

Okuldaki Etik Sorumluluklar ve Etkili Liderlik

Füsun KUBİLAY¹

Özet

Etik sorumluluklar, toplumsal hayatı ve insan yaşamını olduğu gibi okuldaki süreçleri de düzenlemektedir. Öğretmen, yönetici, veli ya da öğrenci olsun herkesin okul çatısı altında birbirlerine karşı üstlendikleri etik sorumluluklar, onların iletişim ve ilişkilerinde de önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü okullar işleyiş bakımından durağan değil dinamik bir yapıya sahiptir. Bundan dolayı okul yapısı, okul sistemindeki kişiler ve diğer değişkenlerle ya da kendi aralarında çatışma ortamlarının oluşması için potansiyele sahiptir. Böyle bir ortamda okul müdürünün benimsediği liderlik tarzının yansımaları çatışmalar için önleyici olabileceği gibi çatışmaların artmasını da sağlayabilir. Bu noktada, durumu belirleyici faktör, okul müdürünün etkili liderliği olarak gösterilmektedir. Okul müdürünün etkili liderlik potansiyeli, onun dinamik olan okul yapısını profesyonelce yönetebilmesi için önemli bir kolaylaştırıcıdır. Bu çalışmada etkili liderlerin özellikleri etik sorumluluklar bağlamında alan yazındaki çalışmalarla tartışılmıştır. Etik sorumluluklar ve okuldaki dinamik yapının bir sonucu olarak dedikodu yönetimini de kapsayan etik dışı davranışlar bağlamında açıklanmaya çalışılmıştır. Her ne kadar okulun temel beşeri bileşenleri arasında öğretmen, yöneticiler ve diğer personel yer alsada, süreçlerin yönetimi okul müdürünün elindedir. Bu nedenle etik sorumluluklar konusunda rol model olması önemlidir. Bu çalışmada, “etik”, “etik sorumluluk”, “etik dışı davranışlar”, “etkili liderlik” kavramları açıklanarak genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Anahtar kelimeler: *Etik, etik sorumluluk, etkili liderlik, liderlik, okul yönetimi*

¹ Ataşehir Şehit Öğretmen Hasan Akan İlkokulu, fusunkubilay033@gmail.com

ORCID: 0000-0002-0966-6947

Doi:10.17932/IAU.EFD.2015.013/efd_v08i1002

Ethical Responsibilities and Effective Leadership in School

Abstract

Ethical responsibilities regulate social life as well as processes at school. Ethical responsibilities of everyone, whether they are teachers, administrators, parents or students, play an important role in their communication and relations. On the grounds that schools are not a static structure in terms of functioning and demonstrate a dynamic feature. Therefore, the school structure has the potential to create conflicted environments with people in the school system and other variables or among themselves. In such an environment, the reflections of the leadership style adopted by the school principal have the power to prevent or increase conflicts. At this point, the determining factor is shown as the effective leadership of the school principal. The effective leadership potential of the school principal is an important facilitator for him to manage the dynamic school structure professionally. In this study, the characteristics of effective leaders are discussed in the context of ethical responsibilities within the literature. It has been tried to be explained in the context of ethical responsibilities and unethical behaviors including gossip management as a result of the dynamic structure in the school. Although teachers, administrators and other personnel are among the more basic components of the school, the management of the processes is in the hands of the school principal. For this reason, it is important to be a role model in ethical responsibilities. In this study, a general evaluation was made by explaining the concepts of “ethics”, “ethical responsibility”, “unethical behavior”, “effective leadership”.

Keywords: *Ethics, ethical responsibility, effective leadership, leadership, school management*

GİRİŞ

Liderliğin başlangıcı ve kaynağı, geçmişten günümüze tartışılmalı gelen konulardan biridir. Bennis (1999) hiçbir liderin yola lider olarak çıkmadığını, yalnızca onların kendi hayatlarını yaşamak ve kendilerini tam anlamıyla ifade etmek için yola çıktıklarını ve bu ifade başkaları için de

değer kazandığında lider olduklarını ifade etmiştir. Buna göre esas olan lider olmak değil, bireyin kendisi olması ve kendi vizyonunu ortaya koymak amacıyla bütün yetenek ve enerjisini tamamen kullanmasıdır. Liderlik, kendi ideal ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmedeki yüksek enerji ve potansiyelin bir parçası olarak değerlendirilebilir. Günümüz dünyasında hızla değişen küresel ortamın karmaşıklığını anlayan etkili liderlere gereksinim duyulmaktadır (Gedik, 2020). Bu bağlamda öncelikle liderlik kavramına açıklık getirmek gerekmektedir.

Liderlik, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olan verimliliğin yükseltilmesini hedefleyen yönetimin önemli kavramlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Örgütün politika ve planlarını astlara bildiren görev tanımlarını net olarak açıklayan, etkili bir şekilde hedeflere ulaşmak için yönergeler oluşturan önemli bir konumda yer almaktadır (Gün ve Aslan, 2018). Liderlik kendi kavramsal tarihi boyunca gerek türleri gerekse ortaya çıkan metaforlar açısından kendi içerisinde dinamik bir kavram olagelmıştır. Dünya, endüstri devrimini yaşarken yapılan iş, yapan kişiler ve amaç yönlerinden yaşadıkları klasik dönem itibarıyla ihtiyaçları olan liderin özellikleri belirlenmiştir. Daha sonra işi yapan insanın önemi artmış ve insanın ihtiyaçlarına, insanı tanımaya yönelme olmuştur. Bu dönemin liderinin de bir önceki döneme göre daha insancıl özellikler göstermesi görüşü baskın olmuştur. Yine de liderlerin benimsediği tarzın zamana ve duruma göre değiştiği yaygın olarak kabul edilmektedir (Doğanay ve Erdal, 2007). Ülkemizde de zaman içinde liderliğe ilişkin tarzda değişmelerin olduğu görülmektedir. Bu durumun eğitim alanında sıkça tartışılan liderlik alanına da yansıdığı görülmektedir. Özellikle 1980'lerden sonra, eğitimin demokratikleştirilmesi girişimlerine paralel olarak, eğitim örgütlerinin bürokratik yapılarının değiştirilmesine yönelik çabalarda da dikkate değer bir artış olmuştur (Gümüşeli, 2001). Zaman içinde toplumsal yaşamın diğer alanlarında olduğu gibi okul sistemlerinde de liderlik tarzlarında birey için daha iyisi yaklaşımı benimsenerek insan odaklı liderlik anlayışının giderek geliştiği görülmüştür.

Okul sistemlerinin günümüzde gerek işleyiş gerekse ilişkiler bakımından daha karmaşık bir hale geldiği bilinmektedir. Teknolojideki gelişmeler, toplumsal hareketlilikler ve günlük yaşamdaki ihtiyaç ve ilişkilerdeki yenilikler, okul sistemlerinin de işleyişini giderek değiştirmektedir. Bu durum okul liderlerinin yeni beceri ve yetkinlikler kullanmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin, gelişen teknoloji, yönetim biliminin doğuşundan bu

yana yöneticinin sahip olması gereken özelliklere teknoloji okuryazarlığı konusundaki yetkinliğini de eklemiştir. Okul yöneticileri, teknolojik gelişmeler ve bu gelişmelerin okul sistemiyle bütünleştirilmesinde önemli bir rol üstlenmekte; hem kendilerini hem de örgütlerini teknolojik yönden dönüştürmek zorunda kalmaktadır (Çalık, Çoban ve Özdemir, 2019). Bunun yanında toplumsal değişmelerle birlikte eğitim düzeyinin de yükselmesi eğitim ortamlarında okul liderlerinden etik sorumluluklara karşı da duyarlı olmayı ve etik sorumluluğu zorunlu kılmıştır. Özellikle eğitim ortamlarında etik kavramı günümüzün temel odaklarından biri olmuştur. Okuldaki etik anlayış ve sorumluluklarda da okul liderleri kritik bir role sahiptir. Bu noktadan hareketle mevcut çalışmada etik kavramıyla ilişkili olarak eğitim ortamında özellikle de okul liderlerinde “etik”, “etik sorumluluk”, “etik dışı davranışlar”, “etkili liderlik ve etik sorumluluk” konuları daha derinlemesine incelenmektedir.

Etik

Etik kavramının farklı tanımları bulunmaktadır. Köken olarak bakıldığında Yunanca “ethos” kelimesinden gelmektedir. Burada kullanıma göre iki anlam oluşmaktadır. Bunlardan birincisi “alışkanlık, töre görenek” anlamıdır. Bu anlama göre etik kavramına ilişkin kullanım ise eylemlerini töreye göre düzenlemeye alışkın kişinin herkes tarafından kabul gören “ahlak yasası” normlarını izlemesidir. İkinci kullanıma göre etik kavramının anlamı karakter anlamıyla birleşmekte ve erdemli olmanın temel tavrı olarak açıklanmaktadır (Uzun, 2009: Akt. Vural ve Coşkun, 2011: 68). Kuçuradi (2020) etik kelimesinin türetildiği kelimenin en eski anlamlarından biri olarak, bir canlının barınmaya-gidip oturmaya alışageldiği yer, onun mekânı anlamını taşıdığını ifade etmiştir. Etik kavramını sosyal yaşamın işleyişinin bir parçası olarak değerlendiren bir başka tanıma göre “Etik insanın toplumsal ölçekte gerçekleştirdiği ve başkalarını etkileyen sonuçları olan davranışları/eylemleri/yapıp etmeleri ve bunları biçimlendiren düşünme süreçleri ile ilgilidir” (Yıldırım ve Kadıoğlu 2007: 76). Etik kavramının bireyin düşünme tarihi ve felsefe bilimine ilişkin ilk zamanlardan beri var olduğu düşünülmektedir. Bireyin yaşamındaki eylemlerin doğruluğu, yanlışlığı, iyiliği, kötülüğü gibi sorgulamalar aynı zamanda etik davranış kavramına ilişkin sorgulamalar olarak yorumlanır. Etik, özü itibarıyla güzel (iyi, doğru, faydalı) olanı yapmak, söylemek, tercih etmek, yaşatmak ve aramaktır (Aydın, 2019). Bireyin iletişim kurduğu, etkileşime girdiği her alanda yapıp ettikleri, etik bir bakış açısından ele alınmaktadır. Bir

anlamda eylemlerimizin önemli bir referans noktası olarak etik kavramı görülmektedir.

Etik kavramıyla ilişkili olarak Özkan ve Çelikten (2018: 77) bireysel ve toplumsal ilişkilerde kolektif olarak benimsenmiş, olması gereken kurallar ve bu kurallara uymanın sonucu olarak gerçekleşen davranışları ifade etmektedir. Etik davranışlar ve değerler, insanların toplumsal huzurunu ve düzenini sağlamak amacıyla benimsenmiş ve yaşam boyunca çeşitli değişikliklere uğrayan değerler kastedilmektedir. Bu değerler, doğruluk, dürüstlük, sadakat, sözünde durma, başkalarına yardım etme, adalet, sorumlulukları yerine getirme, başkalarına saygı gösterme, ahlak sahibi olma vb. olarak sıralanabilmektedir. Söz konusu değerler, yaşamın her alanında ihtiyaç duyulan değerlerdir. Bu yaşam alanlarından biri de şüphesiz okullardır.

Etik kavramı son zamanlarda yaşamın diğer alanlarında olduğu gibi okul ortamlarında da üzerinde durulan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Okuldaki yöneticiler ve öğretmenlerde etik davranış hem yasal hem de insani bir gereklilik olarak kabul edilmektedir. Aynı okul içinde çalışan bireyler arasında sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi, eğitim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi etik davranışların yaygınlığına bağlıdır. Okul içindeki etik davranışların var olabilmesi ise etik sorumluluk gerektirmektedir. Okul ortamındaki kişilerin etik sorumluluğa sahip olması gerekliliği günümüzde temel bir yetkinlik ve zorunluluk olarak düşünülmektedir.

Etik Sorumluluk

Etik sorumluluk, bireyin davranışlarının toplumsal uyum ve işleyiş için gerekli bir kavramdır. “Ekonomik ve yasal sorumluluklarla beraber dürüstlük, adalet ve etik sorumluluklar hakkındaki etik normlar yasa içinde kodlanmış olmasa bile toplumun üyeleri tarafından yasaklanan ya da beklenen aktivite ve uygulamaları kapsar”(Vural ve Coşkun, 2011: 73). Etik sorumluluk kişinin eylemlerindeki tutarlılığa ve diğer insanların yaşamına karşı negatif sonuçlardan uzak durmayı gerektirir. Haynes (2020) kişinin eylemleri, kendi yapılandığı ilkeleriyle ne kadar tutarlı olursa, kişinin o kadar etik olduğunu söylemiştir. Öte yandan diğer insanlara, “onların sana davranmalarını istediğin gibi davranmak” olarak ifade ederek bunu Kant ve Hare'nin evrenselleştirilebilirlik kavramıyla ilişkilendirmiştir.

Vural ve Coşkun (2011:73) etik sorumlulukların bilinmesinin gerekliliğini aşağıdaki maddelerle açıklamıştır:

- Toplumsal değer ve etik normların beklentileri ile uyumlu bir biçimde çalışılması için toplumda yeni ortaya çıkan veya zamanla değişen etik normların benimsenmesi ve bunlara saygı gösterilmesi;
- Kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde etik normlara gölge düşürülmesinin önlenmesi;
- Başarılı kurumsal vatandaşlığın ahlaki ve etik beklentilerin ne olduğunun tanımlanması.

Yukarıda da sunulduğu üzere etik sorumlulukların birey ve örgüt üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Nitekim Kılıç (2019) tarafından yürütülen araştırmaya göre okullarda algılanan etik iklimin, örgütsel bağlılığı ve öğretmenlerin performanslarını olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Benzer şekilde Aksoy, Erdil ve Ertük'ün (2017) çalışmasında da etik iklimin, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği, Çalışkan ve Pekkan'ın (2016) çalışmasında ise etik iklimin çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilediği sonuçları elde edilmiştir. Dolayısıyla alan yazındaki araştırma bulgularının da etik sorumluluğun olumlu yönlerini ortaya çıkardığı dikkate alındığında, etik sorumluluğun, bu yönüyle ele alınıp okullarda yaygınlaştırılması önem taşımaktadır.

Okulda öğretmen ya da yönetici olsun her bireyin kendine davranılmasını istendiği şekilde davranma temelinde ilişkilerini sürdürmesinin etik sorumlulukların yerine getirilmesinde en genel ve en yalın ifade olduğu söylenebilir. Oral, Çoban ve Bars (2020) öğretmenlerin meslektaşlarıyla ilişkilerinde göz önünde bulundurmaları gereken etik sorumlulukları şöyle sıralamıştır;

- Saygı ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmek,
- Dürüst, açık ve hoşgörülü olmak,
- Nezaketli davranmak,
- Rakip olma yerine işbirliği içinde hareket etmek, birlik ve beraberlik,
- Meslektaşların birbirinin kişisel ve mesleki gelişimine katkı sağlamak,

- Politik ve sendikal nedenlerle ilişkilerde ayrımcılık yapmamak,
- Menfaate dayalı ilişkilerden uzak durmak,
- Meslektaşlarla iletişim ve ilişkilerde çevreye rahatsızlık vermemek,
- Meslektaşın aleyhinde konuşmamak, açık iletişim kurmak.

Yukarıda öğretmenlerden etik sorumluluk davranışları ile ilgili beklenen bazı maddeler sıralanmıştır. Bu maddeler yakından incelendiğinde etik sorumluluk kavramının “iyi” kavramıyla ilişkilendirildiği görülmektedir. Düşünsel olarak iyi davranışların öncelendiği, “iyi”nin ahlak açısından ahlaki eylemin ulaşmak istediği son hedef olduğu ifade edilmektedir (Oral, Çoban ve Bars, 2020). İçinde yaşadığı toplumda bireyin iyi olma hedefine götüren davranışları edinmesinde gözlem, aktarım ve deneyim gibi yöntemler önemlidir. Okul ortamlarında gerek öğrenciler gerekse eğitim iş görenleri bu iyi olma hedefine ulaşma amacıyla adı geçen yöntemleri aktif işe koşmalıdır. Böylece bireyi iyi olma idealine ulaştıran etik sorumluluğa ilişkin harekete geçilmiş olur. Etik sorumluluklar, okuldaki çalışmanın niteliğine ve bunun yansımaları olarak öğrencilerin daha nitelikli bir şekilde yetişmesine katkı sağlayacaktır.

Etik Dışı Davranışlar

Etik dışı davranış kavramı, etik sorumluluk kavramının yerine getirilmemesi ile doğrudan ilişkili ve bu kavramın bir anlamda karşıtı olarak karşımıza çıkar. Tonus ve Oruç (2012) farklı kaynaklardan hareketle etik dışı davranışı “genellikle toplumun sürdürülebilmesi için geniş parametreler olan yasaların, politikaların, düzenlemelerin ve örgüt normlarının göz ardı edilmesiyle başkalarına zarar verici sonuçlar ortaya çıkaran ve toplum tarafından yasa dışı ya da gayriahlaki kabul edilen davranışları kapsamı” olarak özetlemektedir. Etik davranışların olması kurumdaki olumlu iklimi bozabilir, çalışanların motivasyonunu, kurumsal aidiyetini ve iş performansını düşürebilir. Ters olarak düşünüldüğünde ise etik davranış sergileme özellikle okul ortamlarında olumlu sonuçlar vermektedir. Uğurlu’nun araştırmasına (2009) göre yönetici etik liderlik davranışı, okulların örgütsel adalet doğasına etki ederek öğretmenlerin okulları ile olan ilişkilerinde örgütsel bağlılık yaratmaktadır. Örgütsel adalet yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir yordayıcı değişken olarak kabul edilmektedir. Öğretmenlerin bağlılıklarının temelinde yöne-

ticilerinin etik liderlik davranışları esnasında örgütsel adaleti sağlamaları yatmaktadır. Bunun yanında öğretmenlerin kendi arasındaki ilişkilerde de etik dışı davranıştan kaçınması gerekir. Etik ilkeler çerçevesinde sürdürülen ilişkiler, okul kültürün güçlenmesine katkı sağlar. Çünkü öğretmenler arasındaki ilişkilerde etik dışı davranışlar okulda gerginliğe, güvensizliğe, strese, moral bozukluğuna ve doyumsuzluğa neden olur (Ada ve Silman, 2020: 142). Etik olanı belirlemek, bulmak ve yaşatmak için etik dışı davranışların neler olduğunu belirleyip göz önünde bulundurmamak, okuldaki etik iklime olumlu katkı sağlayabilir.

Etik dışı davranışlar farklı şekilde görülebilmektedir. Öncelikle öğretmenlerden kaynaklanan etik dışı davranışlar arasında; öğrenciyle olan ilişkisinden kaynaklanan olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışları başta olmak üzere, kayırma ya da ayrımcılık çerçevesinde şekillenen doğru gelmeyen davranışların tümünü sayılabilir. Meslektaşlarına karşı ayrımcılık, dedikodu, mobbing, meslektaşını zorda bırakacak her türlü eylemi kapsayan ve benzer bir yaklaşımla yöneticilere karşı ilişkilerini de bu bakış açısıyla şekillendirmiş öğretmenler için sözü edilenler etik dışı davranışlar ağını oluşturabilir (Altinkurt ve Yılmaz, 2011; Başel, 2007; Can ve Can, 2019). Bu tarz etik dışı davranışa maruz kalmış bireylerin mesleki performanslarında önemli kayıplar yaşanabilir. Etik dışı davranışların öğretmenler üzerinde; toplumsal güveni kaybetme, saygı görmeme, zaman ve kaynak israfı gibi kayıplara yol açtığı ve genel anlamda toplumsal yapıyı bozduğu anlaşılmaktadır (Özkan ve Çelikten, 2018).

Yaygın görülen etik dışı davranışlardan biri de dedikodu davranışıdır. Oral, Çoban ve Bars'ın (2020) ifade ettiği “meslektaşın aleyhinde konuşmamak, açık iletişim kurmak” okullarda dedikodu ve dedikodu yönetimini düşündürmektedir. Güneş (2016) dedikodu vb. etik dışı davranışların karşısına “kendilik kontrolünü” koymuş ve içsel kendilik kontrolünü, herhangi bir davranışın ortaya çıkmasında ve sonuçlarında kendisinin belirli bir katkısı olduğuna inanan insanlar üzerinden açıklamıştır. Dedikodu, okullarda önemli bir etik sorun olarak varlığını sürdürmekte, bu duruma etkili çözümler üreten liderler okul ikliminin olumlu havasını korumaktadır. Bu noktada okul müdürünün tutumunun dedikoduyu yasaklamak ya da cezalandırmak yönünde olması, dedikoduyu yönetmekten çok daha zor bir sürecin habercisi olabilir. Dedikodunun örgüt içinde iş görenler arasında kaynaşmaya neden olması, bilgi ve tecrübe aktarımı yapmaya aracılık etmesi, mutluluk hissi vermesi gibi olumlu yanlarının olduğu da kabul

edilmektedir (Usta, Kaya ve Özyurt, 2018). Bu nedenle bu informal bilgi akışını yönetmeye yönelik bakış açısı okul iklimi ve gelişimi için fayda sağlayabilir. Okul müdürünün, öğretmenler odasındaki normları iyi anlayabilmesi bu yönde olumlu bir başlangıç olabilir. Öğretmen gruplarının öne çıkardıkları değerler ve edindikleri ilkeler yönetici için yol gösterici olabilir. Çünkü ilkeler, eylemleri yönlendiren temel düşüncelerdir. Bu açıdan bakıldığında ilkeler bir kişi, grup, toplum ya da kurumun, çeşitli eylemlerin istenebilir ve olumlu olup olmadığına karar vermelerine yardım eden temel norm ve düşünce kalıplarıdır (Aydın, 2003). Dedikoduyu ya da etik dışı davranışları yönetmede ceza uygulamasını destekleyen görüşler de bulunmaktadır. Bezirci ve Konuşkan Bayraktar (2017) etik dışı davranışların, cezai yaptırımlarla caydırılması gerektiğini ifade etmiştir. Bu görüş okul müdürünün kullandığı güç unsurlarını hatırlatmaktadır. Cezai yaptırımla yasal gücünü kullanan okul müdürü benzer durumda uzmanlık gücünü de kullanmayı tercih edebilir.

Milli eğitim sisteminde hiyerarşik bir yapının hakim olması ve bu yapının okullarda da benzer bir teşkilatlanmayla varlığını sürdürmesi birtakım sorunlara yol açabilmektedir. Bu sorunlar, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler bağlamında ele alındığında çalışanların mobbing, yıldırma, kayırma, ayrımcılık vb. davranışlara maruz kalması olasıdır ve bunlar, yöneticilerin sergiledikleri etik dışı davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada okul yöneticisinin benimsediği tarz ön plana çıkmakta ve etik dışı davranışların varlığı hakkında yordama yapılabilmektedir. Ayrıştırıcı bir bakış açısından ziyade, birleştirici bir rol üstlenen okul yöneticisinin, okul iklimi için öncelikle okul üyelerine rol model olması; duruşuyla, mizacıyla, değerleriyle iklimin bileşenlerinin anlaşılmasına kolaylık sağlayıp yol göstermesi daha kolay olacaktır. Bu bakış açısıyla okul liderliği hem mesleki donanım hem de bu donanımın dışarıya olumlu bir şekilde yansıtıldığı bir süreci kapsamaktadır. Bu sürecin etik sorumlulukları pekiştirme ve etik dışı davranışları önleme noktasında taşıdığı önem, benimsenen liderlik tarzına göre farklılaşabilmektedir.

Liderlik

Liderlik, son yıllarda sosyal bilimler alanında ve iş yaşamında üzerinde en çok konuşulan kavramlardan biri haline gelmiştir. Liderin kim olduğu, lider olmanın kaynakları ve etkileri gibi konular hem yönetim araştırmacılarının hem de kurumların ilgi alanlarındandır. Kennedy (2009) “öyle bir mücadeleye atıldım ki, ne önümden giden var ne de ardımdan gelen”

diyerek liderliğin barındırdığı zorluğu ve yalnızlığın ifadesini bir cümleye sığdırmıştır.

Alan yazında liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar, ifadede küçük fakat anlamda büyük farklarla ortaya konmaktadır. Bu nedenle birbirine benzedikleri gibi farklı oldukları da söylenebilir. Liderliğin karmaşık yapısı, liderlik kavramının türlere ayrıştırılarak anlaşılmasını kolaylaştırmıştır. Her bir liderlik tarzı öne çıkan bir kavram eşliğinde ve ağırlıklı olarak o kavramın yaşatılmasını işaret edecek ve böylece somut özellikler sunulabilecektir. Örneğin, dönüştürücü liderler için Burns, 1978 yılında, izleyicinin ya da potansiyel izleyicinin var olan eğilimini, ihtiyacını, istediğini fark ettiği ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullandığını, izleyicinin ihtiyaç ve isteklerine hitap ederek harekete geçmesini sağladığını ifade eder (akt. Karip, 1998). Hizmetkâr liderlik, temelinde insana hizmet etme amacını ve güdüsünü barındırır. Hizmetin gerçekleşmesinde lider seyreden değil, bizzat eyleme geçenlerden biri olarak yerini alır. Baloğlu (2011) son zamanlarda dağıtımcı liderliğin, durumsal ve dönüştürücü liderliğe benzer şekilde bireysel liderlerin özellik ve davranışlarıyla ilgilenen liderlik modellerine bir alternatif olarak önem kazandığını belirtmiştir. Bu liderliğin, liderlik sorumluluğunu formal örgütsel rollerden ayrıştırdığını, liderliği örgütün her düzeyindeki bireylerin eylem ve etkileri içerisine yaydığını ve böylece daha taksonomik bir liderlik perspektifi savunduğunu ileri sürmüştür. Yalçinkaya (2002) kültürel liderin etkili olmasını, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaya, örgüt kültürünü esnek bir yapıya büründürmesine ve örgütü demokratik olarak yönetmesine bağlamaktadır.

Lider kişilerden beklenen temel davranışlardan birisi etik davranışlar sergilemesidir. Liderin etik davranışlar sergilemesi ancak neyin doğru, iyi ve haklı olduğunun tam olarak belirlenmesiyle mümkündür. Belki de bu bağlamda oluşturulmuş davranışların olması bireyin ahlaki farkındalığının artmasına ve ahlaki benlik-gerçekleştirmesine katkı sağlamaktadır (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012: 144). Okul liderlerinde etik liderlik oldukça somut ve iletişim ve sürecini doğrudan etkileyen bir değişkendir. Okuldaki ahlaki ikilemler ve çatışmacı değerler karşısında öğretmenlerin “Ne yapmalıyım?”, “Nasıl yapmalıyım?” sorularına daha açık, net ve doğru kararlar verebilmesinde liderlik etiğinin büyük önem taşıdığı vurgulanmıştır. *Etik liderlik, örgütün amaçlarını, vizyonunu ve değerlerini etik bir anlayış içinde somutlaştırmaktır* (Freeman ve Stewart, 2006: Akt. Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 140). Cemaloğlu ve Kılınç’ın (2012) yaptıkları araştır-

maya göre okul yöneticileri etik liderlik davranışlarını yerine getirdikçe, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi artmakta ve bu da yıldırma algısını düşürmektedir. Etik bir iklim beraberinde güven dolu bir örgüt ortamını getirmekte ve böyle bir örgüt ortamında yıldırma davranışlarının görülme sıklığı azalmaktadır. Etik liderlik, örgütsel güvenin üst düzeyde olduğu ve yıldırmanın yaşanmadığı bir eğitim örgütü yaratmakta, öğretmenlere sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamakta ve okuldaki akademik kalitenin yükselmesinde doğrudan ve dolaylı bir etkide bulunmaktadır.

Etik liderlikle ilgili olarak araştırmacılar tarafından çeşitli çalışmaların yürütüldüğü görülmektedir. Direk (2018) tarafından yürütülen çalışmada etik liderliğin etik iklim üzerinde olumlu etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Günel, Civelek ve Karabulut'un (2015) yürüttüğü çalışmada da etik liderlik ile etik iklim arasındaki olumlu ilişki vurgulanmıştır. Karayol ve Yavuz Eroğlu (2020) tarafından yapılan araştırma da ise mesleki etiğin, motivasyon üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur. Sonuç olarak bu çalışmalar ve benzer diğer çalışmalar dikkate alındığında etik liderliğin eğitim sürecindeki olumlu etkileri ön plana çıkmaktadır.

Okul yöneticilerinde aranan liderlik anlayışlarından birisi de öğretimsel liderliktir. Öğretimsel liderlik, okuldaki öğrenme iklimiyle doğrudan bağlantılı olup örgütsel öğrenme, öğrenme liderliği gibi kavramları barındırmaktadır. Okul liderlerinden öğrenme-öğretme sürecini bilmesi, eğitim sürecine vizyon katması ve bu süreci sorunsuz yürütmesi beklenmektedir. Bir diğer liderlik anlayışı olarak durumsal liderlik ise, var olan duruma göre liderin davranışına karar vermesi temeline yerleşmiştir. Bu durumlardan biri de dedikoduyla baş etme olabilir. Usta, Kaya ve Özyurt (2018) dedikodu kaynaklarını; yeterli bilgilendirmenin olmaması, güven ve adalet algısının azalması ve çelişkiler olarak başlıklandırmıştır. Bu üç temel başlığın okul yönetiminin kararları ve yönetim süreçleriyle yakın ilgisi bulunmaktadır. Gerek dedikodu gerekse diğer etik dışı davranışların önlenmesi ve etik dışı davranışlarla baş etmede, okul yönetiminin kararları ve yönetim süreçleri dikkate alınarak etkili liderlik temelinde çeşitli müdahalelerin yapılabileceği düşünülmektedir.

Etkili Liderlik

Liderlik kavramı daha çok etkili liderlik bağlamında tartışılmaktadır. Yalçınkaya (2002) etkili liderliği, bir yöneticinin sahip olabileceği en önemli yeteneklerden biri olarak ifade etmiştir. Gündüz ve Balyer (2012)

etkili liderliği açıklarken başarılı lider ile karşılaştırmış ve izleyenlerin liderin belirlediğini yapmaya güdülenmiş olmaları ile karakterize edilebileceğini, başarılı liderlerin insanları harekete geçirebileceğini fakat etkili liderlerin insanları istenilen biçimde davranmaya ve hareket etmeye güdüleyebileceğini vurgulamıştır. Okul yönetimi halkasının, öğretmen ve personele yönelik kapsayıcılığı, çekirdek unsurları yaşatmaya ve korumaya liderlik etmesi, onun liderlik özelliklerini düşünmeye de sevk etmektedir. Bu sorumluluğu karşılayabilecek liderlik türünün hem etik hem de etkili liderlikten özellikler barındırması gerektiği söylenebilir. Etkili liderlerde bulunması gereken özellikler arasında; vizyon sahibi olma, heyecanlı olma, demokratik ve aynı zamanda hoşgörülü olma, örnek bir birey olma, güvenen ve güvenilir olma, çevresine pozitif enerji vererek onları harekete geçirme, ikna kabiliyetine sahip olma, insanlarla rahat ve sağlıklı iletişim kurabilme olarak sunulmakta olup etkili liderliğin, sürekli gelişme ve ilerlemenin temeli olduğu vurgulanmaktadır (Karaevli, 2013). Cemaloğlu ve Duran (2020) başarılı okul müdürlerinin yönetsel davranışlarına ilişkin etik davranışlar başlığı altında; iklimsel etik açısından adaleti, etik karar verme açısından hesap verebilirliği, etik iletişim açısından empatiyi ve etik davranış açısından tarafsız olmayı vurgulamıştır.

Öğretmenin gördüğü, yaşadığı değer, onun iklime katkı sağlayan ya da karşı duran role bürünmesinde önemli bir değişken olabilir. Kendini ait hissetmediği, gerek meslektaşları gerekse yönetim tarafından halinin ve hatırının sorulmadığı bir örgütte öğretmenin örgüte fazla hatta yük olarak geldiği ya da varlığıyla yokluğunun çevresindeki insanlar tarafından fark edilmediği söylenebilir. Her ikisi de öğretmenin okula katacağı değere zarar verebilir. İşe adanmışlığın tam karşısında duran bu his ve tutum öğretmeni okul ilişkilerinde çaba göstermeyen bir durumdan, öğrenci başarısı için çaba göstermemeye doğru yöneltebilir (Karaman, 2009). Nihayetinde eğitim işinin merkezinde bulunan öğretmeni kazanamamak öncelikle sınıfı ve okulu olmak üzere uzun vadede ulusal eğitimi etkileyen bir kapsamda genişleyecektir. Bakanlık düzeyinde öğretmenin değerli olduğunu hissettiren çabaların temelinde de bu bakış açısının olduğu söylenebilir. Değerli hissettirmeye yönelik eylemler özel günlerde hatırlanma, öğretmenden yana politika kararları alma, okul yönetiminde görüşlerine başvurma gibi farklı bakış açılardan çok yönlü bir çeşitliliği kapsamaktadır. 2022 yılında onaylanan Öğretmenlik Meslek Kanununun da bir yönüyle benzer bir bakış açısına yönelik çabaların birikimi olduğu, toplumda öğretmenlik mesleğine yönelik saygının artırılması amacının öğretmenin profesyonel gelişimiyle desteklenerek sunulduğu söylenebilir (MEB, 2022).

Okul müdürünün etik ilkeleri benimseyip buna uygun davranması ya da etik dışı davranışları yönetip etkili liderlik özellikleri göstermesi kıdemiy-le de ilgili bir durumdur. Bakioğlu'nun (1996) çalışmasında öğretmenler için belirlenen kariyer evreleri, yöneticiler için de benzer dönemleri içermektedir. Buna göre göreve yeni başlayan okul müdürüyle, uzmanlık evresine ulaşmış, kıdemli bir okul müdürü arasında pek çok değişken açısından olumlu anlamda ve kıdemlinin lehine önemli farklılıklar bulunmaktadır. Okul müdürü kendisinin sahip olduğu etik sorumlulukları, liderlik becerilerini ve deneyimi harmanlayıp profesyonel davranarak okul yönetiminde yönettiği diğer konular gibi okuldaki etik iklimi de yönetebilir.

Etik Sorumluluk ve Etkili Liderlik İlişkisi

Etik sorumluluk ile etkili liderliğin bir arada ve birbirini destekleyen yapılar olduğu söylenebilir. Özdemir (2003) etik ve liderliğin el ele giden kavramlar olduğunu ve etik çevrenin etkili liderliğe destek olduğu gibi, etkili liderliğin de etiğe benzer desteği verdiğini vurgulamıştır. Bu karşılıklı ilişki için neden sonuç ilişkisine bağlı olarak süreç içerisinde pek çok zorluğa göğüs gerdiği gibi bu zorlukların üstesinden gelmek için de yine birbirinden destek aldığı söylenebilir. Etkili liderliğin temelinde yalnızca başarılı liderlik olmayıp güdüleyerek harekete geçirme de söz konusu ise, öğretmenlerin yalnızca başarılı kararları tercih ettiği için başarılı işler yürüten bir yöneticiyi lider olarak kabul edip peşinden kararlılıkla gitmelerini sağlamayacaktır. Bir başka ifadeyle, başarı tek başına insanları etkilemek ve harekete geçirmek için yeterli değilse, üzerinde durulması gereken kavramın içerisinde liderin sahip olması gereken diğer bazı kişisel özellikleri, paydaşlarına karşı davranışları, grubu motive etme ve harekete geçirme becerisi, bunu yaparken zorlayıcı güce başvurmadan doğal süreci içerisinde yürütmesi de eklenebilir. Böylece liderin etki düzeyi artarak öğretmen ve personelin bu etkiye karşı hissettiği olumlu tepki de artacaktır. Hizmetkâr liderliğin karşısında duran bir söylem olarak “müdür çalıştırır” ifadesi etkili liderlikle birleşince bu eylemin zorla değil, doğal sürecinde ve görevi yerine getirenlerin içsel güdülenmeleri ve arzusuyla gerçekleşeceğine ilişkin ipucu vermektedir. Yönetilen grupların liderden etkilenerek yapmaları gereken işleri kendi istekleriyle eyleme dökmeleri öğretmen-okul müdürü ilişkisinde beklenen bir etkileşimdir (Balci, 2021).

Etik sorumluluk ve etkili liderlik bir arada düşünüldüğünde birbirini olumlu yönde destekleyen iki süreçten bahsedilebilir. Etkili liderler, okulda etik sorumluluk bilincinin ve buna bağlı olarak etik davranışların sergilenmesin-

de model olabilecekleri gibi okuldaki diğer personelleri de bu yönde motive edebilir. Ayrıca bu sürecin döngüsel olduğu da ifade edilebilir. Nitekim etkili liderlik, etik sorumluluğu pekiştirdiği gibi okulda etik sorumluluk bilincinin yerleşmesi ve etik davranışların gösterilmesi, etkili liderlik becerilerinin de daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayabilir.

SONUÇ

Etik hem öğretmen eğitiminde hem de hizmet içi eğitimler ve yönetici belirlenme sınavlarında önem verilen bir eğitim bilimleri konusudur. Bir örgüt olarak okulu oluşturan tüm unsurların birbirine etik yaklaşımları sağlıklı ilişkilerin yanı sıra verimli bir okul iklimi oluşmasına da katkı sağlamakta, bu durumun öğrencilerin akademik başarılarına olumlu etkileri olduğu bilinmektedir. Okul liderlerinin etik sorumluluklar çerçevesinde kurumlarına etkili liderlik sergilemeleri hem olumlu bir okul iklimi yaratma hem de öğrencilerin eğitime sürecine olumlu destek sağlanması açısından bir gerekliliktir. Bir okuldaki sorunlar, okul müdürünün etik sorumluluklarından ve etkili liderlik özelliklerinden bağımsız düşünülemez.

Okulda öğrencinin öğrenci olarak, öğretmenin öğretmen olarak, yöneticinin yönetici olarak, velinin veli olarak etik sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumlulukların bilincinde olup ilişkilerin temeline belirli değerleri yerleştirmenin sonucunda yayılan bir etkiyle gelişim odaklı bir sürece ulaşılmaktadır. Aksi durumda çatışmalarla zamanını harcayan bir okul iklimi ortaya çıkabilir. Etik dışı davranışların sebep olduğu çatışmaların kimisi dedikodularla ilgili olmaktadır. Bu nedenle dedikodu kavramı eğitim bilimleri çalışmalarına girmiş ve bilimsel araştırmalara konu olmaya devam etmektedir. Kimi okul müdürü çatışmaya çatışarak ya da sahip olduğu yasal güç kaynaklarını kullanarak karşılık verebileceği gibi bu unsurları yönetme yoluna giderek de bunu sağlayabilir. Bu noktada okul müdürüne duyulan güven önemli olmakla beraber bu konudaki bilgi ve farkındalık düzeyi de başarıya ulaşmada zamanın verimli kullanılmasını sağlamaktadır. Lider olarak okul müdürünün benimseyeceği tarzlardan biri etkili liderlik olabilir. Akdoğan ve Demirtaş'ın (2014) çalışmasında yöneticilerin bulunduğu organizasyonlarda birer rol model oldukları, özellikle de etik liderlik davranışları ile örgütsel politik algılara yön verecekleri ve sonuçta da etik iklim algısını pozitif yönde etkileyecekleri öngörülmüştür.

Durumsal, dağıtımçı, paylaşımcı, demokratik ve etik liderlik özelliklerini de içerisinde barındıran etkili duruşuyla öğretmenleri değerli hissettiren

ve yapıcı çatışma bakış açısıyla her çatışmadan okul olarak öğretimsel kazanımlarla çıkılabilir.

Okul müdürünün, okulundaki öğretmenlerin mizacını, ilgilerini, yeteneklerini, donanımlarını belirlemesi, bunun farkında olması öğretmenler odasını yönetmesini de sağlayabilir. Meslek etiği konusunda her ne kadar etik dışı davranışların yasal güçle üstesinden gelinmesi gerektiğine alan yazında rastlanıyor olsa da, okul müdürünün liderliği çözümde önemli bir rol oynayacaktır. Göreve yeni başlayan, genç bir müdürün ilk zamanlarda kararlarına başvurulmayıp okuldaki farklı güçleri ve karar odaklarını işaret eden deneyimlere sahip olduktan sonra işine adanmış bir personel ekibi, olumlu bir okul iklimine dönüşen çabada cezai yaptırımlardan çok birbirini tanımak ve ikna olmanın etkisi üzerinde durulabilir. Liderin etkili liderlik sergilemesi de bu konunun önemli bir parçasıdır. Okul, müdürü kadar olduğu gibi nihayetinde eğitim işini birinci elden yürütenler de öğretmenlerdir. Bu bakış açısıyla etkili bir liderin, sadece okulun stratejik planının hazırlanmasına, ders planlarının onaylanmasına, kurul toplantılarına başkanlık edilmesine yönelik bürokratik iş ve işlemlerinden dolayı ona bu sıfatın bahşedilmiş olduğunu düşünmek yeterli değildir. Daha fazla göstergeye ihtiyaç vardır. Sözü edilen bu iş ve işlemler somut, görünen düzeydedir. Güzel davranış, iyi ve doğruyu bilme, gösterme gibi özellikler lideri lider yapan ışıkta gizli olabilir. Öğretmenlere karşı hoşgörülü ve anlayışlı davranan, iyi ve kötü zamanlarını ayırt etmeksizin yanında olan, herkese eşit ve yakın mesafede duran, özel hayatını kurcalamayan fakat anlatmak isteyen için dinlemeye hazır bir okul müdürünün varlığının hissedilmesi, öğretmenin okulda öğrencilere ve velilere göstereceği tutum ve akademik çabaları için de destekleyici rol oynayacaktır. Alan yazında dışsal motivasyon unsurlarıyla iş yürüten bireyler olduğu gibi içsel motivasyona dayalı görevi yerine getirenlerin bulunduğu da söylenir. Kimi ödül, ücret artışı, başarı belgesi gibi unsurların belirli aralıklarla sağlanmasıyla çabasını taze tutarken kimisi için değerli hissettiği ortamda mutlu olması kâfidir. Bu nedenle etkili liderler, etik sorumluluklar sergileyerek başarı ile harmanladıkları liderlik becerilerini hayata geçirdiklerinde, o okulda sadece öğrenci notlarının yüksek olması ya da sınav başarısı değil, öğretmenlerin birbiriyle, yöneticilerin öğretmenlerle ve herkesin öğrencilerle ilişkilerine yansıyan ve olumlu iklim oluşmasını sağlayan durumlardan da söz edilecektir. Bunun için yalnızca demokratik ya da yalnızca dönüşümcü, kültürel vb. liderlik değil, etkili liderlik unsurlarına ihtiyaç olduğu vurgulanabilir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. & Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Aksoy, S., Erdil, O. & Ertürk, A. (2017). Etik iklim: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(2), 133-151.
- Altınkurt, Y. & Yılmaz, K. (2011). Öğretmen adaylarının öğretmenlerin mesleki etik dışı davranışlar ile ilgili görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(22), 113-128
- Arslantaş, C. C. & Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve öğretimde etik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, Y. (2019). Öğretmenim etik miyiz?: Etik davranmanın bir formülü var mı?. Pergole Yayınları.
- Bahçetepe, Ü. & Giorgetti, F. M. (2015). Akademik başarı ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Istanbul Journal of Innovation in Education*, 1(3), 83-101.
- Bakioğlu, A. (1996). Öğretmenlerin kariyer evreleri (Türkiye’de resmi lise öğretmenleri üzerinde yapılan bir araştırma). (II. Ulusal Eğitim Sempozyumu Bildiriler Kitabı). Marmara Üniversitesi/Atatürk Eğitim Fakültesi Yayınları, İstanbul.

- Balcı, A. (2021). Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(2), 62-78
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Başel, R. (2007). *Özel eğitim kurumlarında karşılaşılan etik dışı davranışlar (Denizli ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Bennis, W. (1999). *Bir lider olabilmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bezirci, M. & Konuşkan Bayraktar, M. (2017). *Etik ilkeler ve etik eğitimi*. İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- Can, E. & Işık Can, C. (2019). Okul yöneticilerinin etik dışı uygulamalarının belirlenmesi. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 5(16), 406- 422.
- Canlı, S. (2016). *Okul müdürlerinin öğretmenlere güveninin okul iklimine etkisi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Cemaloğlu, N. & Duran, A. (2020). *Fark yaratan başarılı okul müdürleri*. Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. & Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165).
- Çalışkan, A. & Pekkan, N. Ü. (2016). Örgütsel sessizliğin iş performansına etkisi: Etik ikliminin aracılık rolü. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-19.

- Direk, H. (2018). *Etik liderlik davranışının etik iklim ve örgütsel güvene etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Doğanay, A. & Şen, E. (2007). Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir Belediyesinde bir uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 324-348.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Gümüşali, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548.
- Gün, İ. & Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3), 217-226.
- Gündüz, Y. & Balyer, A. (2012). Okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının incelenmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 5(2), 237-253.
- Günel, D., Civelek, M. E. ve Karabulut, A. T. (2016). İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerine Etkisi: Deneysel Bir Araştırma (Organizational Culture and Work Ethics). *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 14(28), 251-265.
- Güneş, H. (2016). *Eğitimde etik*. Eğiten Kitap.
- Haynes, F. (2020). *Eğitimde etik*. Ayrıntı Yayınları.
- Karadağ, E., İşçi, S., Öztekin, Ö. & Anar, S. (2016). Okul iklimi ve akademik başarı ilişkisi: Bir meta-analiz çalışması. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17(2), 107-122.

- Karaevli, Ö. (2013). Anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 4(8), 35-52.
- Karaman, T. (2009). *Öğretmenlerin öğretme tutkusunun sürekliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesi*. (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karayol, M. & Yavuz Eroğlu, S. (2020). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Mesleki Etik ve Mesleki Motivasyon Durumlarının İncelenmesi: Muş İli Örneği . *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2) , 655-664 .
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Kennedey, J. F. (2009). *Cesaret ve fazilet mücadelesi*. İstanbul: Hayat.
- Kılıç, M. Y. (2019). Okullarda yöneticinin sağladığı etik iklimin, örgütsel bağlılık ve öğretmen performansına etkisi. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 8(3), 807-836.
- Kuçuradi, İ. (2020). *Ahlak, etik ve etikler*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- MEB (2022). Öğretmenlik meslek kanunu. 25.03.2022 tarihinde resmigezete.gov.tr adresinden erişildi.
- Tuna, M., Bircan, H. & Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.

- Oral, B., Çoban, A. & Bars, M. (2020). *Eğitimde Ahlak ve Etik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.
- Özkan, H. H. & Çelikten, M. (2018). Öğretmenlik meslek eğitimi ile ilgili etik olmayan durumlar. *Turkish Journal of Educational Studies*, 5(2), 76-84.
- Tonus, H. Z. & Oruç, İ. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde etik dışı davranışlar ve yönetimi: bir işletmenin personel yönetmeliği içerik analizi. *İş Ahlakı Dergisi*, 5(10), 149-181.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Usta, M. E., Kaya, A. & Özyurt, D. (2018). Örgütsel dedikodu yönetimi. *Harran Maarif Dergisi*, 3(2), 1-13.
- Vural, Z. B. A. & Coşkun, G. (2011). Kurumsal sosyal sorumluluk ve etik. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(1), 61-87.
- Yalçınkaya, M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Yıldırım, G. & Kadioğlu, S. (2007). Etik ve tıp etiği temel kavramları. *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 29(2), 7-12.

Yıldırım, İ. (2020). *Öğretmenlerin paydaşlarla ilişkilerinde etik ilkeler*. Ş. Ada ve F. Silman (Ed.), *Eğitimde Ahlak ve Etik içinde (117-140)*. Pegem Akademi.