

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK VE ETİK DIŞI LİDERLİK DAVRANIŞLARI HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN BELİRLENMESİ

Azize Yüksel¹

ÖZET

Bu çalışmada, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik ve etik dışı liderlik davranışlarını ve bu davranışları sağlayan ya da neden olan etkenleri belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden olan fenomenoloji kullanılmıştır. Araştırmaya farklı ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 18 öğretmen katılmıştır. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin etik liderlik özelliği olarak en çok etik ve ahlaki değerlere sahip olma ve adil davranma şeklinde görüş belirttiği görülmektedir. Öğretmenler etik dışı liderlik özellikleri olarak ayrımcılık yapma, yönetmeliklere aykırı davranma ve öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate almama şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin etik liderlik davranışları göstermesini sağlayan etkenler arasında en çok etik ve ahlaki değerlere sahip olma ile şikayet edilme korkusu ifade edilmiştir. Yöneticilerin etik dışı liderlik göstermelerine neden olan davranışlar güç elde etme hırsı, çevre elde etme hırsı, liyakat sahibi olmama, bulunduğu mevki koruma isteği, velinin ve üst bürokrasinin baskısı, okulun mevcut etik dışı iklime sahip olması, disiplini sağlama endişesi olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Etik Liderlik, Etik Dışı Liderlik

DETERMINATION OF TEACHERS' VIEWS ON ETHICAL AND UNETHICAL LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL ADMINISTRATORS

ABSTRACT

In this study, it is aimed to determine the ethical and unethical leadership behaviors of school administrators and the factors that provide or cause these behaviors according to the opinions of teachers. Phenomenology, one of the qualitative research techniques, was used in the study. A total of 18 teachers working in different primary, secondary and high schools participated in the research. According to the findings, it is seen that the teachers mostly stated the opinion of having ethical and moral values and acting fairly as ethical leadership characteristics. Teachers expressed their views as discriminating, violating regulations, and ignoring teachers' wishes and needs as unethical leadership characteristics. Among the factors that enable managers to display ethical leadership behaviors, having ethical and moral values and fear of being complained are expressed the most. Behaviors that cause administrators to display unethical leadership are determined as greed to gain power, greed for acquiring an environment, lack of merit, desire to protect their position, pressure from parents and upper bureaucracy, the school's current unethical climate, and the concern to maintain discipline.

Keywords: Leadership, Ethical Leadership, Unethical Leadership

1. GİRİŞ

Etik ya da ahlaki olarak nitelendirilen bir yaşam bireylerde olması gereken varoluşsal bir zorunluluktur. Bireyler yaşamlarının her alanında, doğru, yanlış, iyi, kötü, güzel, çirkin kavramları ile biçimlendirilen bir kişilik ve karakter çerçevesinde hayatlarına devam etmek durumundadırlar. Çünkü felsefi öğretileri, bireyler adına belirlenen bu ilkeler doğrultusunda yaşamlarını devam ettirmelerini ve düşünmelerini öngörür (Uğurlu, 2009). Etik olarak nitelendirilen bir davranış, etik yasalarla değil, bireylerin evrensel etik değerlerle bütünleşen karakterleri ile oluşmalıdır. Etik bir

¹ Milli Eğitim Bakanlığı, Isparta İl Milli Eğitim Müdürlüğü, (ORCID ID: 0000-0002-1786-2673)

yönetim sisteminde denetim süreci, yasalardan ziyade bireylerin kendi öz denetimleri ile gerçekleşmektedir (Yaylacı, 2009).

Bu bağlamda etik kavramı daha çok evrensel bir kavram olarak nitelendirilmekle birlikte, dürüstlük, doğruluk gibi ahlakın felsefe boyutunda yer alan bir kavramdır. Bireylerin bilinçli olarak gerçekleştirdikleri eylemlerin doğru ya da yanlış olduğunu araştırmakla birlikte, iyi ve kötü arasında bir çerçeve oluşturmaktadır. Etik kavramı, ahlaki bir yaşamın yasalarını, ilkelerini ve biçimlerini araştıran bir ahlak ögesidir. Etik ilkelerin kaynakları kısmen bireylerin deneyimlerinden elde edilmekle birlikte, mantık, siyaset, metafizik felsefesi gibi felsefe ötesi disiplinler tarafından sağlanan ilkeler ve doğrulardır. Bu bağlamda etik, en genel ifade ile, tüm bireyleri kapsayan, tüm zamanlarda geçerli evrensel bir ahlaki düzenin var olduğu ve bu düzenin birtakım ilkeler üzerine kurulduğu bir kavramdır.

Günümüzde, bireyleri etkilemek için yasal ve bürokratik bir otoriteden ziyade, inanç, güven, duygu ve değer temelli bir liderlik biçimine gereksinim duyulmaktadır. Etik liderlik olarak adlandırılan bu liderlik türünde, temel güç kaynağı etik ve ahlaki otoriteye dayanmaktadır. Çağımızda bir liderin sahip olması gereken en önemli özellik, kendisine ve çevresindekilere karşı sergilediği etik değerleri ve dürüstlüğüdür (Akdoğan ve Demirtaş, 2014).

Bir örgütte etik davranışların teşvik edilmesi hususunda liderler önemli rol oynamaktadır. Bir kurumun lideri, kurum içindeki hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak adına gereken davranışları belirlemekle yetkilidir. Kaynakların dağıtımı, performans değerlendirmeleri ve gerekli stratejilerin belirlenmesi gibi durumlar aracılığıyla, doğrudan örgütü ve çalışanları etkileyen kararlardan sorumludur. Bu süreçte liderlerin ortaya koyduğu faaliyetler, onların hangi etik değerlere önem verdiği konusunda mesajlar iletir. Kurum içinde çalışanlar da liderlerin ilettikleri etik davranışlara uyumlu hareket etme eğiliminde olurlar. Bu bağlamda etik değerlere önem veren liderler kurumlarında etik bir iklim oluşturarak çalışanların etik bir bilinçle hareket etmelerini sağlarken, etik dışı davranışlar sergileyen bir lider ise kurumunda tam tersi bir iklim yaratmış olur (Koç ve Fidan, 2020).

Son yıllarda, ortaya çıkan yeni liderlik türlerinden biri de, kurumlarının en değerli girdi unsuru olarak görülen bireyleri nasıl daha etkili ve verimli bir şekilde üretim ve hizmete yönlendireceğini belirleyen etik liderliktir. Etik liderlik, bireylerin kurum içinde kendi aralarında ve diğer insanlarla olan , karar alma sürecinde çift yönlü iletişim esasına dayanan, çalışanlar arasında uygun davranış biçimlerinin gelişmesini sağlayan, bu süreçte etik standartlar geliştirme, değerler ve etik standartları birleştirme ile bu etik standartları etkin bir şekilde uygulama özelliklerini barındıran bir liderlik türü olarak tanımlanmaktadır (Connock ve Johns, 1995). Bu liderlik türü, duyuşsal, bilişsel ve devinişsel davranışlar ile etik ilkelere bağlı olunmasını ve yaşamın her alanında bu tutarlılığın sağlanmasını ifade etmektedir (Cuilla, 1998; Trevino vd, 2006).

Sergiovanni (1996) etik liderliği, kurumunda çalışan bireyleri etkilemek amacıyla ahlaki güce dayalı bir liderlik türü olarak tanımlamaktadır. Greenfield (1998)'e göre ise etik lider, çalışanlar üzerinde güçlü bir etki bırakan, görev ve sorumluluklarına karşı ahlaki bir bakış açısıyla davranışlarda bulunan ve çalışanlarına kurumunun amaçlarını gerçekleştirmesi konusunda destek veren, üstün özelliklere sahip birey olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2000). Etik liderler dürüst, adaletli ve güvenilir bireylerdir ve moral kişilik olarak bilinirler. Harvey (2004), etik liderliği tanımlayan on temel özellikten bahsetmektedir. Bu özellikler, değerler doğrultusunda karar vermek, insanların sorumluluk almasını sağlamak, etik ve değerler bilincini oluşturmak, çalışanlara örnek olmak, geliştirilen politikalar ile uygulamaların uyum içinde gerçekleşmesini sağlamak, etik değerleri olan bireyleri işe almak ve yükselmesini sağlamak, etik ve değerler konusunda eğitimler vermek, bireylerin algılarına önem vermek, istikrarlı ve hızlı gerçekleşen değişime odaklanmak ve insiyatif almaktır.

Etik liderler, tarafsız ve önyargısız biçimde, çalışanların hakkını savunan ve onlara adil bir şekilde davranan, etik davranışlar göstererek bireysel gereksinimleri dikkate alan kişilerdir (Zhu, May ve Avolio, 2004). Etik bir liderin dürüst, şeffaf ve güvenilir olması, adil bir iş ortamı yaratması ve

çalışanları ile bireysel olarak ilgilenmesi çalışanlar tarafından örnek teşkil edilen uygun bir rol model olmasını sağlamaktadır (Brown, Trevenio ve Harrison, 2005). Bu bağlamda etik liderliğin özgecilik, doğruluk, teşvik ve kolektif motivasyon olmak üzere dört boyuta sahip olduğundan bahsedilmektedir (Resick, 2006).

Okullar karmaşık bir örgüt olarak, liderlerin yönetim tarzını yansıtan, kendilerine ait etik ilkelere sahiptir ancak bu ilkelerin her zaman istikrarlı olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü okullar belirli bir standart dâhilinde oluşan sabit fiziki yapılardan, teknik ve yöntemlerden ve ölçme değerlendirme araçlarından ibaret değildir (Blase, 2000). Toplum içerisinde meydana gelen gelişmeler, çatışmalar, okul içinde de görülerek, kurumları gevşek yapılı politik sistemler haline getirmektedir. Okullar karmaşık birer örgüt yapısına dönüştükçe, aynı kurum içinde farklı değerlere sahip bireyleri, belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirmek de güçleşmektedir (Maxcy, 2008). Bu bağlamda, okullarda farklı değer yargılarına ve amaçlara sahip bireyleri belirli bir hedef dahilinde yönlendirebilen ve ortaya çıkan anlaşmazlıklar adına uzlaşma mekanizmaları geliştirebilen etik liderlere gereksinim vardır. Çünkü okullarda etik liderler, ortaya koydukları etik davranış biçimleri ve stilleri ile çalışanlar arasında bireylerin eylemlerini yönlendiren etik bir ikimin oluşmasında büyük etkiye sahiptir (Koç ve Fidan, 2020).

Etik dışı liderlik ise, örgüt liderlerinin, etik değerlere ve/veya yasalara uygun olmayan karar vermeleri ve davranış göstermeleri ile kurum içinde çalışanlar arasında etik dışı davranışları teşvik eden süreç ve faaliyetleri uygulamaya koyma olarak tanımlanır (Brown ve Mitchell, 2010). Etik dışı liderlik davranışlarının örgütlerde kurum ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiye yol açtığı görülmektedir. Bu olumsuz etkileri iş ve yaşam doyumunda düşüş, çalışmaya karşı direnç ve psikolojik iyi olma halinde azalma olarak sınıflandırmak mümkündür. Aynı zamanda kurumlarda görülen etik dışı faaliyetler çalışanlarla birlikte, örgütlerin genel işleyişlerini de olumsuz etkileyebilmektedir. İş verimliliğinde azalma, üretim maliyetlerinde yükselme, çalışanlar arasında sağlık harcamalarında artış gibi olumsuz durumlar kurumlarda maddi ve performans kayıplarına neden olmaktadır (Koç ve Fidan, 2020). Örgütlerde görülen etik dışı davranışları, ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma-korkutma, sömürü (istismar), bencillik, işkence, yolsuzluk, yaranma-dalkavukluk, şiddet-baskı-saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar (alkol-sigara tüketimi vb.), görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, zimmet, dogmatik davranış ve yobazlık-bağnazlık olarak sınıflandırmak mümkündür (Yıldırım,2010).

Örgütlerde liderlerin gösterdiği etik ya da etik dışı davranış ve faaliyetlerin, hem çalışanların bireysel uyum ve performansları hem de örgütlerin iş verimi ve iklimi üzerinde büyük etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Toplumsal gelişme ve çatışmalardan etkilenen karmaşık bir örgüt yapısına sahip okullarda yöneticilerin sergilediği etik ve/veya etik dışı davranışların değerlendirilmesi, kurum çalışanları ve okul performansı adına önemli görülmektedir. Belirtilen gerekçeler neticesinde, bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin etik ve etik dışı davranışları hakkında öğretmen görüşlerinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Öğretmen görüşlerine göre etik ve etik dışı liderlik nedir?
2. Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik davranışları göstermesini sağlayan etkenler nelerdir?
3. Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin etik dışı liderlik davranışları göstermesine neden olan etkenler nelerdir?

2. YÖNTEM

Okul yöneticilerinin etik ve etik dışı davranışları hakkında öğretmen görüşlerinin belirlenmesini amaçlayan bu makalede nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenoloji kullanılmıştır. Fenomenoloji mevcut durumu açıklayan, mevcut durumdaki gelişim ve değişimleri etkileyen unsurları derinlemesine analiz eden bir yaklaşım olarak ifade edilir (Best ve Kahn, 2017). Fenomenoloji, bireylerin deneyimlerini nasıl değerlendirdikleri üzerine odaklanır ve bir olay ya da olguya ait

deneyimlerin derinlemesine incelenmesine imkan verir (Patton, 2014). Bu bağlamda çalışmada, öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki yöneticiler tarafından gösterilen etik ve/veya etik dışı liderlik davranışları ile ilgili deneyimlerini detaylı bir şekilde analiz edebilmek adına fenomenoloji yaklaşımı uygun görülmüştür .

2.1.Çalışma Grubu

Nitel araştırma yöntemlerinden olan fenomenolojik yaklaşıma göre çalışma grubu, araştırılan konu ile ilgili deneyimlere sahip ve bu deneyimlerini yansıtabilecek bireylerden oluşmalıdır. Bu amaçla, araştırmada çalışma grubunu, 2021- 2022 eğitim öğretim yılında Isparta il merkezinde farklı sosyoekonomik çevrelerde yer alan ilkokul, ortaokul ve liselerde görevde yapan farklı branşlara sahip 18 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Sıra No	Rumuz	Okul Türü	Cinsiyet	Kıdem	Branş
1	Ö1	İlkokul	Kadın	26	Sınıf Öğrt.
2	Ö2	İlkokul	Kadın	14	Sınıf Öğrt.
3	Ö3	İlkokul	Kadın	18	Sınıf Öğrt.
4	Ö4	İlkokul	Erkek	17	Sınıf Öğrt.
5	Ö5	İlkokul	Erkek	16	Sınıf Öğrt.
6	Ö6	İlkokul	Erkek	24	Sınıf Öğrt.
7	Ö7	Ortaokul	Kadın	10	Mat. Öğrt.
8	Ö8	Ortaokul	Kadın	13	Fen Bil. Öğrt.
9	Ö9	Ortaokul	Kadın	17	Türkçe Öğrt.
10	Ö10	Ortaokul	Erkek	10	İngilizce Öğrt.
11	Ö11	Ortaokul	Erkek	7	Sosyal B. Öğrt.
12	Ö12	Ortaokul	Erkek	15	Teknoloji Tasarım Öğrt.
13	Ö13	Lise	Kadın	11	Edebiyat Öğrt.
14	Ö14	Lise	Kadın	18	Tarih Öğrt.
15	Ö15	Lise	Kadın	12	Coğrafya Öğrt.
16	Ö16	Lise	Erkek	16	Fizik Öğrt.
17	Ö17	Lise	Erkek	11	Biyoloji Öğrt.
18	Ö18	Lise	Erkek	9	Kimya Öğrt.

Tablo 1. incelendiğinde, katılımcıların 6’sının ilkokul, 6’sının ortaokul ve 6’sının lisede görev yaptığı görülmektedir. Katılımcıların 9’u bayan ve 9’u erkek olmak üzere eşit dağılıma sahiptir. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin tümünün sınıf öğretmeni branşında ve ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin her birinin farklı branşlardan seçilmesine özen gösterilmiştir. Öğretmelerin sahip oldukları mesleki kıdemler de homojen dağılım göstermektedir. Katılımcıların kimlik bilgilerinin gizliliği adına her bir katılımcı için “Ö” harfi ve katılım sırası ile rumuz oluşturulmuştur.

2.2.Verilerin Toplanması ve Analizi

Veri toplama aracı olarak, fenomoloji yaklaşımında en çok kullanılan görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Görüşme formu yarı yapılandırılmış sorulardan oluşturulmuştur ve sorular bir eğitim yönetimi uzmanının denetiminden geçirilmiştir. Görüşmeler öğretmenlerin boş oldukları ders saatlerinde gerçekleştirilmiş ve yaklaşık olarak her görüşme bir saat sürmüştür. Görüşmelerin tamamı ses kaydı altına alınmış ve içerik analizi sürecinde yazılı metin haline getirilmiştir. Görüşme yöntemi ile elde edilen verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Çalışmanın birinci araştırma sorusu olan “Öğretmen görüşlerine göre etik ve etik dışı liderlik nedir?” kapsamında öğretmenlere “Sizce etik lider kimdir, özellikleri nelerdir?”, “Etik lider kavramı sizde hangi kavramları çağırıyor?”, “Meslek hayatınızda karşılaştığımız etik dışı liderlik davranışları nelerdir, örneklerle açıklayınız?” soruları yönlendirilmiştir. Öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda, öğretmenlerin “etik liderlik” ve “etik dışı liderlik” kavramları ile ilgili görüşleri ve frekansları Tablo 2. ve Tablo 3.’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Etik Liderlik Özellikleri

Etik Liderlik Özellikleri	f
Ayrımcılık yapmaz, herkese adil davranır.	17
Etik değerlere uygun davranır.	16
Hoşgörülüdür.	11
Bireylerin ihtiyaçlarını, isteklerini dikkate alır.	8
Olumlu iletişim becerilerine sahiptir.	9
Kişisel hırsları ile hareket etmez.	7
Davranışları tutarlılık gösterir.	11
Sahip olduğu siyasi ve politik görüşü işine yansıtmaz.	8

Tablo 3. Etik Dışı Liderlik Özellikleri

Etik Dışı Liderlik Özellikleri	f
Ayrımcılık yapar.	17
Kayırmacılık yapar	13
Sürekli değişen keyfi uygulamalar yapar.	14
Mobbing uygular.	8
Öğretmenlerin ihtiyaçlarını, isteklerini dikkate almaz.	15
Kaba konuşur, sözünü keser, sizi dinlemez.	9
Ticari kaygılar ile davranışlar sergiler.	5
Yönetmeliklere aykırı uygulamalar yapar.	17
Öğretmenlerden beklediği hassasiyeti kendisi göstermez.	8

Tablo 2. incelediğinde, öğretmenlerin etik liderlik özellikleri olarak en çok yöneticilerin ayrımcılık yapmadan herkese adil davranması ve etik değerlere uygun davranması şeklinde görüş belirttiği görülmektedir. Ayrıca öğretmenler etik liderlik davranış özellikleri olarak yöneticilerin hoşgörülü ve tutarlı olması, olumlu iletişim becerilerine sahip olması, bireysel ilgi ve ihtiyaçları dikkate alması gibi özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Bununla ilgili “Ö8” *çalıştığım okulda yöneticimiz herkesin istekleri doğrultusunda ders programını hazırlar derken, “Ö11” okulumuzda farklı inanç ve görüşte öğretmenlerimiz var, ama bu konu hiçbir zaman okul yöneticisi tarafından dile getirilmez ya da faaliyetlere yansıtılmaz görüşünde bulunmuştur.*

Tablo 3. incelendiğinde öğretmenlerin etik dışı liderlik özellikleri olarak en çok yöneticilerin ayrımcılık yapması ve yönetmeliklere aykırı uygulamalar yapması şeklinde görüş belirttiği görülmektedir. Öğretmenler ayrıca yöneticilerin keyfi uygulamalar yapma, ticari kaygılar ile okulu yönetme, mobbing yapma gibi etik dışı liderlik davranışları sergilediğini ifade etmiştir. Bununla ilgili olarak “Ö2” *okul müdürü sürekli öğrencilerden farklı sebeplerle para toplamamızı istiyor. Veliler ile karşılaştığımız sorunlarda bizimle ilgilenmiyor ve sanki bu para toplama işinden haberi yokmuş gibi davranıyor. Siz bu sebeple para toplanmasını istemiştiniz dediğimiz zaman da velinin yanında azarlar bir üslupla durumu abarttığımızı, her şeyi yanlış anladığımızı, kendisinin tek kaygısının eğitim kalitesini artırmak olduğunu söylüyor* derken yöneticinin okulu ticari kaygılarla yönetme, kaba konuşma, yönetmeliklere aykırı uygulamalarda bulunma gibi eti dışı liderlik özellikleri sergilediğini ifade etmektedir. “Ö9” ise *okul müdürü sürekli kendi hemşerilerini kayırıyor, o kişiler derse istedikleri zaman girip çıkıyor ama bizim çocuğumuz hasta olup okula gelemesek keyfi gelmiyormuşuz gibi tutum sergiliyor. O arkadaşların ders programları her zaman kusursuz, istedikleri yerde nöbet tutup, istedikleri sınıflara derse giriyorlar ama bizim isteklerimizi belirtme gibi bir hakkımız maalesef yok* diyerek yöneticinin kayırmacılık, mobbing, bireysel istek ve ihtiyaçları dikkate almama gibi etik dışı liderlik davranışları gösterdiğini belirtmektedir.

Çalışmanın ikinci araştırma sorusu olan “Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik davranışları göstermesini sağlayan etkenler nelerdir?” kapsamında öğretmenlere “Sizce meslek hayatınızda birlikte çalıştığınız yöneticilerinizin etik liderlik davranışları göstermesini teşvik eden bireysel etkenler nelerdir? Hangi durumsal etkenler yöneticilerinizin etik liderlik davranışları göstermesinde olumlu etkiye sahiptir, örneklerle açıklar mısınız? soruları yönlendirilmiştir. Öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda, yöneticilerin etik liderlik davranışları göstermelerini sağlayan etkenler ile ilgili görüşleri Tablo 4.’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları Göstermesini Sağlayan Etkenler

Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları Göstermesini Sağlayan Etkenler	f
Liyakat	13
Yöneticinin sahip olduğu etik ve ahlaki değerler	18
Sorumluluk sahibi olma	15
Gelişime ve değişime açık olma	8
Aldığı eğitimler	15
Mesleki deneyim	9
Okul çalışanlarının sahip olduğu etik değerler	14
Toplum baskısı	8
Şikayet edilme endişesi	17
Velinin bilinçli olması	5

Tablo 4. incelendiğinde, çalışmaya katılan tüm öğretmenler, yöneticilerin etik davranışlar göstermesini sağlayan en önemli etken olarak yöneticinin sahip olduğu etik ve ahlaki değerler cevabını vermiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin etik liderlik davranışları göstermenin aslında içsel bir denetim mekanizmasına sahip olma ile ilişkili olduğu konusunda hemfikir olduklarını gösterebilir. Sorumluluk sahibi olma ve liyakat konusunda yüksek oranda görüş birliği sağlanması da bu durumu desteklemektedir. Ancak şikayet edilme endişesi konusunda da yüksek oranda görüş bildiren öğretmenler yöneticilerin sahip oldukları etik değerler ile birlikte içsel denetim odaklı olmanın yanı sıra şikayet edilme gibi birtakım dışsal kaygılara da sahip olduklarını göstermektedir. “Ö1” okul müdürümüz çok iyi bir insan, iyi bir kültürde yetişmiş ve ahlaklı, erdemli biri. Uzun yıllar farklı okullarda yöneticilik yapmış ve yüksek lisans yaparak kendini geliştirmiş ifadesi ile etik değerlere sahip, kişisel ve mesleki gelişimine önem veren, deneyimli etik liderlik davranışlarını ifade etmektedir. “Ö7” ise okul müdürümüz kişilik olarak sorumluluk sahibi, liyakata önem veren biri. Okulumuza geçen yıl geldi ve okulun olumlu iklimine hemen uyum sağladı. Ancak veliden biraz fazla korkuyor. BİMER, CİMER gibi şikâyet birimleri bizim müdürümüz için çok önemli ve bizi de bu konuda sürekli uyarıyor. Biz öğretmenler ve müdürümüz tarafından okulda usule aykırı hiçbir uygulamaya müsaade edilmez ama bu BİMER, CİMER sürekli gündemimizde şeklinde görüş belirterek aslında birlikte çalıştığı okul yöneticisinin etik liderlik davranışları gösterme konusunda içsel denetim odaklı olmakla birlikte, şikayet edilme kaygısı ile yönetsel faaliyetlerde bulunduğu ve etik liderlik davranışlarına dikkat ettiğini belirtmektedir.

Çalışmanın üçüncü araştırma sorusu olan “Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin etik dışı liderlik davranışları göstermesine neden olan etkenler nelerdir?” kapsamında öğretmenlere “Sizce meslek hayatınızda birlikte çalıştığınız yöneticilerinizin etik dışı liderlik davranışları göstermesine neden olan bireysel etkenler nelerdir? Hangi durumsal etkenler yöneticilerinizin etik dışı liderlik davranışları göstermesinde etkiye sahiptir, örneklerle açıklar mısınız? soruları yönlendirilmiştir. Öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda, yöneticilerin etik dışı liderlik davranışları göstermelerine neden olan etkenler ile ilgili görüşleri Tablo 5.’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Yöneticilerin Etik Dışı Liderlik Davranışları Göstermesine Neden Olan Etkenler

Yöneticilerin Etik Dışı Liderlik Davranışları Göstermesine Neden Olan Etkenler	f
Etik ve ahlaki değer yargıları	18
Maddi beklentiler	12
Güç elde etme hırısı	15
Çevre elde etme hırısı	13
Liyakat sahibi olmama	15
Bulunduğu mevkiyi koruma isteği	13
Yönetim becerilerindeki yetersizlik	11
Yenilik ve değişime karşı istekli olmama	5
Disiplini sağlama endişesi	12
Velinin baskısı	5
Üst bürokrasinin baskısı	6
Okulun süregelen etik dışı iklimi	4
Denetlenme eksikliği	11

Tablo 5. incelendiğinde, etik dışı davranış göstermelerine neden olan etkenler arasında öğretmenlerin tamamı yöneticilerin etik ve ahlaki değer yargıları olduğu görüşünü belirtmiştir. Yöneticilerin güç sahibi olma hırsı ve liyakat anlayışına sahip olmaması da yöneticilerin etik dışı liderlik davranışlarına sebep olan etkenler arasında gösterilmiştir. Aynı zamanda yöneticilerin disiplini sağlama endişesi ve yönetim becerilerindeki eksiklikler de etik dışı liderlik davranışlarına sebep olan etkenler arasında ifade edilmiştir. Ancak öğretmenlerin tamamının yöneticilerin etik dışı liderlik davranışları göstermesindeki etkenler arasında etik ve ahlaki değer yargılarını göstermesi, etik liderlik davranışlarının önemli ölçüde bireyin değer yargıları ve içsel denetim mekanizması dahilinde gerçekleşen bir süreç olduğunun göstergesi olduğunu söylemek mümkündür. “Ö17” görüşmesinde *müdür bey için okulda iyi ilişkilerinin olması çok önemli, herkesle iyi geçinmek adına liyakatı sağladığını düşünüyorum* diyerek okul yöneticisinin çevre elde etme hırsı ile etik dışı liderlik sergilediğini ifade etmektedir. “Ö3” ise *aslında müdürümüz iyi niyetli, erdemli bir adam ama okulda herkes etik dışı davranışlar göstermeye o kadar alışmış ki, müdür bey de ister istemez uyum sağlıyor* ifadesi ile okulun etik olmayan ikliminin etkisine vurgu yapmıştır. “Ö20” *bizim müdürümüz için hayatının tek amacı yöneticilik görevini sürdürmek. O yüzden öğretmenlerle, velilerle iyi geçinmeye çalışıyor ve devamlılığını sağlamak adın usule aykırı etik dışı davranışlarda bulunuyor* diyerek güç elde etme isteği ve bulunduğu mevkiyi koruma isteğinin etik dışı liderlik davranışlarına sebep olduğunu ifade etmiştir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Okul yöneticilerinin etik ve etik dışı davranışları hakkında öğretmen görüşlerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmada öğretmenler “Etik lider ve etik dışı lider kimdir?” sorularına cevap vererek etik lider ve etik dışı lider özelliklerini belirlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre etik bir liderde bulunması gereken en önemli özellik ahlaki ve etik değerlere uygun davranması olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda katılımcılar etik liderleri bireylerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan, hoşgörülü, sorumluluk sahibi, davranışlarında tutarlı, insan ilişkilerini önemseyen bireyler olarak tanımlamışlardır. Trevino, Hartman ve Brown (2000) çalışmalarında ahlaklı bireyleri adil, tutarlı, ilkeli, insan ilişkilerini önemseyen, güvenilir kişiler olarak ifade ederek etik lider özelliklerine de vurgu yapmışlardır. Katılımcıların etik liderlik özelliklerinden adil olma, eşitlik, tutarlılık gibi kavramları belirtmeleri, örgütsel adaleti oluşturan temel kavramlarla da ilişkili olan bir sonuçtur.

Öğretmenlerin etik dışı liderlik özellikleri ile görüşlerine bakıldığında, ayrımcılık, kayırmacılık, yönetmeliklere aykırı uygulamalar yapma, keyfi uygulamalar yapma, öğretmen ihtiyaçlarını, isteklerini dikkate almama, ticari kaygılar gütmeye, iletişim becerilerinde eksiklik bulgularına ulaşılmıştır. Bu bulguların Brown ve Mitchell (2010)’in çalışmalarında belirttiği etik dışı liderlik özellikleri ile örtüştüğü görülmektedir. Öğretmenlerin, yöneticilerin ticari kaygıları ile ilgili görüşlerinin etik değerler ve iletişim becerileri ile ilgili özelliklere göre daha az vurgulanması da dikkat çeken başka bir sonuçtur. Bu sonucun ortaya çıkmasının sebebi olarak etik dışı özellikler sergileyen liderlerin aslında insani yeterliliklere yeterince sahip olmamaları gösterilebilir. Aydın (1998)’e göre insani yeterlilikler çalışanlar ile işbirliği içinde olma, etkili iletişim becerilerine sahip olma, çalışanlar arasında motivasyon sağlama, planlı çalışma gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

Öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda, yöneticilerin etik liderlik davranışları göstermelerini sağlayan etkenler ile ilgili görüşleri incelendiğinde, katılımcıların tamamının yöneticilerin sahip olduğu etik ve ahlaki değerlere vurgu yaptığı görülmektedir. Bu durumun, katılımcıların etik liderliği bireysel özelliklere dayalı bir şekilde anlamlandırmaları ile okul ortamında “ahlaki yönetici” özellikleri yerine “ahlaki kişilik özellikleri”nin daha çok görülmesinden ve okulların etik kurumsallaşma sürecini tamamlamamış olmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür (Koç ve Fidan, 2020).

Yöneticilerin etik dışı liderlik davranışları göstermesine sebep olan etkenlere bakıldığında öğretmenlerin tamamının yine yöneticilerin sahip oldukları etik ve ahlaki değerlere vurgu yaptığı

görülmektedir. Elde edilen bu sonuç, araştırmanın farklı alt problemlerinde, farklı sorularla elde verilen verilerle örtüştüğünden, çalışmanın güvenilirliği açısından olumlu bir bulgu olduğu söylenebilir. Aynı zamanda öğretmenler maddi beklentiler, güç elde etme hırsı, çevre elde etme hırsı, liyakat sahibi olmama, denetleme eksikliği, yönetim becerilerindeki yetersizlik, bulunduğu mevkiyi koruma isteği gibi etkenlerin liderlerin etik dışı davranış göstermelerine neden olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde etik dışı liderlik davranışları ile ilgili yapılan çalışmalar, yasal düzenlemelerle ve ahlaki değerler gibi normatif baskılarla etkin bir şekilde düzenlenmeyen ortamlarda etik dışı liderlik davranışlarının daha çok ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Brown ve Treviño, 2006; Cohen, 2016). Etik dışı liderler, maddi çıkar elde etme, çevre edinme, güç kazanma gibi hırslara sahip bireyler olarak görülmektedir. Bu liderler için önemli olan mevkilerini ve çıkarlarını korumaktır (Belschak, Muhammad ve Den Hartog, 2018). Öğretmen görüşleriyle paralel olarak, etik dışı bireysel özellikler göstermeye meyilli liderlerin, etik dışı davranışların olağan karşılandığı bir okul ortamı ve toplumsal çevreyle etkileşim haline girdiğinde, etik dışı liderlere dönüştüğü görülmektedir (Eisenbeiß ve Giessner, 2012; Treviño, 1986).

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Aydın, M. (1998). Eğitim yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Belschak, F. D., Muhammad, R. S., & Den Hartog, D. N. (2018). Birds of a feather can butt heads: When Machiavellian employees work with Machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 613-626.
- Best, J. W. & Kahn, J. V. (2017). Eğitimde araştırma yöntemleri (Çev.: M. Durmuşçelebi) (Çev. Ed.: O. Köksal). Konya: Dizgi Ofset.
- Blase, J. J. (2000). The teachers' political orientation vis-a-vis the principal: The micropolitics of the school. In Stephen J. Ball (Ed.), *Sociology of education: Major themes* (pp. 1232-1249). New York, NY: RoutledgeFalmer.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M.E., Trevino, 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.
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26(1), 69-85.
- Connock, S. & Johns T. (1995). *Ethical leadership*. London: Institute of Personnel and Development.
- Cuilla, J., B. (1998). *Leadership Ethics: Mapping The Territory*. (Ed. J. B. Cuilla), *Ethics, The Teart of Leadership*, Westport, CT: Quorum Books
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık (2. Baskı).
- Eisenbeiß, S. A., & Giessner, S. R. (2012). The emergence and maintenance of ethical leadership in organizations. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 7-19.

- Harvey, E. (2004). Leadership and ethics. *Executive Excellence*, 8 (87), 13-25.
- Koç, M. H., & Fidan, T. (2020). The institutionalization of ethics in schools: A qualitative research on teachers. *Participatory Educational Research*, 7(2), 80-101.
- Maxcy, S. J. (2008). *Ethical school leadership*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Education.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri (3. baskıdan çeviri)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Resick, C.J., Hanges, P.J., Dickson, M.W. & Mitchelson, J.K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63 : 345-359.
- Treviño L.K., Weaver G.R. & Reynolds S.J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32, 951-990.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Uğurlu, C., T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Malatya
- Yaylacı, A. F. (2009). Yaylacı, A. F. (2009), İlköğretim Okulları İçin Etik Program Önerisi. www.google.com, Erişim tarihi: 07.05.2022
- Yıldırım, A. (2010). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama .Master's thesis, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Zhu, W., May, D.R. & Avolio, B.J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 16-26.