boston: Richard D.Irwin Inc.

Houle, J. C., & Gimas, P.C. (2006). Building capacity for ethical leadership in graduate educational leadership preparation programs. *AASA Journal of Scholarship and Practice*. 3(1), 11-17.

House, R.J. & Howell, J.M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3 (2). 81-108.

ISLLC, The Interstate School Leaders Licensure Consortium, (2011). *ISLLC's Standards for School Leader*.

İnternet erişimi: Ağustos 15, 2011.

<http://www.wce.wvu.edu/depts/edad/forms/ISLLC%20Standards.pdf>

İbn Hanbel, A. *Müsned*. Beyrut ts.

İnan, A. (1969). *Medenî bilgiler ve M. Kemal Atatürk'ün el yazıları* (Haz: Ali Sevim, Azmi Süslü, M. Akif Tural). Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi.

İskele, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Antalya, Akdeniz Üniversitesi.

Judge, T. A., Bono, J. E., İlies, R., ve Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.

Kafesoğlu, İ. (2010). *Türk milli kültürü*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.

Kant, I. (1982). *Ahlâk metafiziğinin temellendirilmesi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.

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.
- Karaöz, S. (2000). Cerrahi Hemşireliği ve Etik. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 4(1).
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, E. (2006). *Türkiye'nin Avrupa Birliği ile bütünleşmesi sürecinde sosyal bilgiler dersinin işlevselliği*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Kayes, A. B. (2004). *Organizational Trust and Upward Influence in Correctional Institutions*. The George Washington University, Edd Business Administration, Management (0454); Sociology, Criminology And Penology (0627); Sociology, Industrial And Labor Relations (0629).
- 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.
- Kılıç, S. (1991). *Fıtratın dirilişi*. İstanbul: Nehir Yayınları.
- 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.
- Kıranlı, S. ve İlğan, A. (.2008). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 150-162.
- Kidder, R.M. (1998). The eagle and knapsack. *The power of character*(edt: Josephson, M.S. ve Hanson, W.) San Francisco: Jossey-Bass.

- Kili, S. (1981). *Atatürk devrimi*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48–60.
- Kocet, M. M. (2006). Ethical challenges in a complex world: Highlights of the 2005 ACA Code of Ethics. *Journal of Counseling & Development*. 84(2), 228-234.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kohlberg, L. (1981). *The philosophy of moral development*. Cambridge: Harper & Row.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- _____ (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Köknel, Ö. (1996). *Bireysel ve toplumsal şiddet*. İstanbul: Altın Kitaplar.
- 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.
- _____, I. (1988). *Uludağ konuşmaları: Özgürlük, ahlâk, kültür kavramları*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu, Türk Felsefe Dizisi : 1.
- Kutub, M. *Fi Zilali'l-Kur'an*. Beyrut ts.
- Kutub, M. (1977). *İnsan psikolojisi*. İstanbul.
- 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.
- Lefkowitz, J. (2003). *Ethics and values in industrial-organizational psychology series in applied psychology*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Liamputtong, P. (2009). Qualitative data analysis: conceptual and practical considerations. *Health Promotion Journal of Australia*. 20(2).
- MacDonald, C. (2001). *A Guide to Moral Decision Making*.
İnternet erişimi: Ocak 21, 2002
<http://www.ethicsweb.ca/guide/>
- Machan, T. R. (1997). *A primer on ethics*. University of Oklahoma Press: Norman and London.
- Magee, B. (1982). *Karl Popper'in bilim Felsefesi*. İstanbul : Remzi Kitabevi.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 108, 1-13.
- McKenna, E. (1994). *Business psychology and organizational behaviour*. East Sussex: Lawrence Erlbaum Associates Ltd.
- Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, (2015). *Milli eğitim istatistikleri*.
İnternet erişimi: Haziran 02, 2015.
http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2014_2015.pdf
- Mengüşoğlu, T. (1992). *Felsefeye giriş*. İstanbul : Remzi Kitabevi.
- _____. (1965). *Değişmez değerler ve değişen davranışlar*. İstanbul: İstanbul Matbaası.

- Miles, M. B. & Huberman A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book*. Thousand Oaks, CA: Sage Pub.
- Mihelic, K.K., Lipicnik, V. ve Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management and Information Systems*. 14 (5), 31-41.
- Minnesota Office of the Revisor of Statutes. (2013). *Code of Ethics For School Administrator*.
İnternet Erişimi: Haziran 18, 2013.
<http://www.revisor.leg.state.mn.us/arule/3512/5200.html>
- Morris, J.H. (2010). *Antecedents of Ethical Decision-Making Among Public High School Principals*. Yayınlanmış Doktora Tezi, TUI University, ABD.
- 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.
- Navran, F. J. (1998). *The individual's role in shaping organizational ethics*.
- Northcraft, G.B. ve Neale M.A. (1990). *Organizational Behaviour: A management challenge*. Florida: The Dryden Press.
- Nwachukwu, S.L.S. ve Vitell, S.J. (1997). The influence of corporate culture on managerial ethical judgements. *Journal of business Ethics*, 16, 157-176.
- NPBEA, National Policy Board for Educational Administration, (2011). *Educational leadership policy standards: ISLLC 2008*.
İnternet erişimi: Ağustos 11, 2011.
<http://www.npbea.org/pdf/ISLLC%20PRes%20Release.pdf>
- Okçabol, R. (2005). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Ütopya Eğitim Dizisi.

Organ, D.W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behaviour*, 12, 41-72.

Owens, R.G. (1998). Organizational behaviour in education. Allyn and Bacon, 6th edition.

Özakupınar, Y. (1988). Milli eğitim gayesi ve öğretmenlik şahsiyeti. *S. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.

_____, Y. (2005). *İslâm Medeniyeti ve Türk Kültürü*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.

Özdemir, M. (2009). *Lise öğretmenlerinin etik liderlik ve sosyal adalet algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul, Yeditepe Üniversitesi.

Özdemir, S., Yalın, A.İ. ve Sezgin, F. (2004). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özgener, Ş. (2004). *İş ahlakının temelleri: yönetsel bir yaklaşım*. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.

Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve devrimsel örgütsel değişim*. Afyon : Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.

Özsoy, O. (2004). *Etkin öğrenci, etkin öğretmen, etkin eğitim*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Öztürk, Y. N. (1999). *Din ve fitrat*. İstanbul: Yeni Boyut.

Patton, Q. M. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. London: Sage Publication.

Podsakoff, P.M., Mackenzge, S.B. (1994). *Organizational Behaviors and Sales Unit Effectiveness*, *Journal of Marketing Research*, 351-363.

- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1992). *Values and the American manager: An update updated*. California Management Review, 34, 80–94.
- Rost, J.C. (1991). *Leadership for die twenty-jirsr century*. Westport, CT: Praeger.
- Rebore, R.W. (2001). *Ethics of Educational Leadership*. Columbus, OH: Merrill Prentice Hall.
- Rummel, J.F. (1968). *Eğitimde araştırmaya giriş*. Ankara: MEB Mesleki ve Teknik Öğretim Müsteşarlığı.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2007) Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 7 (2), 621-636.
- Sargut, A.S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara : İmge Kitabevi.
- Sergiovanni, T.J., Kelleher, P., McCarthy, M.M. ve Wirt, F.M. (2004). *Educational governance and administration*. USA: Pearson.
- Sergiovanni, T.J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R. (2001). *Management*. John Wiley & Sons.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*(edt: M. P. Zanna,). San Diego: Academic Press.
- Scott, B. R., ve Wong, K. L. (1996). *Beyond integrity: A Judeo-Christian approach to business ethics*. Grabd Rapids, MI: Zondervan.
- Shapiro, J. ve Stefkovich, J. (2001). *To Ethical Leadership and Decision Making in*

Educution. Manlwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaun AssociatesPublishers.

_____ (2003). *The Ethical Dimensions of School Leadership* (edt: P.T. Begley ve O. Johansson). USA: Kluwer Academic Publishers.

Shea, G. F. (1988). *Practical ethics*. USA: AMA Membership Publications.

Sinha, J.B.P. (1995). *The citlrurczl corirexr of leadership arid power*. New Delhi: Sage Publications.

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.

Sousa, D.A. (2003). *The leadership brain*. California: Corwin Press.

Starkey, H. (2002). *Democratic, citizenship, languages, diversity and human rights*.

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.

Strike, K. A., Haller, E. J. ve Saltis, J. F. (2005) *The Ethics of School Administration*. NewYork and London, Teachers College Press.

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.

Tekişik, H.H. (2002). Bilgi çağı ve bizde eğitim uygulamaları. *Eğitim ve Bilim*, Eylül(290), 1-6.

Tezcan, M. (2002). *Eğitim sosyolojisi*. Ankara: Zirve Yayınları.

Toffler, A. (1981). *Gelecek korkusu: Şok(Çev: S.Sargut)*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Toksoy, H. (2011). *Öğretmen algılarına göre yöneticilerin etik liderlik davranışları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

Tomul, E. (2009). İlköğretim Okullarındaki Sosyal Adalet Uygulamalarına İlişkin Yönetici Görüşleri. *Eğitim ve Bilim*. 34(152), 127-136.

Toplumsal Etik Derneği (TED), (2011). *Etik ilkeler*.

İnternet erişimi: Nisan 03, 2011.

<http://www.toplumsaetik.org.tr/>

Töremen F. (2004). İlköğretim Okullarının Sahip Oldukları Sosyal Sermaye Konusunda Öğretmen Görüşleri(Elazığ İli Örneği). *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya, 06-09 Temmuz.

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.

Türk Kamu Görevlileri Etik Kurulu, (2011). *Etik ilkeler*.

İnternet erişimi: Nisan 03, 2011.

<http://www.etik.gov.tr/etikilkeler/etikilkeler.htm>

Türk Psikologlar Derneği. (2004). *Türk psikologlar derneği etik yönetmeliği*.

İnternet erişimi: Eylül 03, 2011.

<http://www.psikolog.org.tr/Belgeler/tpd-yonetmelikler/turk-psikologlar-dernegi-etik-yonetmeliği>

Türker, M. (2007). *Yöneticilik ve etik, İş Hayatında Etik* (edt: S. Tevrüz), İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı (TEDMER), (2011). *Etik ilkeler*.

İnternet erişimi: Nisan 03, 2011.

<http://www.tedmer.org.tr/>

Uğurlu, C.T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi (İnönü Üniversitesi)*. Yayınlanmış Doktora Tezi: İnönü Üniversitesi, Malatya.

Uluğ, F. (2009). *Yönetim ve etik. Kamu Etiği Sempozyumu*. 1, 3-15.

Ural, A. (2003). *Öğretmenlik paradoksu, öğretmenlik mesleğine giriş, alternatif yaklaşım* (edt: M.D. Karşlı). Ankara: Öğreti PegemA Yayıncılık.

- Ünal, I.L. (2005). Öğretmen imgesinde neoliberal dönüşüm. *Eğitim, bilim ve toplum*. Haziran(14), 4-15.
- Wagner, P.,& Simpson, D. (2009). *Ethical decision-making in school administration leadership as moral architecture*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ward, L (1965). *Ethics*. Evanston and London: Harper and Row Publishers.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim (Çev: Vedat Üner)*.İstanbul: Rota Yayınları.
- Yaman, K. (1976). *Türk kültürünün felsefi temelleri*.Gerçek, 5, 7-39.
- 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.(2005). *Öğretmen dünyası (edt: A.M. Sünbül)*. Ankara: Kültür Yayınları.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmış
Doktora Tezi: Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Zanderer, D. G. (1992). Integrity: An essential Executive quality. *Business Forum*,
Fall, 12-16.