

MEVLANA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİMİNDE ETİK LİDERLİK  
VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tahsin KAYA**

**KONYA  
AĞUSTOS - 2014**

**MEVLANA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİMİNDE ETİK LİDERLİK  
VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ**

**Tahsin KAYA**

**Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce kabul edilen yüksek lisans tezidir.**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Vehbi ÇELİK**

**KONYA  
AĞUSTOS - 2014**

Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne;

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir. 03.09.2014

Tez Danışmanı

: Prof. Dr. Vehbi ÇELİK .....

Üye

: Prof. Dr. Musa GÜRSEL .....

Üye

: Doç. Dr. Etem YEŞİLYURT

**Onay**

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Doç. Dr. İsmail Özgür ZEMBAT

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Yapmış olduğum akademik çalışmadan elde edilen bulgular ışığında ele alarak düzenlediğim **yüksek lisans tezimin** etik davranış ve akademik kurallara dikkat edilerek hazırlanıp sunulduğunu, tezimin tez yazım kurallarına uygunluğunu, tezimde kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, tezimi sadece Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne verdiğimi ve bu beyanımın aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

  
Fatma KAYA  
03.09.2014

## ÖZET

Toplumsal çeşitliliğin arttığı, etik değerlerin zayıflamaya başladığı bir yapı içerisinde, okul yöneticilerinin etik liderlik rollerini konu edinmesi ve bu rollerin örgütsel adalet kavramıyla ilişkisini belirlemesi çok önemli görülmektedir. Bu doğrultuda yapılan bu araştırmanın temel amacı, resmi ilkokullarda görev yapan yöneticilerin görüşlerine göre sergiledikleri etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesidir.

Bu amaçla Konya Merkez Selçuklu, Karatay ve Meram ilçelerinden toplam 350 yöneticinin görüşüne başvurulmuştur. Araştırmada, betimsel nitelikte ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın verileri Gary Yukl ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Davranışı Ölçeği” ve Niehoff ve Moorman (1996) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Adalet Ölçeği” ile toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS 16.0 paket programı kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri yüzde ve frekans tekniği ile ölçeklerden elde edilen veriler ise aritmetik ortalama, bağımsız gruplar t testi, Mann Whitney U testi, Kruskal Wallish testi; varyans, korelasyon, basit regresyon ve LSD analizi ile çözümlenmiştir. Görüşler arasında anlamlılık düzeyi  $p < .05$  olarak kabul edilmiştir.

Okul yöneticilerinin görev, branş ve kıdem türü değişkenine göre sergiledikleri etik liderlik davranışlara ilişkin maddelerde genel olarak anlamlı farklar görülmüş, örgütsel adalet algı düzeyine ilişkin ise sadece görev türü yönünden anlamlı fark bulunmuştur. Okul yöneticilerinin farklı branş ve kıdeme sahip olmaları, onların örgütsel adalet algı düzeyine ilişkin görüşlerini etkilememiştir. Her iki ölçekte de okul yöneticileri genel olarak “*kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

İlkokul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algısı ve alt boyutları arasındaki ilişki pozitif yönde ve yüksek düzeyde bulunmuştur. Etik liderlik davranışları ile en anlamlı ilişkinin gerçekleştiği örgütsel adalet alt boyutu etkileşim adaleti olarak görülmüştür. Yapılan regresyon analizinde etik liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüş olup; etik liderliğin örgütsel adaleti orta düzeyde ve anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmada genel olarak; ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algısı ve alt boyutları arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkması; etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısının önemli bir açıklayıcısı olarak örgütsel adalet ve alt boyutlarını etkilediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Etik, Etik liderlik, Örgütsel Adalet, Prosedür Adalet, Dağıtımsal Adalet, Etkileşim Adalet, İlkokul Yöneticileri

## ABSTRACT

At the structure in which social diversity increase and ethical values begin to weaken, It's seen very important to take ethical leadership roles by school administrators and determine relationship of these roles with the concept of organizational justice. Accordingly, the main object of this research is to determine level of relationship between their ethical leadership behavior and organizational justice perceptions, according to opinions of managers working in official primary school.

With this aim, totally 350 administrators in Konya's central districts -Meram, Selçuklu and Karatay- have been consulted for their opinions. In this study, descriptive relational scanning model has been used. The data of the study has been gathered with "*ethics leadership behaviour scale*" developed by Gary Yukl and his friends ( 2013) and "*organizational justice scale*" developed by Niehoff and Moorman (1996) . SPSS 16.0 packet programme has been used in the analysis of the data. Demographical characteristics of the participants have been analysed by frequency and per cent technique whereas the data got from the scales have been analysed by arithmetic mean, independent groups t test, Mann Whitney U test, Kruskal Wallish test, variance, regression, correlation and LSD analysis. The level of meaningfulness among views has been accepted as  $p < .05$

In the items relating ethics leadership behaviours which school administrators enacted according to the variables such as task, branch and seniority type, generally substantial differences have been seen whereas a substantial difference has been found only in terms of task type relating perception level of organizational justice. Having different branches and seniority among school administrators has no effect on their opinions regarding the level of their perception of organizational justice. In both scales, school administrators reported level of their opinion as "*strongly agree*" .

The relation between ethics leadership behaviours which primary school administrators enacted and the perception of organizational justice with its subdimensions have been found as positive and in high level. The most meaningful relation that has occurred with ethics leadership behaviour has been interactional justice which is a subdimension of organizational justice. It had been seen that the ethics leadership had an explanatory effect on organizational justice perception in the the regression analysis done. It was identified that ethics leadership predicted the organizational justice in medium level and meaningfully.

In this research ,in general ,after finding out a high level and a significant relationship between ethical leadership behavior exhibited by elementary school administrators and their perception of organizational justice and its subscales; it concludes that the ethical leadership

behavior, as an important explanatory of “*perception of organizational justice*”, has a significance effect on organizational justice and its sub-dimensions.

**Keywords:** Ethics, Ethics Leadership, Organizational Justice, Procedure Justice, Distributive Justice, Interactional Justice, Prime Minister Administrators



## İÇİNDEKİLER

ONAY .....	III
ÖZET .....	VI
ABSTRACT .....	VIII
İÇİNDEKİLER.....	X
TABLolar LİSTESİ .....	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XVI
EKLER LİSTESİ.....	XVII
ÖNSÖZ.....	XVIII
KISALTMALAR .....	XIX

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ .....	1
1.1.Problem Durumu .....	4
1.2. Araştırmanın Önemi.....	4
1.3. Araştırmanın Amacı.....	5
1.4. Sayıtlılar .....	6
1.5. Sınırlılıklar .....	6
1.6. Araştırmanın Kavram Tanımları .....	6

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİTERATÜR İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. LİDERLİK .....	7
2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı .....	7
2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik.....	10
2.1.3. Liderde Bulunması Gereken Temel Özellikler .....	14
2.1.4. Liderlik Yaklaşımlar .....	15
2.1.4.1.Özellikler Yaklaşımları .....	15
2.1.4.2.Davranışsal Yaklaşımlar .....	16
2.1.4.3.Durumsallık Yaklaşımı .....	17
2.1.4.4.Modern Liderlik Yaklaşımları.....	17
2.2.ETİK.....	22
2.2.1.Kavramsal Açından Etik ve İnsan Yaşamındaki Önemi.....	22
2.2.2.Etiğin Amacı ve Görevi .....	25
2.2.3.Etik Türleri ve Dayandığı Temeller .....	26
2.2.4.Eğitim ve Etik .....	29
2.2.5.Eğitimcilerin Etik Tutumları.....	32

2.2.6.Kültür, Değer ve Etik İlişkisi .....	35
2.2.7.Etik İlkeler (Değerler).....	37
2.3.ETİK LİDERLİK .....	41
2.3.1.Kavramsal Açıdan Etik Liderlik .....	41
2.3.2.Etik Liderlerin Özellikleri.....	44
2.3.3.Etik Liderliğin Türleri.....	46
2.3.3.1.Hizmete Yönelik Liderlik .....	46
2.3.3.2.Otantik Liderlik.....	47
2.3.3.3.İlke Merkezli Liderlik .....	49
2.3.4.Etiksel Olgunluk Ve Başarılı Liderlik .....	51
2.3.5.Etik Liderliğin Eğitimsel Liderlik Açısından Sonuçları .....	52
2.3.6. Okul Yönetiminde Etik Liderlik .....	53
2.3.7. Etik Liderlik Boyutları.....	57
2.3.7.1.İletişimsel Etik .....	57
2.3.7.2.Karar Vermede Etik .....	58
2.3.7.3. İklimsel Etik.....	61
2.3.7.4. Davranışsal Etik .....	61
2.3.8.Etik Liderlik Davranışının Etkilendiği ve Etkilediği Kavramlar .....	62
2.4. ÖRGÜTSEL ADALET .....	63
2.4.1.Örgüt Kültürü ve Adalet Kavramı .....	63
2.4.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Algısının Önemi.....	65
2.4.3. Örgütsel Adalet ile ilgili Kuramsal Yaklaşımlar .....	68
2.4.3.1.Reaktif İçerik Kuramları .....	69
2.4.3.2.Proaktif İçerik Kuramları .....	70
2.4.3.3. Reaktif Süreç Kuramları .....	71
2.4.3.4. Proaktif Süreç Kuramları .....	72
2.4.4. Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları .....	73
2.4.4.1. Dağıtımsal Adalet .....	73
2.4.4.2. İşlemsel Adalet.....	74
2.4.4.3. Etkileşimsel Adalet .....	76
2.4.5. Örgütsel Adaletin Etkilendiği ve Etkilediği Kavramlar.....	78
2.5.ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ .....	79
2.5.1. Etik Liderlik Alanında Yapılan Çalışmalar .....	82
2.5.2. Örgütsel Adalet Alanında Yapılan Çalışmalar.....	86
2.5.3. Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet İlişkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar .....	91

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli .....	94
3.2. Evren ve Örneklem.....	94
3.3. Veri Toplama Araçları.....	95
3.3.1. Etik Liderlik Ölçeği .....	95
3.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği .....	96
3.4. Verilerin Toplanması.....	98
3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	98

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Cinsiyet Türü Değişkenine Göre Okul Yöneticileri Dağılım .....	100
4.2. Görev Türü Değişkenine Göre Okul Yöneticileri Dağılım .....	101
4.3. Branş Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Dağılımı .....	101
4.4. Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Dağılımı .....	103
4.5. İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	105
4.5.1. Görev Türü Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	110
4.5.2. Branş Türü Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	114
4.5.3. Kıdem Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	116
4.6. İlkokul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	120
4.6.1. Görev Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Örgütsel Adalet Algı Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	130
4.6.2. Branş Türü Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Örgütsel Adalet Algı Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	134
4.6.3. Kıdem Türü Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Örgütsel Adalet Algı Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	137
4.7. İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışları İle Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	140
4.8. İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algısını Açıklamaya İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	141

**BEŞİNCİ BÖLÜM**  
**SONUÇ-TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

5.1. Sonuç ve Tartışma .....	142
5.1.1. İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylelerine İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	142
5.1.2. İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Örgütsel Adalet Algı Düzeyine İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	144
5.1.3. İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışları İle Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	145
5.1.4. İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algısını Açıklamaya İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	147
5.2. Öneriler.....	147
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	147
5.2.2. Araştırmaya Yönelik Öneriler.....	149
KAYNAKLAR.....	150
EKLER.....	167

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo No</b>	<b>Tablo Adı</b>	<b>Sayfa No</b>
Tablo 1.	Liderlik Üzerine Yapılan Tanımların Kronolojik Trendi.....	9
Tablo 2.	Yöneticilik ve Liderliğin Karşılaştırılması .....	13
Tablo 3.	Etik Liderliğin Değerlendirilmesinde Önerilen Kriterler .....	44
Tablo 4.	Etik Liderlik Davranışının Etkilendiği ve Etkilediği Kavramlar .....	63
Tablo 5.	Örgütsel Adaletin Etkilendiği ve Etkilediği Kavramlar.....	78
Tablo 6.	Araştırma kapsamında Örneklem Seçilen İlçe ve Okul Sayıları .....	94
Tablo 7.	Etik Liderlik Ölçeği Maddeleri İçin Faktör Yükleri .....	96
Tablo 8.	Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı .....	100
Tablo 9.	Görev Türüne Göre Okul Yöneticileri Dağılım.....	101
Tablo 10.	Araştırmaya Katılanların Branş Değişkenine Göre Dağılımı .....	102
Tablo 11.	Araştırmaya Katılanların Sınıf Öğretmeni ve Diğer Branşlar Değişkenine Göre Dağılımı.....	103
Tablo 12.	Okul Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları .....	103
Tablo 13.	Okul Yöneticilerinin Kıdem Değişkeninin Müdür ve Müdür Yardımcısına Göre Dağılımları .....	104
Tablo 14.	İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalama Sonuçları.....	105
Tablo 15.	Görev Türü Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular ve Yorumları .....	111
Tablo 16.	Görev Türü Değişkenine Göre Homojen Dağılım Göstermeyen Maddeler İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	113
Tablo 17.	Branş Türü Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular.....	115
Tablo 18.	Kıdem Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular .....	117
Tablo 19.	Kıdem Değişkenine Göre Homojen Dağılım Göstermeyen Maddelere İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları .....	118
Tablo 20.	İlkokul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalama Sonuçları.....	120
Tablo 21.	Görev Türü Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Örgütsel Adalet Algı Düzeyine İlişkin Bulgular .....	131

Tablo 22. Görev Türü Değişkenine Göre Homojen Dağılım Göstermeyen Maddeler İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	134
Tablo 23. Branş Türü Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Örgütsel Adalet Algı Düzeyine İlişkin Bulgular .....	135
Tablo 24. Branş Türü Değişkenine Göre Homojen Dağılım Göstermeyen Maddeler İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	137
Tablo 25. Kıdem Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Örgütsel Adalet Algı Düzeyine İlişkin Bulgular .....	138
Tablo 26. İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışları ile Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	140
Tablo 27. İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algısını Açıklamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi .....	141

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil No</b>	<b>Şekil Adı</b>	<b>Sayfa No</b>
Şekil 1.	Lider –Yönetici Güç Farklılaşması .....	11
Şekil 2.	Etik Davranış Modeli .....	24
Şekil 3.	Etik Liderlik ve Uzun Dönemli Başarı .....	43
Şekil 4.	Etik Liderliğin Üç Bileşeni .....	43
Şekil 5.	Etik Liderliğin Türleri .....	46
Şekil 6.	Liao ve Tai'nin Hipotez Modeli.....	77
Şekil 7.	Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi .....	81
Şekil 8.	Yönetici Etik Liderlik Davranışı ile Örgütsel Adalet İlişkisi .....	82

## EKLER LİSTESİ

<b>Ek No</b>	<b>Ek Adı</b>	<b>Sayfa No</b>
Ek 1.	Etik Liderlik Ölçeği .....	168
Ek 2.	Örgütsel Adalet Ölçeği .....	169
Ek 3.	Akademik Çalışma Amaçlı Örgütsel Adalet Ölçeği Kullanım İzni. ....	171
Ek 4:	Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni .....	172



## ÖNSÖZ

Okul yöneticilerinin tutum ve davranışları; okul ortamındaki iş görenlerin okullarıyla, görevleriyle, öğrencileriyle ve velileriyle daha sıkı bağlar kurmalarında önemli bir rol oynar. Bu anlamda bu çalışmada okul yöneticilerinin okullarındaki sorumluluklarını yerine getirmede, sergiledikleri etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısı ve alt boyutları üzerindeki etkisi irdelenmeye çalışılmıştır.

Gerek liderliğin ve gerekse liderlerin toplumsal veya örgütsel bir ihtiyaçtan doğduğu söylenebilir. Son yıllarda kamu ve özel sektörde etik dışı olayların artmasıyla birlikte “*etik liderlere*” duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Özellikle eğitim kurumları açısından, bu ihtiyaç ayrı bir anlam taşımaktadır.

Eğitim kurumları, bireyleri içinde yaşadığı toplumun değerlerine ve çağın gereklerine uygun olarak eğitir ve geleceğe hazırlar. Okulların bu görev ve sorumluluğunu en iyi şekilde yerine getirebilmesi için de çok iyi yetişmiş, yetenekli, istekli, değişim ve gelişime açık, etik ilkeleri benimsemiş ahlâklı yöneticilere sahip olması gerekmektedir. Okul yöneticisi, sahip olduğu toplumsal değerler ile modern çağın gerektirdiği bilgi donanımını etik ilkeler perspektifi içinde yoğurarak; hem okul örgütünde hem de okul çevresinde etik bir iklimin oluşmasını sağlayabilir. Bu durum gerek bireylerin ve gerekse okul çevresini oluşturan toplumun örgütsel adalet algılarını güçlendirecektir.

Çalışma konusunun seçilmesinde ve hazırlanmasında zaman kısıtlaması yapmadan, sabırla beni yönlendiren ve tezin oluşmasında gerekli özeni gösteren değerli danışman hocam Prof.Dr. Vehbi ÇELİK’e çok teşekkür ederim. Engin birikim ve tecrübesiyle her zaman tavsiyelerinden istifade ettiğim hocam Prof.Dr. Musa GÜRSEL’e teşekkürü bir borç bilirim. Tez çalışmamın yöntem ve verilerinin analizi sürecinde büyük desteklerini gördüğüm Doç.Dr. Etem YEŞİLYURT hocama, ölçeklerinin düzenlenmesinde yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Ayşe NEGİŞ IŞIK’a, Mehmet ÖZMAYA’ya ve Erkan HOROZOĞLU’na ayrıca teşekkür ederim. Tezimin literatür kısmında yabancı kaynakların çevirisinde destek sunan Eda GÜLER’e, Tuba AYDIN’a ve Zeynep KOYUNCU’ya teşekkür ederim.

Ve son olarak tezim ile ilgili yoğun çalışma döneminde benden desteklerini esirgemeyen ve her zaman anlayış gösteren sevgili eşim Suna ve en değerli varlıklarım olan Muhammed Barış, Yusuf Emre ve bir aylık Zeynep’ime çok çok teşekkür ederim.

07.09.2014  
Tahsin KAYA

## **KISALTMALAR**

MEM: Milli Eğitim Müdürlüğü

TÜSİAD : Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği

Diğer. : Diğerleri.

E.L.Ö: Etik Liderlik Ölçeği

Ö.A.Ö : Örgütsel Adalet Ölçeği

D.A : Dağıtımsal adalet

İ.A : İşlemsel Adalet

E.A : Etkileşimsel Adalet

P.A :Prosedür Adalet

TDK : Türk Dil Kurumu

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Klasik yönetim anlayışının çalışanları örgütlerin değiştirilebilir birer parçası olarak gören temel düşüncesinin aksine modern yönetim anlayışları; örgütlerin ve çalışanların birbirine ihtiyacı olduğu düşüncesini savunarak, çalışanları örgütün en önemli unsurları olarak görmüştür. Dolayısıyla insanların birbirine olan ihtiyacı ve birlikte yaşama gerekliliği, onların yaşamı paylaşırken güç birliği içinde olmalarını zorunlu kılmaktadır. Örgüt çalışanları olarak herkes söylediği sözlerden, yaptığı işlerden, kullandığı araçlardan sorumlu olarak bir diğerinin tutum ve davranışını etkilemektedir.

Örgüt içinde güç birliği sağlanarak olumlu faaliyetlerin yaygınlaşması genel olarak liderin ahlak anlayışıyla yakından ilişkilidir. Etik lider, sergilemiş olduğu faaliyetlerle ve yapmış olduğu icraatlar ile örgütlerde olumlu etik anlayışın yaygınlaşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Aynı şekilde her gün aynı ortamı paylaşan iş görenlerin de liderin sergilemiş olduğu olumlu davranışlardan etkilenmemesi mümkün değildir. Önemli bir çevre etkeni olarak iş görenlerin örgütsel davranışını biçimlendiren insanlar arası etkileşim, yöneticinin etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet gibi örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişki; eğitim örgütleri olarak okullarda insan ilişkilerinin anlaşılmasına katkı sağlayabilir. Bu olumlu etkileşim, lider ile iş görenler arasındaki örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkileyecektir. Bu durum iş görenlerin davranışlarına olumlu yansıtılarak çalışanların iş ortamında adanmışlık duygusu içinde çalışmalarını ve dolayısıyla örgütün hedeflerine ulaşılmış olmasını sağlayacaktır.

Bireylerin örgütsel yaşamlarında uğraşmak zorunda oldukları bir dizi faaliyetin varlığı ve yoğun çalışma saatleri stres yaşanmasına sebep olabilir. Bu da olumsuz bir iş ve çalışma ortamını beraberinde getirmektedir (Cemaloğlu, 2007c, s.78). Yapılan çeşitli araştırmalarda; örgütsel adaletin olumlu algılandığı bir örgüt ortamında çalışanların daha yüksek bir iş doyumu elde ettikleri ve işlerinde daha verimli oldukları görülmüştür. Bu bağlamda; iş görenlerin motivasyon düzeylerinin, işlerinde olan etkililiklerinin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve örgütsel bağlılıklarının arttığı, davranışlarının daha etik hale geldiği, örgütte görülen olumsuz davranışların azaldığı, daha kaliteli örgütsel çıktının sağlandığı, rol çatışmaları ve karmaşalarının azaldığı ve yöneticiye olan güvenin arttığı görülmüştür (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012, s.139). Ancak örgütsel adaletin olumlu algılanmadığı örgütlerde, sosyal ortamının karmaşıklığı ve insan ilişkilerindeki anlaşmazlıklar liderlere yeni ve oldukça zor bir görev yüklemektedir. Bu rol, liderlerin etik değerler ve

inançlar sistemine sahip olmasını ve örgütteki çaba ve eylemlerin bu sistem çerçevesinde geliştirilmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla iş görenlerini etkileme konumunda bulunan liderler etik davranışlarıyla da örneklerdir.

Farklı liderlik tanımlarından da anlaşılacağı gibi liderler insanları etkilemek, ikna etmek, moral birliği sağlamak, grup üyelerinin isteklerini karşılamak, ortak bir amacı başarmak, başlatmak gibi özellikleri içermektedir (Erçetin, 1998). Dolayısıyla lider, bir yandan liderliği öğrenmek ve uygulamak sorumluluğunu yerine getirmek, diğer yandan da örgütsel olayları ahlaki bir süzgeçten geçirerek doğru karar vermek durumundadır.

Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısı üzerinde çok önemli etkisi olduğunu gösterse de bu alanda yapılan araştırmaların özellikle ülkemizde yeterli düzeyde olmadığı bir gerçektir. Türkiye’de etik konusunun değer kazanması ve bu konuda atılan somut adımların Milli Eğitim Bakanlığındaki yansımalarını MEB Etik Komisyonu’nun kurulmasıyla görmekteyiz. 5176 Sayılı Kanun ve “Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 29. maddesi gereği kurulan MEB Etik Kurulunun amacı; Etik Kültürünü yerleştirmek ve geliştirmek, personelin etik davranış ilkeleri konusunda karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak tavsiyelerde ve yönlendirmelerde bulunmak ve etik uygulamaları değerlendirmek şeklinde açıklanmaktadır (Resmi Gazete, 2004). Ancak bu ilkeler, tüm kamu çalışanlarını kapsayacak şekilde genel olarak hazırlanmıştır. 2006 yılında yapılan 17. Milli Eğitim Şurası’nda 27. Madde de “*Öğretmenlik meslek etiği ilkeleri oluşturulmalıdır.*” ifadesi yer almıştır. Yine aynı şurada okullarda kurum kültürünün oluşturulmasına ilişkin 92. maddede “*Kurum kültürünün oluşturulmasında insan haklarına dayalı davranış, şeffaflık, hesap verilebilirlik, nesnellik, katılımcılık, demokratik lider ve yönetim, meslek etiğine bağlılık, mesleki dayanışma, yetki ölçüsünde sorumluluk gibi temel değerler büyük önem taşımaktadır.*” denilmiştir. Ancak bu maddeler okul yönetiminde etik konusuna odaklanmamış, eğitim öğretimde etik gibi daha genel bir çerçevede kalmıştır.

Eğitim politikalarına yön veren insanların bilmesi gereken önemli husus, okul yöneticiliğinin sıradan bir işletme yöneticiliği olmadığı, kendine has özel durumları olduğu gerçeğidir. Çünkü okullar, toplumun kültürünü oluşturan ve gelecek nesillere taşıyan örgütlerdir. Okullarda etik bir havanın oluşturulması ve etik ilkelerin davranışlara yansımaları tüm toplumu olumlu yönde etkileyecektir.

Etik davranışların, ilişkilerin kültürel ortamlarda var olduğu düşünüldüğünde, yönetici etik davranışlarının okul kültüründen etkilendiği söylenebilir. Çelik (2012)’e göre; eğitim alanında çalışan okul yöneticilerinin çoğu doğru değerler ve etik kurallar ile donandığını düşünürler. Ancak zamanla benimsedikleri değerler ve etik kurallar aşınır ve doğru yoldan saparlar. Bireysel ve okul düzeyindeki birçok sorunun nedeni etik davranışların yetersizliğine dayanmaktadır. Yöneticilerin, okullarını yönetirken gösterdikleri davranışlar etik olma ya da

olmama özelliklerine göre okul iş görenleri tarafından algılanarak bir değer görür. Bu değerler önceliğini kültürden alarak çıktısını bir başka değişkene bırakır. Etik davranışların çıktılarında biri olan "*adalet*" okul kültürü içerisinde kendilerine etik davranılan iş görenlerin adalet algılarını etkiler. İş görenlerin maruz kaldıkları etik davranışlar iş ortamının adalet algısını ve adalet algısı da çalışanların iş ortamındaki moral motivasyonlarını etkiler.

Bu çalışmamızda okul yönetiminde etik liderlik örgütsel adalet ilişkisi saptanmaya çalışılmıştır. Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde; problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın amaç cümlesi ve alt amaçlar, sayıtlar, sınırlılıklar ve araştırmanın kavram tanımları açıklanmıştır.

İkinci bölümde literatür ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Bu kapsamda; liderlik ve türleri, etik, etik liderlik, etik liderlik boyutları ve etik liderlik davranışının öncelleri ve çıktıları üzerinde durulmuş ve kavramsal çerçevesi ortaya konmuştur. Yine bu bölümde çalışmamızın ikinci ana konusu olan örgütsel adalet ile ilgili; örgüt, adalet ve örgütsel adalet kavramlarına, kuramsal yaklaşımlara, örgütsel adalet algısı boyutlarına ve Örgütsel Adaletin öncellerine ve çıktılarına değinilmiştir. Ayrıca çalışmamızın özünü oluşturan etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu konuyla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan metodolojik çalışmalar ve bu çalışmaların sonuçlarına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde; araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Bu bölümde; yapılan araştırmanın modeli, kapsadığı evren ve örneklem, veri toplama aracının hazırlanması, verilerin toplanması, analizi ve analiz aşamasında kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın dördüncü bölümünü oluşturan bulgular ve yorumlar başlığı altında amaç ve alt amaçlar cümlelerinde yer alan sorular için toplanan verilere dayalı olarak elde edilen bulgular ile bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bu bölümde, okul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışları ve okullarındaki örgütsel adaletin algılanma düzeyine ilişkin görüşleri; görev türü, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Ayrıca ilkökul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranış düzeyi ile örgütsel adalet algı düzeyi ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve etik liderliğin örgütsel adalet algısını açıklayıp açıklamadığına ilişkin korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın beşinci bölümde ise; alt amaçlar doğrultusunda ulaşılan bulgulara dayalı sonuçlar ortaya konulmuş, bu sonuçlar benzer çalışmalardan elde edilen sonuçlarla

tartışılmış ve araştırma sonuçları eksenli öneriler sunulmuştur. Yapılan bu bilimsel çalışma son olarak kaynakça ve ekler ile bitirilmiştir.

### **1.1.Problem Durumu**

Liderlik, hakkında çok konuşulan, çok fazla şey yazılan bir kavram olmasına rağmen gerçekte çok az şey bilinen bir davranış bilimleri konusudur. Liderliği ve liderleri konu alan, liderleri etkili ve etkisiz ortaya koyan çok sayıda liderlik biçimi geliştirilmiştir. Ancak geliştirilen liderlik biçimleri uygulamada etkili sonuçlar vermemiştir. Bunun en temel iki nedeni vardır: İlk olarak yapılan araştırmalarda liderlik eylemden çok davranış olarak ve manevi bir olgudan çok psikolojik bir olgu olarak görülmüştür. İkincisi ise, yapılan araştırmalarda liderliğin bürokratik, psikolojik ve teknik-rasyonel yönü vurgulanarak mesleki ve ahlaki boyutu ihmal edilmiştir (Sergiovanni, 1992, s. 2).

Etik liderlik ve Örgütsel adalet ilişkisi alanında ABD ve Kanada başta olmak üzere İngiltere, Almanya ve Fransa gibi birçok batı ülkesinde 1980'lerden bu yana çok önemli çalışmaların yapıldığı bilinmektedir. Ülkemizde ise etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisine 2000'li yıllardan itibaren çalışılmaya başlanmıştır. Ancak bu çalışmalarda okul yöneticilerine yeterince odaklanmamış, bu durum okul yöneticilerinin etik liderlik boyutlarının amaçlanan düzeyde gelişmemesine etkide bulunmuştur. Dolayısıyla okul yöneticilerinin, örgütsel adalet ve alt boyutlarının çalışanların işe motivasyonları ve verimlilik düzeyleri üzerindeki etkisini yeterince algılamadıkları ve bu konuda bilinçli davranmadıkları okul ortamındaki uygulamalarından görülmektedir.

Okulda etik bir atmosfer oluşturma sorumluluğu, okul yöneticisinin liderliğine yeni boyutlar eklemektedir. Bu yeni boyutlar bütünsel olarak incelendiğinde okul yöneticisinin etik liderlik rollerini ortaya koymaktadır. İlkokul yöneticileri üzerinde okul yöneticilerinin etik liderlik rolleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki araştırmamızın problemini oluşturmaktadır.

### **1.2.Araştırmanın Önemi**

Günümüz okul yöneticilerinin etik liderlik ilkelerini benimseyerek buldukları okulları toplumda daha itibarlı, çalışanlar ve sosyal çevre tarafından tercih edilen ve sosyal sorumluluklarını yerine getiren kurumsallaşmış birimler olması; küreselleşen dünyamızdaki rekabet ortamında var olmaları için kaçınılmazdır.

Okul yöneticilerinin etik liderlik rollerini yerine getirmeleri gerek bireysel, gerek toplumsal ve gerekse evrensel bir sorumluluktur. Bireylere ahlaki davranışları kazandırma gereksiniminin öne çıktığı çağımızda, bu sorumluluk ayrı bir önem taşımaktadır. Bu yüzden

okul yöneticilerinin etik liderlik rollerini ve bu rollerin örgütsel adaletle olan ilişkilerini konu alan bilimsel çalışmalara ihtiyaç olduğu muhakkaktır.

Bu araştırma, etik değerlerin zayıflamaya başladığı, toplumsal çeşitliliğin arttığı bir yapı içerisinde, okul yöneticilerinin etik liderlik rollerini konu edinmesi ve bu rollerin örgütsel adalet kavramıyla ilişkisini belirlemesi açısından önemli görülmektedir. Bu çalışmanın diğer bir önemi de ülkemizde henüz yöneticiler tarafından yeterince önem verilmeyen örgütsel adalet kavramının, okul yöneticileri üzerinde yapılan anketler ve görüşmeler yoluyla farkındalık yaratmayı sağlayacak olmasıdır. Ayrıca bu araştırma ile okul yönetiminde etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin daha da vurgulanmış olacağı böylece ilgili literatüre önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

### **1.3.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, ilkokul yöneticilerinin etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır. Okul yöneticilerinin;

1. Etik liderlik davranışı gösterme düzeyi nedir ve bu düzey onların;
  - a- Görev türü,
  - b- Branş ve
  - c- Kıdem türü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
2. Örgütsel adalet algı düzeyi nedir ve bu düzey onların;
  - a- Görev türü,
  - b- Branş ve
  - c- Kıdem türü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranış düzeyi ile örgütsel adalet algı düzeyi ve bunların alt boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı, örgütsel adalet algısını pozitif yönde ve anlamlı olarak açıklamakta mıdır?

### **1.4.Sayıtlar**

1. Anket yoluyla edinilen bilgiler, okul yöneticilerinin görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.
2. Veri toplama aracı, araştırma amacıyla elde edilecek bilgiler için yeterlidir.

3. Seçilen örneklemin evreni temsil edecek yeterlikte olduğu varsayılmıştır.

### 1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma, resmi ilkokullarda toplanan verilerle sınırlıdır.

2. Konya merkez Selçuklu, Karatay ve Meram ilçelerindeki ilkokullarda görev yapan yöneticiler ile sınırlıdır.

3. Araştırmanın sonuçları araştırmaya katılacak yöneticilerin soruları içtenlikle cevaplamaları ile sınırlıdır.

### 1.6.Tanımlar

Bu bölümde, araştırmada kullanılan anahtar kavramların tanımları ile birlikte araştırmada sıkça kullanılacak öteki kavramlar aşağıda verilmiştir:

**Liderlik:** iş görenler tarafından paylaşılan bir vizyona yönelik olarak onların bütün varlıklarıyla katkıda bulunmasını sağlayan sinerjik bir yönetim sürecidir (Aytaç, 2003).

**Okul:** İlkokul düzeyinde eğitim-öğretim veren kamu okullarıdır.

**Okul yöneticisi:** İlkokul düzeyinde eğitim-öğretim veren kamu okullarının yöneticileridir (müdür ve müdür yardımcıları).

**Etik:** Etik ideal ve soyut olana işaret ederek, ahlak kurallarının ve değerlerin incelenmesi anlamını taşır (Aydın, 2001).

**Etik liderlik:** Liderin örgütsel amaçlarını gerçekleştirirken var olan kanunlar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar gösterdiği bir liderlik türü olarak ifade edebiliriz (Aydın, 2010).

**Adalet:** Kavramın kökünü oluşturan “*adi*” sözcüğü, bir davranışın veya hareketin, adalete uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğüne ifade etmek için kullanılır. Bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir (Kaya, 2008).

**Örgütsel Adalet:** Örgütsel adalet, çalışanların kendilerine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili durumlarını ifade eder (Greenberg, 1990; Moorman, 1991).



## İKİNCİ BÖLÜM

### LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. LİDERLİK

##### 2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Lider kavramı insanlığın varlığı ile ortaya çıkan, toplumların teşekkülü ile anlam kazanan geçmişten bugüne sürekli değişen ve yeni fonksiyonlar yüklenen sosyal yaşamın yönetsel kaynağıdır. Liderin Türk Dil Kurumu'ndaki sözlük anlamı: “*Yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef*” olarak tanımlanmaktadır. Lider, üyesi olduğu sosyal çevre içerisinde liderlik davranışlarını yerine getirmekle vazifeli kişi olarak izleyenlerine rol model olma, onları başarılı kılma, yönlendirme gibi işlevlere sahiptir. Machiavelli, liderin kitlelerden destek bulması gerektiğini söylemiş ve gruplarda dayanışmayı öngören liderlik türlerinden bahsetmiştir (Machiavelli, 2003, s.13-26). Lider; birey veya grupları belli bir amaç doğrultusunda davranmaya yönelten, peşinden sürükleyen etkileyici kişidir. Kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgüt çalışanlarını emirleri doğrultusunda davranış göstermeye yönelten kişidir. Ortak hedefleri belirlerken gruptaki herkesin fikirlerini, isteklerini ortak bir noktada buluşturabilen kişidir lider.

Liderler, yönetme ve yönlendirme rolünü oynarken geniş bir özellikler setine sahip olmalıdır. Farabi'ye göre lider, uyanık ve zeki olmalıdır. Cömert ve adaletli olmalı, adalet ehlini sevmelidir. Lider her zaman doğruluktan şaşmamalı ve doğru kişileri sevmelidir. Korkak olmamalı ve tebaasına karşı iradesinde zaafiyetten eser olmamalıdır. Lider, eğitim ve öğretime düşkün olmalıdır, yeme, içme ve cinselliğe düşkün olmamalıdır. Hatip olmalı, ikna edici kuvvet ve inanca sahip olmalıdır, sağlam bir hafızaya sahip olmalıdır, zeki ve kolay anlayabilen biri olmalıdır (Bayraklı, 1993, s.122-123). Liderler yerine göre yol gösterici, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, aidiyet uyandırıcı, ilham verici, destekleyici rollerini oynayabilmelidir. Lider stratejik düşünebilmeli, değişime açık olmalı, kaosu yönetebilmeli, bireyler veya gruplar ile empati kurabilmelidir. Lider psikolojik açıdan güçlü olmalıdır, çünkü ön plandadır. Organizasyon ile sorunlar arasında bir ara yüz oluşturur. Liderlik, iş görenler tarafından paylaşılan bir vizyona yönelik olarak onların bütün varlıklarıyla katkıda bulunmasını sağlayan sinerjik bir yönetim sürecidir (Aytaç, 2003, s. 61).

Liderlik, çeşitli sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık, liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı dayanağı oluşmamıştır. Liderliğe farklı bakış açılarından bakıldığında, farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir kavramdır. Bundan dolayıdır ki liderlik, yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu

kadar, psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan da ele alınıp analiz edilebilen bir kavramdır. (Şişman, 2012, s.1)

Liderlik konusunda önemli görülen tanımlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Çelik, 2012, s.1):

Bass'a göre liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir.

Bennis & Nanus'a göre liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.

Graen'e göre liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir.

Argyris'e göre liderlik, Liderlik, güçlü bir etkidir.

Etzioni'ye göre liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür.

Zaleznik'e göre liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır.

Farklı liderlik tanımlarında, liderliğin insan ya da insanların yönetilmesini ve yönlendirmesini açıklayan ifadeler de yer almaktadır (Erçetin, 1998):

Cooley'e göre liderlik, sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir.

Blacmar'a göre liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.

Chapin'e göre liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir.

Knootz ve O'Donnell'e göre liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.

Moore'e göre liderlik, insanları istenilen biçimde hareket ettirme yeteneğidir (Kaya,1993).

Urwick'e göre liderlik, insanların niteliğidir (Kaya, 1993).

Genel olarak bakıldığında grubu etkileme, yönetme, amaca yönelme ve yöneltme gibi anlamlar ifade eden liderlik kavramında lider ise bu süreci harekete geçiren birey olarak görülmektedir.

Liderlik eylemlerini tanımlamada kullanılan dört öge; örgüt, liderlik rolü, konum ve bireydir (Harsham&Harsham, 2008). Lider; örgütü yönetme, yönlendirme görevini üstlenen birey olarak belli rol davranışları ile örgüt içerisinde etkileme mekanizmasını oluşturur. Katz ve Kahn (1998) örgütsel

önderliğin temelini, örgütün günlük emirleriyle mekanik uyumdan daha ötede, etki yönünden bir fazlalık gerektirdiğini ifade eder.

Aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere liderlik tanımları tarihsel sosyoloji sürecinde konjüktürel şartların da etkisiyle sürekli değişim ve gelişim göstermiştir.

**Tablo 1. Liderlik Üzerine Yapılan Tanımların Kronolojik Trendi**

YILLAR	LİDERLİK TANIMLARI
1902	Liderlik, sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir.
1906	Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
1911	Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
1921	Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
1924	Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir.
1927	Liderlik, grup üyelerinin enerji ve isteklerini fark ederek bunların karşılanmasını sağlamaktır.
1930	Liderlik, insanları ikna ederek istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
1935	Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu kanıtlamaktır.
1939	Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir.
1942	Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal ve sosyal olarak etkileyebilme sanatıdır.
1948	Liderlik, grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak araçları kontrol altında tutabilmektir, kurum ve kişi amacını entegre etmektir.
1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
1955	Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir, farklılıkları ortak amaca yönlendirmektir.
1960	Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.
1964	Liderlik, kurumsal amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır, yeni kurumsal iklim ve kütler yaratmaktır.
1968	Liderlik, yetki kullanarak karar alabilmektir.

1978	Liderlik, kurum üyelerini rutinin dışında performans göstermesine güdüleyici etki yapmaktır, kurumsal dönüşüm için katkı almaktır.
1986	Liderlik, başkalarının faaliyetlerini etkilemekte yararlanılan güçtür.
1990	Liderlik, sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.
1991	Liderlik, ortak amaçlar yaratarak grubu harekete geçirebilmektir.
1992	Liderlik, empati ve uzmanlık gibi bütünleşen davranışları sergileyebilmektir.
1993	Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.
1994	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir.
1995	Liderlik, kurum üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylar karşısında anlamlandırmaktır.
1996	Liderlik, amaç, kültür, strateji gibi eylemleri geleceği yaratıcı ekiplere yönetmektir.
1997	Liderlik, tüm potansiyelleri amaca ulaşma çabasına dönüştürerek insanları etkilemektir, kişilerin kendilerinden daha fazla vermelerini sağlamaktır.
2007	Liderlik, bilgi ve kişilik gücüyle insanları etkileyebilmektir. Liderlik krizi yönetebilme sanattır, değerleri, ilkeleri kabul ettirme sanattır.

**Kaynak: (Erçetin, 2000, s.4-7 ve Akdemir, 2008, s.64-65)**

En genel şekli ile liderlik, güç ve aklın birleşimi olup; insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna etme yeteneği; lider ise örgüt üyelerini bir araya getiren ve onları örgütün amaçları doğrultusunda motive eden insan olarak tanımlanabilir.

Bir kurumun, örgütün ya da okulun en tepesinde bulunan kişi için lider ya da yönetici ifadesi kullanılabilir. Karar verme organının başı, değişimin başlatıcısı olarak liderlerin aynı işe farklı yaklaşımları; onların birbirlerinden ayrılan liderlik özelliklerini ortaya koyar.

Drucker'a göre; etkili liderler sadece karar vermezler. Örgüte çok geniş bir açıdan bakarlar ve iş görenler üzerinde çok büyük bir etki oluştururlar. Liderler günlük sorunları çözme ya da ortaya çıkarmadan çok stratejik düşünceleri denerler. Yöneticiler daha arzu edilen sonuca ulaşmak için, örgütsel yapı ve süreci biçimlendirmeye çalışırlar. Oysaki liderler, grubu bir vizyon etrafında birleştirmeye çalışırlar. (Lunenburg&Orstein'den aktaran Çelik, 2012, s.2).

Yöneticilik bir meslektir ve işletmelerin kurulmasıyla ortaya çıkmıştır. Liderlik, bir davranış biçimidir. Yöneticilik, daha çok örgütü temsil etme, grup çabasını eşgüdümleme ve amaçlar doğrultusunda iş göreni yöneltme eylemidir. Liderlik ise, iş görenlerini etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilme, onları gönül gücüyle etkileyebilme yeteneğidir (Özgen, 2003, s.99-119)

Erdoğan, lider ile yönetici arasındaki farklılıkları şöyle özetlemektedir (Çelik, 2012, s.2-3).

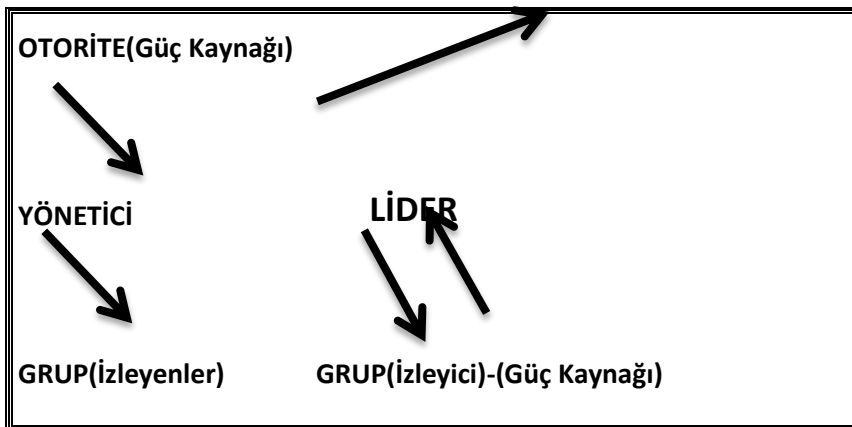
1. Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticinin grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez. Lider ise grup üyelerinin tamamı ya da çoğunluğu tarafından izlenen kişidir.

2. Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Zaleznik'e göre yönetici rasyonel karar veren ve sorun çözen kişidir. Lider ise grup beklentilerini karşılayan kişidir.

3. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Liderin temel ilgi alanı ise izleyenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan almaktayken; yönetici gücünü bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır (Eraslan, 2004, s.162). Lider ve yönetici kavramlarının farklılaşma yönleri aşağıdaki şekilde ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Şekil 1. Lider –Yönetici Güç Farklılaşması**



Kaynak: Kılınç, 1997, s.385

Şekilden de görüldüğü gibi lider; hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizma ile ilgili iken yönetici; hiyerarşi, denge ve kontrol ile ilgilidir (Kılınç, 199, s.385).

Warren Bennis, yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları şöyle anlatmaktadır: *“Yöneticilik ile liderlik arasında derin farklar vardır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar.”* (akt: Barın, 1999, s.13)

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olmakla beraber eşdeğer sözcükler değildir. Lider; bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir. Yönetici ise başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır. Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değildir bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir (Eraslan, 2004, s.14-15).

Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine özgü yanları vardır. Yöneticilik, karmaşıklıkla başa çıkmaya ilişkin iken liderlik değişimle başa çıkmayla ilgilenir.

**Tablo 2. Yöneticilik ve Liderliğin Karşılaştırılması**

	<b>YÖNETİCİLİK</b>	<b>LİDERLİK</b>
<b>Gündem Meydana Getirme</b>	<b>Planlama ve Bütçeleme</b> İhtiyaç duyulan sonuçları başarmak için detaylı adımlar ve zaman tabloları oluşturma ve sonra bunu sağlamak için gerekli olan kaynakları tahsis etme.	<b>Gidilecek Yönü Belirleme</b> Gelecek için, genellikle de uzak bir gelecek, bir vizyon geliştirme ve bu vizyonu başarmada ihtiyaç duyulan değişiklikleri yapmak için stratejiler geliştirme.
<b>Gündemi Başarmak İçin İnsan Şebekeleri (Ağları) Geliştirme</b>	<b>Organize Etme ve Personel</b> Planın gereklerinin üstesinden gelebilmek için bazı yapılar oluşturma; bu yapıları bireylerle kadrolaştırma, planın yerine getirilmesinde yetki ve sorumlulukları devretme, insanlara klavuzluk etmeye yardımcı olacak politika ve prosedürler sağlama ve uygulamayı izleme metod ve sistemler yaratma.	<b>İnsanları Hizaya Sokma, Onlara Çekidüzen Verme</b> Gidilecek yönü, vizyonu, kelimeler ve hareketlerle vizyonu anlatan ve onun geçerliliğini kabul eden, bunun için koalisyon yapan insanlara ileterek, onları hizaya sokma.
<b>Uygulama</b>	<b>Kontrol Etme ve Problem Çözme</b> Sonuçları, planların bazı detaylarını gözleme, sapmaları belirleme ve sonra bu problemleri çözmede planlama ve örgütleme yapma.	<b>Motive Etme ve İlaham Verme</b> İnsanları, temel politik, bürokratik ve kaynak sınırlamalarını yenmede harekete geçirerek, bu sınırlamaları temel fakat yerine getirilmemiş insan ihtiyaçlarına dönüştürmelerini sağlama.
<b>Sonuçlar</b>	Olacak olan olayları ve emirlerin derecesini belirleme ve işletme ile ilgili çeşitli çıkar grupları tarafından beklenen ana sonuçları tutarlı bir şekilde ortaya koyabilme.	Genellikle etkin bir derecede değişim ortaya koyabilme ve çok yüksek derecede gerekli olan değişiklikleri meydana getirebilme potansiyeline sahip olma. Örneğin; müşterilerin istediği yeni bir ürün, işletmenin rekabet edebilirliğini artırmada çalışan ilişkilerinde yeni yaklaşımlar deneme gibi...

**Kaynak: Kotter, 1999a:6, akt: Doğan, 2007, s.44**

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere güçlü bir işletme; liderlik ve yöneticiliğin her ikisine birden ihtiyaç duymaktadır. Başarılı olmak için işletmeler sadece müşterilerinin, hissedarlarının, çalışanlarının ve diğerlerinin o anki beklentilerini karşılamamalı, aynı zamanda bu kişilerin zaman içinde değişen ihtiyaçlarını belirlemeli ve bunlara uyum sağlamalıdır (Doğan, 2007, s.43).

### 2.1.2. Liderde Bulunması Gereken Temel Özellikler

Günümüzde İyi bir lider olabilmek için bir takım özelliklere sahip olunması gerekmektedir. Liderlik; cesaret, dürüstlük, özgünlük, güven, açık olma, güven aşılama ve geleceğe dair umut gerektirir. Aşağıdaki paragraflarda bu özelliklere değinilmektedir.

Earle'ye göre, iyi bir liderin; dürüstlük ve saygınlık, dinlemek ve algılamak, sorumluluk almak ve karar vermek olmak üzere üç önemli özelliği vardır. Liderin iş görenleri güdüleyerek işlerini daha istekli yapmaları, onların güvenini ve saygısını elde etmekle mümkün olur. Birlikte iş görebilmek, ilerleme kaydedebilmek için ise onları dinlemelidir. Sorumluluk alarak iş görenlere güçlü bir karaktere sahip olduğu izlenimini vermelidir (akt: Doğan, 2007, s.34).

Batlaş (2000, s.125), liderde bulunması gereken özellikleri başarı yönelimli olmak, insanları motive etmek, duygularını denetleyebilmek ve empati gösterebilmek ve en önemlisi liderin kendiyle ilgili farkındalığı şeklinde sıralamıştır.

Liderin öğrendiklerini ilke haline getirerek kendini motive etmesi, gerçekleşmesi zor görünen düşünceleri hayata geçirecek güce ve inanca sahip olması, bunları astlara bir sorumluluk içinde ve herkesin anlayabileceği şekilde aktarması gerekir.

Bennis, liderde bulunması gereken özellikleri, güçlü bir vizyon sahibi olmak, iş dünyasını iyi tanıma, motivasyon yeteneği, sistemli düşünmek ve disiplin, başarı için deneyim, doğru ekip oluşturma, hızlı karar alma, karakterli olma şeklinde sıralamıştır (akt: Doğan, 2007, s.37).

İyi bir lider, kendi gerçekleri kadar insanların gerçeklerinden de hareket ederek onların gerçeklerini kendi gerçeklerinden daha önce algılamalı ve gerekeni yapmalıdır. Lider hızlı düşünebilmeli ve planlı olmalıdır. Lider olan kişinin öngörüsü yüksek olmalı, iletişimi ve ikna kabiliyeti yüksek olmalıdır. Gerçek lider; bilimi, sanatı, siyaseti mevki ve çıkarlarına alet etmeyen kişidir (Fındıkçı, 2012, s.50-53).

Lider; kendisini ve grup üyelerini iyi tanıyan, grup üyelerini de alacağı kararlara ortak eden, işinde uzman olan, demokratik ve zıt görüşlülere davet eden, vazgeçilemeyecek amaçlar için sabırlı, kararlı ve yüreklilikle direnen, umutsuzluğa en zor koşullarda bile kapılmayan, çevresine sürekli güven vererek moralleri yüksek tutan, alçak gönüllü olan, zamanı iyi



kullanan, dürüst ve erişilebilir, gerektiği zaman risk almaktan çekinmeyen, eleştirilmekten korkmayan aksine bundan memnun olabilen kişidir (Şahin ve Temizel, 2007, s.183).

### **2.1.3. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlikle ilgili olarak başta ABD olmak üzere birçok Batı ülkesinde araştırmalar yapılmış ve bir takım yaklaşımlar ve modeller geliştirilmiştir. Bu araştırmalarda liderlerin bireysel özellikleri, liderlik stilleri, durumsal faktörler, yönetsel davranışlar gibi konular üzerinde durulmuştur. Bu teoriler, genel olarak; *özellikler yaklaşımları*, *davranışsal yaklaşımlar* ve *durumsal yaklaşımlar* olmak üzere üç başlıkta toplanmaktadır (Şişman, 2012, s.5).

#### **2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımları**

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar özellikle zamanın askeri ve brokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları dönemlere damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır (Çelik, 2012, s.7).

Özellikler yaklaşımı, lideri tanımlayan ve açıklayan en temel yaklaşım olarak bilinmektedir. Bu yaklaşım tarzının özünde liderin diğer insanlardan farklı olması gerektiği yer almaktadır (Fındıkçı, 2009, s.61). Liderlerin sahip oldukları fiziksel, sosyal ve kişilik özellikleri bu yaklaşımın odak noktasıdır (Bolat ve ark., 2008, s.172).

Liderlikteki özellik teorileri; bazı kişilerin niçin etkin bir lider konumuna, diğer kişilerin bundan mahrum olduklarını kişisellikten kaynaklanan farklılıklarla açıklama fikrine dayanır. Çalışmalar yaş, boy, zekâ düzeyi, akademik başarı, yargılama yeteneği gibi liderlik faktörlerini sınamıştır, aynı zamanda bu faktörlerin tümü başarılı liderleri önceden tahminlemeye çalışmada temel oluşturmuştur (Keçecioğlu, 1998, s.26).

Sonuç olarak, liderlik alanında ilk çalışmaları oluşturan özellikler kuramı günümüz liderlik çalışmalarında önemli bir yer tutmaktadır. Özellikler, lideri lider olmayanlardan ayırmada etkilidir; bununla birlikte liderlik sürecinde durumsal unsurların dikkate alınması daha bütüncül ve uygulamaya yönelik yarar sağlayabilmektedir (Şahin, 2012, s.160).

#### **2.1.4.2. Davranışsal Yaklaşımlar**

Davranışsal kuram başlığı altında toplanan liderlik yaklaşımlarında ise liderin özellikleri yerine liderin grup üyelerine karşı gösterdiği davranışlar üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla bu ikinci yaklaşımda liderin izleyenlerine karşı göstermiş olduğu davranışlara önem verilmektedir (Koçel, 2001, s.428).

Bu yaklaşımın temel dayanağı, liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır (Tengilimoğlu, 2005, s.4). Yani lideri başarılı ve etkin kılan hususun liderlik davranışı sergilerken yaptığı eylemlerdir (Bolat ve diğ., 2008, s.174). Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır (Tengilimoğlu, 2005, s.4).

Davranışlar yaklaşımına göre lider, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar ortaya koymalı ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır (Zel, 2006, s.124).

Bale'nin Harvard Üniversitesi araştırmaları neticesinde, en iyi fikirleri ortaya koyan grup üyeleri içinde en çok sevilen kişi olarak lider olabilmek düşüncesi ortaya atılmıştır (Korkut, 2010, s.96).

Davranışsal kuram içinde yer alan başlıca araştırmalar ise, Ohio Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Yönetim Gözeneği Kuramı (Robert Blake ve Jane Mouton) gibi çalışmalardır (Şişman, 2012, s.6).

Ohio ve Michigan Üniversiteleri'ndeki araştırmaların sonucunda ortaya atılan insana yönelik ve işe yönelik liderlik davranışlarına ek olarak katılımcılık boyutunu da ele alan Gary Yukl, liderlik davranışları modelleri teorisinde "çalışanların kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini" konu edinmiştir (Zel, 2006, s.136).

Hellriegel, Slocum ve Woodman gibi Davranışçı kuramcılara göre etkili liderler, bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmayı sağlamada iki yol izler (Çelik, 2012, s.11):

1. Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek iş görenleri daha kaliteli iş yapmaya yöneltir.
2. Grup üyelerine destek sağlayarak iş görenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur.

#### **2.1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsal kuram olarak ifade edilen yaklaşımların çıkış noktası ise "*Her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı söz konusu değildir.*" anlayışına dayanmaktadır. Kurama göre farklı ortam ve farklı gruplarda farklı liderlik davranışları söz konusudur (Şişman, 2012, s.6). Durumsal kuram düşüncesini destekleyen önemli yaklaşımlar ise

Fiedlerin Durumsal Liderlik Kuramı, Yol-Amaç Kuramı, Vroom Ve Yetton'nun Normatif Kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı, Hersey ve Kenneth Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı gibi yaklaşımlardır.

Liderlik olgusunun oluştuğu koşullara veya ortama ağırlık verilen durumsallık yaklaşımında kabul edilen varsayım, değişik durumların farklı liderlik tarzları gerektirdiği konusudur (Koçel, 2001, s.134). “*Tek ve en iyi*” yönetim şekli bulunduğunu savunan davranış teorilerinin değişik yanlarını oluşturan bu yaklaşım, en mükemmel lider davranışının durumlara göre farklılık arz edebileceğini öne sürmektedir. Dolayısıyla durumsallık teorileri, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya önem vermiştir.

Okul yönetimi açısından durumsal liderlik davranışı daha çok ilişki yönelimli olmak zorundadır. Çünkü okul örgütlerinde çalışan öğretmenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. Okul yöneticisinin sadece öğretmenlerin yöneticisi olmadığı, öğretmenlerin yanında diğer personel ve öğrencilerinde yöneticisi olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla okul yöneticisinin liderlik davranışı, öğretmenlerin yanında eğitimci olmayan personel ve öğrencileri de etkilemektedir (Çelik, 2012, s.31-32).

#### **2.1.4.4. Modern Liderlik Yaklaşımları**

Medeni toplumlarda "*liderlik*" kavramı sosyolojik zaman sürecinde farklı kuramlar çerçevesinde tartışılmıştır. Özellikler kuramı, davranışsal kuramlar ve durumsal kuramlar olarak adlandırılan bu kuramların yanında yeni liderlik yaklaşımları olarak ifade edilebilecek bakış açıları literatüre girmiştir. Ancak yeni liderlik yaklaşımı tamamen bir önceki yaklaşımların yerine geçememiştir (Keçecioğlu, 1998, s.61).

Modern ya da yeni liderlik olarak adlandırılan bu perspektif, 1980'lerde sonra ortaya çıkan liderlikle ilgili yaklaşımları sınıflandırmak veya tasvir etmek amacıyla kullanılmıştır. Farklı kaynaklarda değişik adlar altında sınıflanan bu liderlik yaklaşımları özetle açıklamak gerekirse şu şekilde sıralanabilir:

**Transformasyonel (Dönüşümcü) liderlik** kavramı liderlik literatürüne görece yeni girmiştir. Yeni liderlik paradigmasının önde gelen çağcıl yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Transformasyonel liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır (Keçecioğlu, 1998, s.27). Bu kavram, ilk defa Burns tarafından 1978 yılında etkileşimsel liderlik kavramı ile birlikte kullanılmıştır. Transformasyonel liderliğin ilk ortaya atıldığı dönemlerde yapılan çalışmalarda, irade, özgüven, vizyon ve ahlaki yücelik gibi nitelikler üzerinde durulmuştur. Transformasyonel liderlik; izleyicilerine vizyon kazandıran, bu vizyon

doğrultusunda ek misyonlar yükleyen, örgüt içinde bir sinerji yaratıp değişimler yaparak kişilerin yaptıklarından veya yapabileceklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Bolat ve Seymen, 2003, s.62-64). Robert Moss Kanter, insanların, değişken niteliğe sahip olan o anın alanına değil de, bütüne ait olduklarını hissetmeleri gerekir. Transformasyonel Liderler, değişimin insanlarda yaratacağı duygusal travmanın etkisini, değişimin aralıklı değil, sürekli olduğunu ve kurumun geçmişten gelen mirasının günümüze dek ulaşan bir uzantısı olduğunu göstererek azaltabilirler (Clemens & Mayer, 1999, s.197).

Avolio ve Bass'a göre transformasyonel liderler, sadece zorunlu olarak çevresel olaylara tepkide bulunan kişiler değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir (akt: Çelik, 2012, s.142).

Transformasyonel liderliğin temelini ise izleyenlerin nasıl etki altına alınacağı hususu oluşturmaktadır (Zel, 2006, s.189). Cesaretli olmaları, sürekli öğrenmeye açık olmaları, kendilerini bir değişim unsuru olarak görmeleri, kavramsal yeteneklerinin üst düzeyde olması ve vizyon oluşturma becerisine sahip olmaları dönüşümcü liderlerin ortak temel özellikleridir (Bolat ve diğ., 2008, s.182).

**Öğretimsel liderlik**, bir yönetim uzmanı olmayı gerektirmektedir. Okul yöneticilerinin etkili okul yaratmak için ortaya koydukları çaba, öğretimsel lider olarak algılanmaları sonucunu doğurmuştur. Smith ve Andrew'e göre; okul yöneticisinin sergilediği güçlü öğretimsel liderlik davranışlarını şunlardır (akt: Çelik, 2012, s.37-38):

1. Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme,
2. Okulun hedeflerinin gerçekleşmesine kendini adanma,
3. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahip olma,
4. Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma,
5. Doğrudan öğretim politikasını geliştirici bir lider olarak şu görevleri yapar:
  - a. Öğretmenlerle iletişim kurma,
  - b. Personel geliştirme etkinliklerine katılma ve bu etkinlikleri destekleme
  - c. Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirme,
  - d. Değişik öğretim materyalleri sağlama.
6. Sürekli olarak öğrencileri okul başarısını artırma doğrultusunda geliştirme ve öğretmen etkililiğini sağlama,

7. Uzun vadede okulun amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme,
8. Okul karar verme sürecinde ilgili birimlerin görüşlerine başvurma,
9. Etkili materyal sağlama ve kullanma, öğretmenlere destek olma ve zaman ayırma,
10. Kıt bir kaynak olan zamanı etkili bir şekilde yönetme ve öğrenme sürecini bozucu faktörleri en aza indirerek düzen ve disiplin oluşturma.

Görüldüğü gibi bir okul yöneticisi yöneticilik görevinin yanında öğretimsel liderlik rolünü oynamada akademik yeterlik, yönetim becerisi, iletişim becerisi, politika belirleme gibi değişik rolleri üstlenmesi gerekmektedir.

**Etkileşimci liderlik**, lider ile izleyenleri arasında karşılıklı ilişkiye dayanan; izleyenlerin liderlerinin isteklerini yerine getirmelerine karşılık, liderin de izleyicilerinin istek ve taleplerini karşılama olarak ifade edilmektedir. Etkileşimci lider, örgütü amaçlarına ulaştırma sürecinde çalışanların ihtiyacı olan araç-gereç ve donanımı, onların kullanabileceği bir şekilde onlara sunmaktadır (Tokmak ve Yavuz, 2009, s.18-19).

Etkileşimci liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler; yetkilerini çalışanları ödüllendirmek, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü vermek biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2004, s.345).

**Kültürel liderliği**, okul kültürünü oluşturan ortak düşünüş, inanış, sembol, kabul, gelenek ve normlar aracılığıyla çalışanların belli bir amaç doğrultusunda eyleme geçirilebilmesi süreci olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım, 2001, s. 8). Kültürel lider; örgütün değer ve normlarının içselleştirilmesi, astların bunlara uyması için çalışır. Ayrıca örgütünün kültürünü, içinde yaşadığı daha büyük sistemlerin kültürü ile de kaynaştıran kişidir (Erdoğan, 2004, s.47).

Yönetim alanında kültürel paradigmanın önem kazanması süreciyle birlikte örgütsel kültür konusunda çok sayıda araştırma yapılmaya başlanmıştır. Kültürel liderlik, lider davranışının basit bir üretim ya da ilişki yönelimli bir davranış olmadığını kabul ederek liderlik kuramlarına iki önemli katkı getirmiştir: Bunlardan birincisi, liderin etkililiği; ikincisi ise liderin örgüt kültürünü yönetme biçimidir (Çelik, 2012, s.223-224).

**Karizmatik liderlik**, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır. Özgüven, cesaret, izleyenler üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etme, bu tarz liderlerde gözlenebilecek kişilik özelliklerindedir (Çelik ve Sümbül, 2008, s.52). Olağanüstü yeteneklere sahip olma, grup üyelerini

yüksek düzeyde etkileme ve inançlarının doğruluğuna ikna etme becerisi, grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem verme, değişim için iç ve dış çevreye karşı duyarlı olma davranışları karizmatik liderlerin ortak özelliğini oluşturmaktadır (Bolat ve diğ., 2008, s.184).

Karizmatik liderler, kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan, kendisini aşan ama kendinde bulunan bir kutsallığı canlandıran kişidir (Akşit, 2008, s.110).

**Süperliderlik kuramı**, 1990'lı yılların başında öğrenme liderliği, transformasyonel liderlik ve vizyoner liderlik gibi liderlik kuramlarının geliştiği dönemlerde ortaya çıkmıştır. Eski ve yeni liderlik kuramlarının hepsinde lider, izleyenleri etkileyen kişi olarak kabul edilmiştir (Çelik, 2012, s.232).

Manz ve Sims (Doğan 2007)'e göre; bu yeni liderlik tarzının vurgulamak istediği esas konu, liderin her insanın içinde var olan kendine liderlik etme enerjisini ortaya çıkarmasını kolaylaştırmaktır. Böyle bir görüş açısı, liderin gücüne yeni bir ölçü getirmektedir.

**Vizyoner liderlik**, geleceği görme konusunda diğerlerinden farklı bir bakış açısına sahip olma olarak tanımlanabilir (Durukan, 2006, s.278).

Liderin birlikte olduğu insanları etkileyebilmesi ve eyleme geçirebilmesi, her şeyden önce onlara bir yön tayin etmesini ve bazı hedefler göstermesini gerektirir. Örneğin, "*Okul bütün çocuklar içindir*", "*mükemmellik ve eşitlik için eğitim*", "*en iyiye ulaşmak için çalışmak*", "*bütün öğrenciler öğrenebilir*" gibi ifadeler okul için bir yön ve hedef tayin eder (Şişman, 2012, s.72-73).

**Toplam kalite yönetimi liderliği** yaklaşımına göre liderlik; sahip olduğu özellikleri bir vizyona, hedefe dönüştürerek çevresindekileri bu vizyona ve hedefe göre heyecanlandırma, etkileme ve motive etme olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanların yaratıcılıkta, yenilikçilikte ve katılımcılıkta motive edilmesi liderliği gerektirmektedir (Doğan, 2007, s.90).

Toplam kalite yönetimi liderliği, değer arzeden metotların uygulanması, insanların bilgilendirilerek geliştirilmesi ve organizasyonlardaki materyallerin, hizmetlerin ve tüm süreçlerin geliştirilmesi için sürekli geleceğe bakmayı ifade etmektedir. Toplam kalite liderliği, tüm kurumsal iş süreçlerinde en iyi standartın oluşumu ile müşterilere en yüksek değer kazandırılmasını merkez alan bir sistemi öngörür. Başka bir ifadeyle, örgütsel süreçlerin, müşterilere değerli ürünler ve servisler vermeleri konularını inceler ve geliştirir (Tikici, Demirel ve Derin, 2005, s.233-234).

**Stratejik liderlik** kavramı, 1970'lerden sonra çok sık kullanılmaya ve kurumsal işletmelerin alan yazında önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır (Maviş, 1988, s.136). Bazı yazarlar stratejiyi, "*yönetimin oyun planı*"; bazıları da "*fark yaratmak*" olarak tanımlamaktadır (Thompson ve Strickland, 2001, s.3). 1980'lerde ilk olarak stratejik liderliği ortaya atan John Adair (2011, s.41) stratejik lideri, "*örgütün değişim dönemlerindeki liderlik*

*kademelerinde üyelerin beklentilerini başarılı bir şekilde yerine getiren kişi” olarak tanımlamaktadır. Norton ise (1999, s.20-23), örgütlerdeki stratejik liderleri, yarışan tekne kaptanlarına benzetmiştir. Yelken yarışında tekne kaptanlarının doğa koşullarını, rüzgârın yönünü ve şiddetini, akıntıların yönünü ve etkisini, rakiplerinin hareketlerini kontrol etmesi, ekibinin ve teknenin tüm özelliklerini bilmeleri gerekmektedir. Aynı şekilde stratejik liderin de, başında bulunduğu örgütün her zaman yeteneklerini bilmesi ve geliştirmesi, çevresel değişimleri sürekli izleyerek duruma en uygun stratejileri belirlemesi ve uygulaması gerekmektedir. Hitt ve diğerlerine göre (1999, s.376) stratejik liderlik; “zorunlu stratejik değişimi gerçekleştirmek için vizyon, esneklik ve çalışanları güçlendirme yeteneğidir”.*

**Hizmetkar liderlik**, liderlik ile ilgili tüm yaklaşımları içinde barındıran bu yaklaşımı, ilk olarak Greenleaf’in (1973, s.21) “The Servant as Leader” isimli makalesinde, “*Lider bir hizmetkârdır*” ifadesini kullanmasıyla gündeme gelen ve liderlik yaklaşımlarına ev sahipliği yapan bir liderlik modelidir (Fındıkçı, 2009, s. 20). Aslında yüzyıllar önce Peygamberimiz tarafından çerçevesi çizilen “*seyyidü’l-kavmi hâdimuhum: Liderler (seyyidler) kavimlerinin hizmetârlarıdır*” hadisinin sırrı ortaya çıkmakta ve bugün Batı toplumlarında hayata taşınmaya çalışılmaktadır. Hizmetkâr liderlik, insanlar arasında iş birliğini, güveni, geleceği öngörmeyi (basireti), dinlemeyi, sahip olunan güç ve yetkilerin ahlaki ölçüler içinde kullanımını teşvik eder (Çaldıranlı, 1998, s.20).

**Etik(moral) liderlik** “*karakter*” (Sarros, Cooper, Hortica, 2006) odaklıdır ve doğruluk temel prensiptir. Greenfield, moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlamaktadır (akt: Çelik, 2012, s.90). Tarihteki bilge kişilerin, hükümdarların özellikle devlet büyüklerine yapmış oldukları nasihatlerde de etik liderliğin büyük yer tuttuğu görülmektedir. Bunlara örnek olarak Mevlana’nın, Şeyh Edebalı’nın, Hacı Bektaş-ı Veli’nin, Yunus Emre’nin, Mustafa Kemal Atatürk’ün nasihatleri verilebilir. Etik liderlik ile ilgili kuramsal çerçeve daha geniş olarak aşağıda aktarılmıştır.

## 2.2. ETİK

### 2.2.1. Kavramsal Açıdan Etik ve İnsan Yaşamındaki Önemi

Bireysel ve sosyal yaşamın çok büyük bir hızla akıp değiştiği günümüzde etik sözcüğü, her geçen gün günlük hayatımızda daha fazla yer işgal etmektedir. Etik, bir etkinlik alanı olarak felsefenin bir dalı, bir ahlak felsefesi alanı; ahlaki olanın özünü ve temellerini araştıran bir felsefe etkinliğidir. İnsanın kişisel ve toplumsal yaşamdaki ahlaki sorunlarını ele alıp inceler (Akarsu, 1998, s.74). Diğer yandan etik, ahlaki nitelikteki davranış, eylem ve yargıları ilgilendiren bir konu olarak felsefenin önemli bir parçası ve sistematik bir çalışma alanı olmuştur (Aydın, 2012, s.12).

Etik ve ahlak kavramları, gerek yazılı ve görsel basında ve gerekse ilgili

yazın incelendiğinde birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar olarak görülmektedir. O nedenle, etik ile ahlak arasındaki ayırımın bilinmesi önem arz etmektedir. Bir kişi, bir toplum düzeni içinde başkalarıyla bir arada var olan bir birey olarak insan, ahlâkî hayatı şahsen yaşar, içinde bulunduğu toplumun ahlâkî ilke ve değerlerini eylemleriyle cisimleştirir. Fakat o bununla da kalmayıp, taşıyıcısı olmaya veya hayata geçirmeye çalıştığı değerlerin anlamı üzerinde düşünmeye başladığı, kullandığı ahlâkî kavramların gerçekte ne olduklarını ve ne anlam ifade ettiklerini araştırmaya; ahlâklılığın unsurlarını tartışmaya ve bu ve benzeri konularda düşündüğü ve hissettiği şeyleri dile getirmeye, başkalarına aktarmaya başladığında, normal ahlâklılık düzeyini aşır, etik yoluna girmiş olur (Cevizci, 2012, s.4).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde etik:

1. Ahlak felsefesi,

2. Felsefenin ‘ödev’, ‘yükümlülük’, ‘sorumluluk’ ve ‘erdem’ gibi kavramlarını analiz eden, ‘doğruluk’ veya ‘yanlıklık’ ile ‘iyi’ veya ‘kötü’yle ilgili ahlaki yargıları ele alan, ‘ahlaki eylem’in doğasını soruşturan ve iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışan dalı,

Ahlak ise,

a. Belli bir dönemde belli insan topluluklarınca benimsenmiş olan, bireylerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen törel, davranış kurallarının, yasalarının ve ilkelerinin toplamı,

b. Çeşitli toplumlarda ve çağlarda kapsamı ve içeriği değişen ahlaksal değerler alanı,

c. Bir kişi ya da bir insan öbeğince benimsenen eyleme kurallarının toplamı,

d. Ahlaksal olan şeylerle bağlantısı olan bir görüşler dizgesi (bir kişinin, bir ulusun, bir toplumun, bir çağın),

Felsefenin bir dalı olarak:

a. Ahlak üzerine kavramsal öğretiler,

b. İnsanların kişisel ve toplumsal yaşamdaki ahlaksal eylemlerine ilişkin sorunları inceleyen felsefe öğretileri şeklinde ifade edilmektedir.

Felsefi bir disiplinin adı olan ‘etik’, köken olarak Latincedeki ‘ethos’ sözcüğünden gelmekte olup, iki farklı kullanımı söz konusudur. İlk kullanımı; alışkanlık, töre, görenek anlamlarını taşır. İkinci



kullanımı ise, aktarılan eylem kurallarını ve değer ölçülerini sorgulayarak, üzerinde düşünerek, talep edilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştürme biçimidir ki, töre ve gelenek böylelikle kişilik anlamını da kazanmakta ve erdemli olmanın temel tavrı olarak pekiştirilmektedir (Özmen ve Güngör, 2008, s.139).

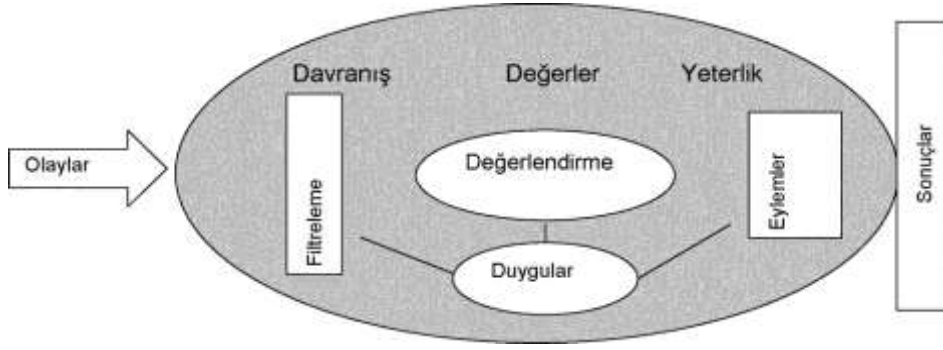
İşte bu bağlamda, Batı dillerinde, Yunanca karakter anlamına gelen *ethos* sözcüğünden, Türkçede ise “*huy*”, “*mizaç*”, “*karakter*” anlamına gelen Arapçadaki *hulk* sözcüğünden türeyen ahlâk, insanın başka varlıklarla belirli normlara göre gerçekleşen ilişkiler toplamını, insanın söz konusu ilişkileriyle bu varlıklara yönelen eylemlerini düzenleyip anlamlandıran norm, ilke, kural ve değerler bütününe ifade eder. Buna göre ahlâk, bir kültür çevresi içinde kabul görmüş, belirlenmiş ve tanımlanmış değerler manzumesi ve amaçlarla, bu değerlerin nasıl yaşatılacaklarını, söz konusu amaçlara nasıl ulaşılacağını ortaya koyan kurallar öbeği veya bir insan topluluğunun belli bir tarihsel dönem boyunca, belli türden inanç, emir, yasak, norm ve değerlere göre düzenlenmiş ve söz konusu düzenlemeye bağlı olarak töreleşmiş, gelenekleşmiş yaşama biçimi diye tanımlanabilir (Cevizci, 2012, s.10).

Russell'e göre etik, bir grubun ortak taleplerini bireylere benimsetme girişimidir. Ayrıca etik, bireylerin taleplerinden bazılarını yalnızca kişisel değil, evrensel bir bakış açısıyla önem verilmesini de gerektirmektedir (Russell, 1993, s.159).

Felsefeci Andre Comte Sponville (2006, s.6), etik ve ahlaki birbirinde ayıran o ince çizgiyi şöyle belirtmektedir: Ahlak bir ödevin sorumluluğunu yerine getirmek etik ise sorumluluk olarak alabileceği iyi bir görevi düşünmektir. Ahlak insanın ödev amaçlı tüm eylemlerini kapsamaktadır; etik ise duygulardan da etkilenen düşünceleri içermektedir. Ahlak, toplumda işlevsel değerleri olan davranış kurallarını göstermektedir.

Etik kavramı, doğru veya yanlış davranış ve tutumların belirlenmesinde etkili olan ahlak kuralları ve değerler ile ilgilidir. Ayrıca etik, bir insanın ahlak ilkelerinin bir listesi değil, onun gerçek davranışlarını açıklar (Çam, 2005, s.15). Etik davranışı ile ilgili görülen birçok kavram ilişkisel bir davranış modeli ile Harsham ve Harsham (2008) tarafından şekillendirilmiştir:

### **Şekil 1. Etik Davranış Modeli**



Kaynak: Harsham, C.L., Harsham, E.F. (2008) The Gordian Knot of Ethics: Understanding

Leadership Effectiveness and Ethical Behavior, 175-192

Bu davranış modelinin uygulayıcısı olarak liderler etik davranış kalıplarına uydularında sonuçların kalitesini artırmaktadırlar.

İlgili yazın incelendiğinde etik kavramı bazı düşünürler ve yazarlar tarafından bir düşünüş ve arayış şeklinde ifade edilmektedir (Bolat ve Seymen, 2003, s.68). Aristo, etiği, insanın günlük hayatında yararlı olacak davranışların keşfi olarak tanımlarken; bugün bazı yazarlarca etik, insan hareketlerinin ahlâkî uygulamalar doğrultusunda düşünülmesi şeklinde açıklanmıştır (Kılınç, 2000, s.94).

Bununla birlikte etik kuralların hukuk kuralları gibi zorlayıcılığı yoktur. Etik, birey kararlarını alırken belirli durumları dikkate alır. Bir değer yargısını diğerine tercih eder. seçtiği kuralın uygulanmaması bir başkası tarafından engellenemez. Bu nedenle etikte tek taraflılık vardır. Aldığı kararın sorumlusu bireyin kendisidir (Marşap, 2006, s.3).

Akarsu'ya göre günlük dilde çoğu zaman ahlak veya ahlakilik anlamında kullanılan etik; töre gibi, ahlak gibi bireylerin birbirlerine karşı davranış kurallarını, birbirleri ile ilişkilerini içermektedir. Aralarındaki fark; ahlak ve töreler zamana, yere, topluma göre değişmesine rağmen etik evrenseldir, insana insan olarak yönelmek, ırk, renk, cins, din, mezhep, sınıf ayırımı yapmaksızın herkese aynı davranmak, herkese saygı ve insan hakları açısından yaklaşımdır (akt.Yaylacı, 2001, s.1).

Etik, toplumların tarihi, sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel etkenler olmak üzere çeşitli faktörlere bağlı olarak oluşan tarihi, toplumsal ve dinamik bir süreçtir. Etik çerçevesinde oluşturulan ilke ve kurallar, hukuk kurallarından farklı olarak, yasalarla değil toplumsal tepkilerle oluşurlar. Etik değerlerin çiğnenmesine karşı yaptırım, yine, toplum tarafından geliştirilen tepkilerden oluşmaktadır. Etik, toplumun ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel yapılanması içinde tüm kategorilerle doğrudan ilişkilidir, iç içedir. Bu nedenle etik, belirli davranış kalıplarına indirgenerek, bağımsız kategoriler şeklinde tek başına ele alınamaz. Etik değerler hazır ahlak reçeteleri değildir, kişi ve grup otoritesine bağlı olarak yaratılamaz, ithal ve ihraç edilemez. Ancak toplumlar arası ilişkilerle toplumdan topluma

geçerler ve içselleştirildikleri oranda geçerlik kazanır, zamanla toplumun kültürü içinde yer alırlar (Sezgül, 2010, s.239-251).

### 1.2.2. Etiğin Amacı ve Görevi

Genellikle iyi bir yaşamsal amaç için “etik” terimi ve bu amaca varmak için ise sınırlama etkisi olan normatif içerikli “ahlak” terimi kullanılmaktadır. Amaç ile norm arasındaki ayırmada temel etken bunların teorilerinin farklı olmasıdır. Etik Aristotelesçi kuramcılarının varsayımında bulunduğu teleolojik perspektifle karakterize edilmekte; ahlak ise Kantçı kuramcılarının varsayımında bulunduğu deontolojik bir bakış açısıyla tanımlanmaktadır. Bu iki yaklaşım arasındaki ilişki ise şöyle tanımlanabilir: 1. Ahlak etiği öncelikli kabul etmektedir. 2. Etik amacın ahlaki norm süzgecinden geçme zorunluluğu vardır. 3. Ahlaki norm pratiği çıkmaza girdiğinde etiğe başvurulması doğaldır. Ahlak, etik amacın meşru ve hatta vazgeçilmezi olmakla birlikte sınırlı bir gerçekleşmesini oluşturur ve etik bu anlamda ahlaki kuşatır. Bu anlamda moral ve etik teoriler birbirlerini tamamlamaktadırlar (Ricoeur, 2010, s. 233).

Etiğin amacı bireye; içerisinde yaşadığı sosyal çevre ile birlikte iyi temellendirilmiş ahlaki kararları kendi başına verebilecek vicdani, ahlaki ve kültürel birikime sahip olmayı ve kendi başına var olabilmeyi öğretmektir. Davranışlara kılavuzluk edecek olan ilke ve kuralları oluşturmak, geliştirmek ve bunların uygulanmasını savunmak amacıyla olan etik; ahlâkın yapısını, özünü ve tabiatını araştırarak, iyi ve kötünün içeriğini belirlemeye çalışır. Olanla, olması gerekeni ortaya koyar (Mahmutoğlu, 2009, s.240-249). Bununla birlikte bireyin nasıl bir yaşam tarzına sahip olması gerektiğini, erdemli bir yaşamı sağlayan davranışların neler olduğunu ve insanın ileride hangi standartlara göre yaşaması gerektiği hakkında fikir ileri sürmeye çalışır. Dolayısıyla etik Ahlaki koşulların anlamlarıyla, ahlaki kararların yer aldığı koşullarla ve ahlaki ilkelerin açıklanmasıyla ilgilenir (King, 2008, s.27).

Konuya ilişkin bilim insanlarının görüşlerine bakıldığında Pieper, etiğin amacını bir dizi alt amaçlarla ifade etmiştir. Bunlar (Pieper, 1999, s.18):

- a. İnsan pratiğini ahlaki niteliği bakımından aydınlatmak.
- b. Ahlak tarafından belirlenmiş bir bilinci geliştirebilecek temellendirme süreçlerine girebilmek,
- c. Ahlaki eylem, insanın isterse gerçekleştirebileceği, istemezse vazgeçebileceği keyfi bir eylem olmadığını öğretebilmek olarak sıralanmıştır.

Etik amacın birinci ilkesi, “mutlak iyi nedir?” sorusuna yanıt bulmaktır. Sonra da bunu esas alarak kamu örgütlerinde, görevlilerin izlemeleri gereken eylemleri ortaya koymaktır. Bu ilkelere göre görevini ifa eden bir çalışan, gerek iş yaşamında ve gerekse özel yaşamında mutlu olacaktır. Çünkü görevini layıkıyla yerine getiren bir çalışanın kendine özgüveni ve değerliliği artacaktır. Buradaki kamu

görevlisinin aynı zamanda temel amacı, toplum için *en yüksek iyiyi* sağlamak olmalıdır (Usta, 2010, s.46).

Etiğin görevi, hangi somut amaçların tek tek iyi ve herkes için ulaşılmaya değer amaçlar olduğunu belirlemek değil; daha çok ölçütleri belirleyerek bu ölçütlere göre öncelikle hangi amacın iyi bir amaç olarak kabul edilmesinin bağlayıcı olabileceğini göstermektir. Diğer bir ifadeyle, ahlakiliğin gerekliliğinin yöntemsel açıdan temellendirilmesi aracılığıyla pratiğin değerlendirilmesine yönelik eleştirel ölçütleri aktararak, karmaşık ahlaki eylem alanını kavramsal olarak açmak ve insanın bu alanı aklıyla kavramasını sağlayacak hale getirmektir (Pieper, 1999, s.1).

### 1.2.3. Etik Türleri ve Dayandığı Temeller

Etik kavramına temel oluşturan ve etikle ilgili standartların oluşturulmasına da yardımcı olan birtakım yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar kısaca şu şekilde özetlenebilir (SCU, 2014):

a- **Faydacı Yaklaşım**, sonuçlar ile ilgilendirir. Yapılan iyi hareketlerin artırılması ve zararın azaltılması için çalışır. Etik hareketten etkilenenler için, azami yararın elde edilmesi önemlidir.

b- **Haklar Yaklaşımı**, insanların kendi başına kendi doğası içinde ve kendi yeteneğine dayalı özgürce seçim yapma, onur ve inancı ile başlar. Bir kimsenin ne tür bir yaşam süreceği hakkında moral hakları ön planda tutar.

c- **İyilik ve Adalet Yaklaşımı**, Aristoteles ve diğer Yunan filozoflarının "*Herkes eşittir ve herkese eşit muamele edilmelidir.*"fikri bu yaklaşıma katkıda bulunmuştur. Bu yaklaşım etik hareketin tüm insanlara eşit davranmasını önemser. Eşit olmayan bir davranış söz konusu olduğunda, bu eşitsizlik savunulabilir birtakım ölçütlere dayanmalıdır.

d- **Ortak iyilik Yaklaşımı**, bu yaklaşım toplumdaki bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinin etik açıdan temelini saygı ve şefkat olduğunu, hukuk, eğitim, sağlık vb. toplumun tümünü ilgilendiren konularda herkesin iyiliğinin göz önüne alınmasını gerektiğini vurgular.

e- **Fazilet Yaklaşımı**, insanlığın gelişmesi için etik eylemlerin ideal erdemler ile tutarlı olması gerektiğini yani etik hareketin, tüm insanlığın gelişmesinde katkısı olan dürüstlük, cesaret, hoşgörü vb. değerlerle uyumlu olmasına büyük önem verir.

Bu yaklaşımlarla birlikte etik, kapsamı içindeki inceleme alanına göre; kozmolojik, teolojik, antropolojik ve sosyolojik olarak birtakım temellere de dayandırılmaktadır (Cevizci, 2012, s.14-16).

Etiğin, aralarında belli bir tarihsel, epistemolojik ilişki bulunan farklı türleri ya da aynı anlama gelmek üzere, ahlâk felsefesinde üç ayrı araştırma düzeyi vardır. Bu etik türlerinden birincisi; ahlâk alanına bilimsel yaklaşımın uygulanmasının bir sonucu olan **betimleyici (deskriptif) etik**. İkincisi; insan varlıklarına, neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve kötü

olduğuyla, hayatlarını nasıl sürdürmeleri gerektiğiyle ilgili bilgi veren, insanların ahlâkî eylemleri için norm ve düzenleyici ilkeler getiren **normatif etik**. Etik araştırmanın veya düşünüşün sonuncu düzeyi ya da üçüncü etik türü ise zaman zaman analitik veya eleştirel etik olarak da tanımlanan ve ahlâk felsefesinde çağdaş yaklaşımı ifade eden **meta etik** (Cevizci, 2012, s.4-6).

**Betimleyici(uygulamalı) etik**, belli özel alanlarda ortaya çıkan etik sorunların tartışılması için kriterler yaratma ve bu özel alanlarda bu kriterlerin insan davranışlarında uygulanması ile ilgilendirir. Uygulamalı etiğin çağdaş dünyada ortaya çıkmaya başlaması 1960'larm sonu ile 1970'lerin başına denk düşer. İş Etiği, Bilişim Etiği, Mühendislik Etiği, Eğitim Etiği gibi konularla ilgili olarak bu tarihlerden itibaren pek çok kitap yazılmış ve Web sayfaları düzenlenmiştir (Aydın, 2012, s.16).

Betimleyici etik ahlâk ve ahlâkî eylem bağlamında, olması gereken ya da değer yerine, olan ya da olgularla ilgilendirir, ahlâkî inançlarımızla ilgili sosyolojik ya da psikolojik olguları ifade eder. Söz konusu yaklaşımda, etik daha ziyade seyirci, gözlemci veya gözlemleyici durumdadır; ahlâkî olgu ve olaylara dışarıdan bakar, onları bilimsel bir yaklaşımla gözlemleyip tasvir eder, açıklar (Cevizci, 2012, s.6).

**Normatif etik**, insanın ahlâkî eylemleri için kural ve düzenleyici ilkeler getiren etik türüdür. Normatif Etik, “*Nasıl eylemde bulunmalı?*”, “*Nasıl yaşamalı?*” ya da “*Nasıl bir insan olmalı?*” gibi kimi kıstaslarla ilgilendirir. Normatif etikte ahlaki isteklerin ve normların betimlenmesinden çok gerekçelendirilerek temellendirilmesi amaçlanmaktadır. Hayatta en yüksek değere sahip olan şeylerin neler olduğu; âdil bir toplumun hangi unsurları içermesi gerektiği; bir insanı ahlâkî yönden iyi kılan şeylerin neler olduğu tartışma konularıdır Normatif etik, bu işlevi yerine getirirken “*en üst iyi*” ye göndermede bulunur (Pieper, 1999, s.224).

Normatif etik, bizim ahlaki eylemlerimizin içeriğine karar vermemizle ilgilendirir. Normatif etik kuramları, eylemlere rehberlik sağlamayı amaçlar ve “*Ne yapmalıyım?*” sorusunun yanıtım verecek süreçleri tanımlamayı hedefler. Kant ve Bentham'ın kuramları, eylemlere rehberlik edecek yaklaşımları içeren normatif örneklerdir (Aydın, 2012, s.16).

Teorik düzeyi itibariyle, normatif eğitin üç temel ya da geleneksel problemi olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi ahlâkî erdemlerle ilgili olup, o hangi insan karakterlerinin ahlâken iyi, hangilerinin kötü olduğu sorusu etrafında döner. İnsanın karakteri kendisine uygun düşen eylemlerle şekillenip sergilendiğine göre, burada eylem ve dolayısıyla, erdemle ilgili tartışma mantıksal olarak önce gelir. İşte bu

bağlamda, ahlâken iyi insan, erdemli veya ahlâkî bakımdan doğru eylemleri hayata geçiren insan olmak durumundadır. Normatif etiğin geleneksel problemlerinden birincisinin ahlâkî faille ilgili olduğu yerde, ikincisi toplum ya da sosyal kurumlarla ilgili bir problem olarak gelişir. Buradaki temel problem, sosyal etik bakımdan merkezî bir önemi olan esas soru, toplumun hangi ilke ve politikalara göre, nasıl yapılandırılması ya da organize edilmesi gerektiği sorusudur. Bu sorunun, bir yandan insanların gerçekleştirdikleri eylem ve sahip oldukları karakter türleri onların sosyal çevreleri tarafından oldukça güçlü bir biçimde etkilendiği, diğer yandan da sosyal çevrenin nasıl olması gerektiği doğrudan doğruya insanlardan hayata geçirmeleri istenen eylem ve sahip olmaları beklenen karakter türleri tarafından belirlendiği için, normatif etiğin diğer tartışma konularıyla iki yönlü bir ilişkisi vardır. Normatif etiğin üçüncü geleneksel problemi hangi değerlerin temel olduğu, hangi şey ya da deneyimlerin bizatihi kendi içinde veya kendi başına değerli veya arzu edilir olduğu problemidir. Aksiyolojik etiğin konusunun hemen tamamını, teleolojik etiğin ise önemli bir kısmını oluşturan bu soruya, ahlâk filozofları, aralarından en fazla öne çıkanı haz ve mutluluğun en temel değer olduğu yanıtı olacak şekilde farklı cevaplar vermişlerdir (Cevizci, 2012, s.5-6).

**Meta etik**, etiğin doğası ve ahlaki gerekçelendirme hakkında yorumlar yapar. Etiğin göreceli olup olmadığı ya da insanın hep kendi çıkarları için davranıp davranmadığı gibi tartışmalar meta etiğin kapsamına girer. Aslında meta etik, normatif etik ve uygulamalı etik arasında bir sınır çizme tartışmaları da meta etik açıdan yapılan bir analizin kendisini oluşturur (Aydın, 2012, s.16).

Meta etik, yirminci yüzyıl Anglo-Sakson dünyada oldukça etkili olmuş olan yeni bir felsefe yapma tarzının, yani felsefenin biricik görevinin dilin mantıksal analizi veya kavram çözümlemesi olduğunu öne süren analitik felsefenin etik alanındaki tavrını ya da yaklaşımını ifade eder. Bu görüşe göre, ahlâk filozofları normatif etikle meşgul olmamalıdır. Çünkü onların kendilerine ahlâkî hakikatlere nüfuz etme imkânı verecek özel bir kavrayış güçleri yoktur. Bundan dolayı, onların hemcinslerine ahlâkî vaazlar verme veya nasıl yaşamaları gerektiğini söyleme hakları olamaz. Ahlâkî yargıların doğasını ve metodolojisini ele alan, “iyi”nin ve “gerekliğin” ne anlama geldiğini soruşturan, ahlâkî hakikatleri tartışıp, doğru ve yanlışla ilgili inanç ya da kanaatlerin nasıl temellendirileceğini ya da haklılandıracağını araştıran meta etiğinde, şu hâlde iki temel unsur veya kısmı vardır. Bunlardan birincisi ahlâkî yargıların özü ya da doğasıyla ilgili olanı ve

büyük ölçüde “iyi”nin tanımına tekabül eden kısımdır. Meta etiğin diğer kısmı ise, metodolojiyle ilgili olan ve ahlâkî ilkelerin nasıl belirleneceğini araştıran parçadan oluşur. Bununla birlikte, meta etiğin ilk ve en önemli işi analiz olduğundan, onun öncelikle analitik bir disiplin olduğu söylenebilir (Cevizci, 2012, s.6-8).

#### 1.2.4. Eğitim ve Etik

Eski Yunan uygarlığının en önemli filozofları Sokrates’le başlayan ve öğrencisi Platon ve onun öğrencisi Aristoteles’le sürdürülen, insanın ahlaki değerlerini sistemli bir biçimde sorgulama süreci, günümüzde de devam etmektedir. Belki de bu yüzden, insan hala "ne yazabileceğini bilememek” noktasında olabilmektedir. Platon ve ondan sonra gelen David Hume, Immanuel Kant, Dewey, Friedrich Schiller, R.S. Peters gibi birçok filozof eğitim kavramı için, iyinin ne olduğunu açıklayarak ahlaki vatandaşlar yetiştirmenin etkili bir yolu olduğunu düşünmüşlerdir (Law ve Ho, 2004, s.65-82).

Ahlakilik ile eğitim/yetiştirme, bu doğrultuda da etik ile pedagoji arasındaki ilişki her zaman hem felsefe hem de pedagojide üzerinde tekrar tekrar düşünülen bir konudur. Bu nedenle etik ile pedagoji, ayrılmaz bir bütün oluşturur ve etik bilgiler pedagojik anlayışı yönlendirir; buna göre, öğretmenin, öğrencinin ilgisini öğretmenin şahsına değil de, iyi ölçüsüne göre bağımsız olarak gerçekleştirmesi gereken kendi eylem ve davranış potansiyeline yöneltmesi gerekir. Öğretmen ne ahlaki modeldir ne de otoriterdir, o sadece doğurtan ebe rolündedir. Dolayısıyla erdem, öğrencinin kendi içindedir ve ahlaki olanı bizzat kendisi doğurup meydana getirmelidir. Kant bu durumu "*İnsan yalnızca eğitim yoluyla insan olur. Eğitim onu nasıl şekillendirdiyse, o odur sadece. İyi eğitim, adeta dünyadaki tüm iyiliklerin kaynağıdır.*" diyerek ele almaktadır. Öte taraftan, her eğitim kuramı çeşitli etik amaçlar belirleyip bunları pratikte gerçekleştirme çabası içinde olmak zorundadır. Çünkü, sonuçta iyi bir insan olabilmek için insanın nasıl olması ve nasıl yaşaması gerektiğini söyleyen ahlâkî, normatif etik anlayış, hem öğrenimin hem de verilme biçiminin tayin edilmesinde temel bir kriter olarak rol oynar (Pieper, 1999, 118-125).

Eğitim insanı doğumdan ölüme etkileyen ve bir şekle sokmaya çalışan bir süreçtir. Etik ise insanın "*Ne yapmalıyım?*", "*Nasıl yaşamalıyım?*" sorularına vermeye çalıştığı yanıttır. Eğitim ve etik arasında bu anlamda zorunlu bir ilişki vardır ve Sokrates bunu "*kendini tanı*" sözü ile ifade etmektedir. Bu anlamda eğitim, yaşam boyunca süren "*etik bir kendini tanıma sürecidir.*" (Ergüden, 2003, s.2). Bu bağlamda etik, eğitim ortamında en sağlıklı biçimde gelişirken, eğitimin, etik kurallar olmadan amacına ulaşması pek olası görünmemektedir. Öyle ki, yaşadığımız bu bilişim çağında küreselleşmenin etkisiyle iş hayatında, eğitimde, politikada, medyada ve sağlıkta önemli etik sorunlar ortaya çıkmış,

bununla birlikte siyasal kirlenme, vergi kaçırma, rüşvet, işi yavaşlatma ve iş görenlerin değerlendirilmesinde yanlış davranılması gibi konular tartışılır olmuştur. Bu ise; başta okul yöneticisi ve öğretmenin yaşadığı etik baş dönmesi, sonuçta aile, öğrenci, örgüt ve toplumun aynı baş dönmesi sonucunu yaşamasına yol açmaktadır (Çelik, 2012, s.89).

Her tür eğitim etkinliğinde temel olarak dört boyut üzerinde durulması gerekmektedir. Bu boyutlar, “amaç”, “kapsam”, “yöntem” ve “değerlendirme”dir. Okullar ve eğitimciler bu dört boyutla ilgili eylem ve işlemlerinde aynı zamanda aşağıda belirtilen başlıklar ekseninde konu üzerinde tartışma ve etik değerlendirmeler yapmak durumundadırlar (Aydın, 2012, s.43-48):

**Eğitimin niteliğinin ve yapısının insanlığın bu gününü ve geleceğini etkilemesi:** Eğitim, bir yandan bireysel bir anlam taşıırken, diğer yandan toplumsal bir anlam da içermektedir. Bireylerin erişebildikleri eğitim fırsat ve olanakları hem kendilerinin hem de toplumun bu gününü ve geleceğini belirlemektedir. Bu anlamda eğitim fırsat ve olanaklarının bireylere sunulma biçimi ya da eğitim haklarından yararlanabilmeleri konusunda gösterilen çabalar ya da ihmaller eğitim etiği açısından büyük önem taşımaktadır.

**Eğitimin insan davranışını değiştirme amacı gütmesi:** Her toplum eğitim sistemi için belirli hedeflere ve ideallere sahiptir. Bu hedef ve idealler okul ve sınıflarda pratik olarak ortaya konulur. Eğitim, en genel anlamda, bireylere kendi yaşantıları yoluyla istendik davranışları kazandırma süreci olarak tanımlanmaktadır. Eğitimin tanımı ile birlikte etik tartışma ve sorgulamaların da başlaması kaçınılmazdır. Yukarıdaki tanımda, bireylere istendik davranışların kazandırılmasından söz edilmektedir. Ancak bireylere kazandırılacak davranışların kime göre istendik olacağı, diğer bir deyişle hangi amaçlarla eğitim ve öğretim yapılacağı etik bir tartışmayı gerekli kılmaktadır.

**Eğitim-öğretim sürecinde insan davranışını değiştirmek amacı ile çeşitli yöntemler kullanılması:** Eğitim ve öğretim kendine özgü yöntem ve teknikleri olan bir meslek alanıdır. Ancak eğitim ve öğretim, sadece rutin ve teknik bir iş olarak görülemez. Öğretme yöntemlerinin arkasında öğreticinin dayandığı bazı anlayışlar bulunmaktadır. Eğitimi sunan kişilerin eğitim yöntemlerine ilişkin bilgi ve yaklaşımları, öğrencilerin öğrenme yöntemlerini de belirlemektedir. Örneğin idealist felsefe, öğrenme sürecini zihinde gizli olarak bulunanların çağrıştırılması olarak tanımladığı için idealist bir öğretmenin kullandığı öğretim yöntemi de Sokratik diyalog yöntemi olacaktır. Bu yöntem, öğretmenin sorular sorarak, öğrencinin o an zihnindeki gizli düşünceleri uyarak bilgi edinmesini sağlamak biçiminde gerçekleşmektedir. Realist felsefe anlayışına göre ise bilginin kaynağı, çevremizin bir parçası olan nesnelere farkına varmamızı sağlayan duyumlarımızdır. Realist bir yaklaşımla öğretim yapan öğretmen, öğrencilere doğal olguları açıklamak



için sınıf içi uygulama/ispah yöntemini geliştirmelidir. Pragmatist felsefeyi benimseyenler ise çözdüğümüz problemlerle ve çevremizle ilişki kurarak bilgiyi oluşturduğumuzu ileri sürmektedirler.

**Eğitim programının içeriğine nasıl karar verildiği:** Toplumda bireylerin, grupların ya da ailelerin amaçları, toplumsal konumları ya da içinde buldukları toplumsal sınıfa göre okullardan ve eğitim sisteminden beklentileri de değişmektedir. Diğer bir deyişle toplumun farklı kesimlerinin okuldan beklentileri de farklıdır. Pek çok aile çocuklarının öğrenmesini arzu eder, ama öğrendikleri şeylerin ailenin değerleri ile çelişmesini istemez. Örneğin cinsel eğitim ya da zorunlu din eğitimi gibi konularda toplumun farklı kesimlerince yürütölen tartışmalar devam etmektedir. Bu durum eğitim ve okulların işleyişinde bazı etik tartışmalara da kapı aralamakta ve eğitimle ilgili olarak alınan kararların ve politikaların üzerinde dikkatle durulmasını gerektirmektedir. Toplumun bireyelerine neyin ne kadar öğretilceği konusunda karar verilmesi ve bu kararların toplumun ve bireyelerin yararlarına uygun olmasının sağlanması eğitimin kapsam boyutundaki etik tartışmalarının önemli bir noktasını oluşturmaktadır.

**Eğitim-Öğretimin Değerlendirme Boyutu:** Öğrencilerin değerlendirilmesi sürecinde yansız, doğru ölçme ve değerlendirme tekniklerinin kullanılması kadar, değerlendirme ve yönlendirme sürecinin etik değerlendirmeler ve yaklaşımları da içermesi önemlidir. Okullardaki değerlendirme sürecinde öğrencilerin her türlü ayrımcılıktan uzak tutularak, yansız ve objektif biçimde değerlendirilmeleri üzerinde önemle durulmalıdır.

Eğitim yönetiminde kurulacak etik değer sistemi, yönetim yapısının geçmişteki değişimi kadar gelecekteki oluşumunu da dikkate almalıdır. Yönetim yapısının geçmişteki değişimine yön veren, çeşitli faktörlerin araştırılması sonucu elde edilen bulgular ve bilgiler ile gelecekteki oluşumu ifade eden bilgileri kaynaştırıp bir senteze gidilmesi eğitim yönetiminde kurulması düşünülen etik değerler sistemine temel oluşturulabilir. Aksi halde, eğitim örgütlerinin amaçları ile eğitim yönetiminin süreçlerini dengelemek zorlaşacaktır (Gürsel, 2012, s.97).

### 2.2.5. Eğitimcilerin Etik Tutumları

Eğitim, insan ilişkilerinin yoğun olduğu ve insan davranışlarını etkilemeyi amaçlayan bir süreçtir. Bu süreci etkili biçimde amacına ulaştırmada eğitimcilerin tutum ve davranışları büyük önem taşımaktadır. Öğrencilerin eğitim sürecinde etkili bir rol oynaması gereken eğitimcilerin etik yükümlülüklerinin farkında olma ve onları gerçekleştirme çabaları eğitimin niteliğini de doğrudan etkileyecektir (Aydın, 2012, s.48-49):

1- Eğitimcilerin etik davranış ve tutumları eğitimin kalitesini etkiler. Mesleki anlamda etik ilkeleri benimseyen eğitimciler gerek kurum içersinde meslektaşları veya

yöneticileriyle, gerekse öğrencileriyle her öğrenciye aynı şekilde davranarak üzerlerine düşen sorumlulukları da yerine getirirler. Böylece dürüst ve saygın bir iletişim içinde olurlar.

2- Öğrencilerin eğitim sürecinde etkili bir rol oynaması gereken eğitimcilerin etik yükümlülüklerinin farkında olma ve onları gerçekleştirme çabaları eğitimin niteliğini de doğrudan etkileyecektir. Eğitimcilerin etik olmayan davranışları kurum içersinde huzursuzluk yaratırken, öğrenci başarısını da doğrudan etkiler. Öğrencilerin dersleri sevmeleri, başarılı olmaları geleceklerine temel oluşturur. Bu noktada eğitimcilerin etik tutumları onların derslere yaklaşımlarını etkileyeceği için büyük önem taşır.

Eğitimde etik ilkeler bütün eğitimcilerin davranışlarını yargılamaları için standartlar oluşturur. Strike ve Soltis(1998)'e göre; Amerikan Ulusal Eğitim Derneği (National Education Association) tarafından 1975 yılında kabul edilen Eğitim Profesyonellerinin Etik Kodları aşağıda verilmiştir (Aydın, 2012, s.49-51):

### **İlke 1: Öğrenciye Bağlılık**

Eğitimciler, bütün öğrencilerin toplumun saygıdeğer ve etkili bir üyesi olarak, kendi potansiyelinin farkına varmaları ve bu potansiyeli gerçekleştirmelerine yardım etmek için çaba gösterirler. Bu amaçla eğitimciler, değerli amaçların formüle edilmesi, bilginin değerinin anlaşılması ve kazanılması, araştırma merakının uyarılması için çalışırlar.

Bu yükümlülükleri yerine getirmek için eğitimciler:

1. Öğrenciyi öğrenme sürecindeki bağımsız eylemlerinden makul olmayan gerekçelerle alıkoyamazlar.
2. Makul olmayan gerekçelerle farklı bakış açılarına sahip öğrencilerin görüşme taleplerini geri çeviremezler.
3. Öğrencinin gelişmesiyle ilgili materyali kasıtlı olarak gizleyemez ya da çarpıtamazlar.
4. Öğrencileri öğrenim, sağlık ya da güvenliklerine zarar verebilecek koşullardan koruyacaklardır.
5. Öğrenciyi kasıtlı olarak mahcup edecek ya da küçük düşürecek davranışlara maruz bırakamazlar.
6. Öğrencilere ırk, din, renk, milliyet, medeni durum, politik ya da dinsel inançlar, toplumsal ya da kültürel kimlik veya cinsiyete dayalı ayrımcılık yapamayacakları gibi bu nedenlerle;
  - a. Hiçbir öğrencinin herhangi bir programa katılmasını engelleyemezler.

- b. Hiçbir öğrencinin yararlarına engel olamazlar.
  - c. Hiçbir öğrenciye avantaj sağlayamazlar.
7. Kişisel çıkarları için öğrencilerle profesyonel ilişkilerini kullanamazlar.
  8. Öğrencilere ilişkin gizli bilgileri yasal gereklilikler olmadıkça ya da profesyonel hizmetlerce gerekmedikçe açıklayamazlar.

## **İlke 2: Mesleğe Bağlılık**

Eğitimcilik, halkın güven ve sorumluluğunu içeren ve profesyonel hizmet ve yüksek idealler gerektiren bir meslektir. Bu inançla, eğitim mesleğinin kalitesi toplumu ve bireyleri doğrudan etkiler. Eğitimciler, mesleki kararların yerine getirilmesinde, mesleki standartların yükseltilmesi ve eğitim mesleğinin saygıdeğer kişileri cezbedecek koşullara ulaşmasını sağlayacak bir iklimin yaratılması için gerekli gayreti göstereceklerdir. Ayrıca mesleğin gerekli nitelikleri taşımayan kişiler tarafından yerine getirilmesinin önlenmesinde yardımcı olacaklardır.

Bu yükümlülükleri yerine getirmek için eğitimciler:

1. Mesleki pozisyonlara başvurularda kasıtlı olarak yanıltıcı açıklamalarda bulunmazlar ve yeterlilikleri ya da nitelikleri ile ilgili dokümanlarda sahtecilik yapmazlar.
2. Mesleki nitelikleri ile ilgili yanlış bildirimlerde bulunamazlar.
3. Karakteri, eğitimi ya da diğer bakımlardan saygı duyulmayan ve niteliksiz olarak bilinen kişilerin mesleğe girmesine yardım edemezler.
4. Belli bir pozisyon için başvuruda bulunan birisinin mesleki yeterliliği için bile bile yanıltıcı açıklamalar yapamazlar.
5. Eğitimci olmayan bir kişinin yetkisiz biçimde öğretim yapmasına yardım edemezler.
6. Yasal ya da mesleki zorunluluklar dışında meslektaşları ile ilgili olarak meslek içinde ulaştığı gizli bilgileri açıklayamazlar.
7. Bir meslektaşı hakkında yanlış ya da kötü niyetli açıklamalar yapamazlar.
8. Mesleki etkinlikler nedeniyle bir öğrenci hakkında edindiği gizli bilgileri, yasal ve mesleki zorunluluklar dışında başkalarına açıklayamazlar.

Amerika’da 1973’te Okul İşletme Görevlileri Derneği, Amerikan Personel Yöneticileri Derneği ve Ulusal Kadın Eğitim Yöneticileri Konseyi, yöneticiler için aşağıdaki etik ilkeleri kabul etmişlerdir;

### **Eğitim yöneticileri:**

1. Bütün karar ve eylemlerinde öğrencilerin iyiliğini temel değer olarak kabul ederler.
2. Mesleki sorumluluklarını doğrulukla ve dürüstlikle yerine getirirler.
3. Bütün bireylerin yurttaşlık ve insan haklarını gerektiği gibi korur ve desteklerler.
4. Bölge, eyalet ve ulusal yasalara uygun davranır ve dorudan ya da dolaylı olarak devleti yıkıcı ve bozucu örgütlere katılmaz ve desteklemezler.
5. Eğitim kurulunun eğitim siyasetleri ile yönetsel kural ve düzenlemelerini uygularlar.
6. Eğitim’in amaçları ile tutarlı olmayan yasa, siyasi ve düzenlemelerin düzeltilmesi için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar.
7. Politik, toplumsal, ekonomik veya diğer tür kazançlar sağlamak için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar.
8. Yalnızca uygun kurumlardan alınmış akademik derece veya mesleki sertifikaları kabul ederler.
9. Mesleki etkililiklerini artırmak için sürekli araştırma ve mesleki gelişme sağlamanın yollarını ararlar.
10. Bütün anlaşmalara, sona erinceye kadar ya da sona erdirilinceye kadar uygun davranırlar.

Öğretmen ve etik kavramları adeta ruhun bedenle bütünleşip vücuda gelmesi gibi birbirini tamamlayan çok yakın nosyonlardır. Etiğin ve eğitimin doğası gereği bu iki kavram birbirinden ayrı düşünülmemelidir. İdeal bir öğretmen, yalnız kusursuz öğretme yetenekleri ile değil, aynı zamanda yaşama biçimi ile de örnek alınacak ahlaki bir modele dönüşür. Yani bu anlamda öğretmen, öğrettiklerini örnek olarak yaşayan ideal biridir (Pieper, 1999, s.118).

### **2.2.6. Kültür, Değer ve Etik İlişkisi**

İnsan, kültürel dünyasının sınırlarını değerler koyarak çizer. Değerler dünyaya insanla gelir. Kültürel yaşamın temelinde insanın ürettiği değer yargıları vardır. Her değer etik bir anlam içerir. Toplumsal yaşayışın düzeni, yönetim biçimi, insanlar arası ilişki biçimi etik değerlerin sınırları içerisinde gelişir. Değerlerle yönetimin altında yatan temel varsayım,

insanların ussal olarak hareket eden bir varlık olmaktan çok, değerlerle hareket eden bir varlık olarak görülmesidir. Daha da önemlisi formal kurallar iş görenler üzerinde bir coşku oluşturmamaktadır (Çelik, 2009, s.83).

Tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, kültürü ifade eder (Parlatır, 1998, s.1436). Kültür, değerleri ve normları içine alır. Kültürel değerler ve normlar, bireylerin toplum içinde birbirine benzer davranışlarda bulunmalarını sağlayarak toplumsal bütünlüğün korunmasına yardımcı olur. Kültürel değerler, bireylere toplum içinde nasıl davranmaları gerektiği konusunda ideal modeller sunar (Fidan ve Erden, 1991, s.57).

İçinde yaşadığımız sosyal çevrenin birer üyesi olarak eylemlerimizin ve ilişkilerimizin ardında hep değerler vardır. Değerler; bireysel, örgütsel veya sosyal olarak düşünce ve davranışların bağımsızlık, adalet, dürüstlük, bağlılık, tarafsızlık ve sorumluluk gibi kavramlar dâhilinde gerçekleşmesidir (Unpan, 2004, s.5). Toplum veya birey olarak eylemlerimizi özenli bir biçimde gerçekleştir(e)mediğimizde, ilişkilerimizi yine özenli bir biçimde yaşama dünyasına geçir(e)mediğimizde, hepimizin, ne denli sıkıntılı durumlara düştüğünü bizzat yaşayarak, deneyimleyerek görüyoruz. Bundan dolayı etğin bir bilgi bağlamı olarak yaşamımızı kolaylaştırabilmesi için her şeyden önce konuya ilişkin “farkındalığa” ihtiyacımız vardır. Bu farkındalık da özellikle, etik değerler ve etik değerlere ilişkin bilgiyle buluşabilirsek yaşamımız da elbette farklılaşacaktır.

Bagnall (2002)’a göre etik eylem; kültürel farklılıkların farkında olma, farklı inaçlara saygı, empatik davranma gibi sonuçlar doğurur. Rest’e göre ise ahlaki davranışlar en az dört öğeden oluşur( akt: Uğurlu, 2009, s.47). Bunlar:

1. Ahlaki duyarlılık (olayları, durumu açıklama),
2. Ahlaki yargılama (doğru ve yanlış değerlendirmesinde bulunma),
3. Ahlaki motivasyon (ahlaki değerlerle diğer değerlerin ilişkisini kurma),
4. Ahlaki karakter (cesaretli ve ısrarcı olma, beceri sahibi olma).

Değer ve etik ilişkisi bağlamında kurumsal açıdan kültür ise; bir kurumu nasıl iş görmesi gerektiği hususunda yönlendiren norm ve inanışlardır. Dolayısıyla kültür, örgütlerde insan davranışlarını belirleyen önemli bir faktördür (Mason, 2004, s.131).

Değerlerin anlamlı hale getirilebilmesi için kişinin yaşamla ilgili belli ilkelerinin ve değerlerinin olması gerekir. Kişisel değerler, yaşama bir anlam kattığı sürece, örgütsel

değerlerin içselleştirilmesi mümkün olabilir. Kişinin öncelikle yaşamına yön veren kuralların neler olduğunu belirlemesi gerekir. Örneğin bir öğretmenin yaşam felsefesini yönlendiren değerler sistemi, o öğretmeni okulun örgütsel yaşamına bağlayabilir. Öğretmenin kişisel değerleriyle okulun örgütsel değerleri arasında bir bütünlük sağlanamazsa, okul yaşamı bir anlam ifade etmez ve değerler okul tabanı tarafından paylaşılabilirdiği ölçüde, örgütsel yaşama yansiyabilir. Ayrıca okulun geçmişte benimsediği değerler, okulu geleceğe taşıyabilmeli ve en önemlisi bu evrede informal kanalların açık tutularak temel değerlerin toplum tarafından açıkça biliniyor olması gerekir (Çelik, 2009, s.84-89).

Değerler, bireylerin yaşamında rehber prensipler olarak yer alan ve onları hayatta güdüleyen amaçların sosyal birer temsilcileridir. Bu rehber prensipler, bireylerin seçim eylemleri, diğer bireyleri ve olayları değerlendirme ölçütleri ile kendi değerlendirmelerini açıklama yöntemleri olarak ifade edilebilir. Değerler, ulaşılması mümkün olanı değil, ulaşılma arzusu duyulan “*ideal hedefleri*” temsil ederler. Hedef tercihini ise bireyin çevresindeki konu ya da olayların ifade ettiği faydalar belirler. Bu nedenle değerler, uzun sürelidir ve yavaş değişirler. Bu anlamda değerler, göreceli olarak bireylerin ve toplumların kişilik eğilimleri ve kültürel özellikleriyle uyuşan bir yapıya sahiptirler (Altıntaş, 2006, s.23-24). Anlaşılacağı üzere değer kavramı, bir kişinin neyin iyi olup olmadığı ya da neyin istenip istenmeyeceği hakkındaki düşüncelerini içeren ahlaki bir boyut taşımaktadır.

Aslında etik de yaşamımızda herhangi bir değer parçasından farklı bir şey değildir, önemli olan kendi iç dünyamızdaki etik değerlerimiz ile davranışlarımızın tutarlı olmasıdır (Freeman ve Steward, 2006, s.7-8). Avustralyalı filozof Peter Singer’in, ben merkezci bir çağda yaşayan insanların ahlak kuralları çerçevesinde nasıl yaşamaları gerektiğine dair 1993 tarihli “*How Are We To Live?*” adlı eserinde “*Ahlaki ölçütler çerçevesinde bir yaşam sürmek, size ne yapıp ne yapamayacağınızı öğreten bir dizi katı kuralı iyice özümsemek demek değildir. Ahlaki ölçütler çerçevesinde bir yaşam, yaşam tarzınızı dış dünyaya yansıtmak ve tutturmuş olduğunuz bu yolun gereklerine göre davranmaktır.*” Bu elbette etik değerler perspektifinde çok sağlam ve uyulması zor bir tavsiyedir (Goffee end Jones, 1998, s.272).

Etik, örgüt içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde, örgüt ve iş görenlerin gereksinim duydukları bir çevre oluşturur. Bu çevre, iş görenleri etik ilkelere uygun davranmaya isteklendiren bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgütün sahip olduğu kültürü de önemli ölçüde etkileyerek, örgüt içinde bireylerin gerçekleştirilmesi istenen davranışları tanımlar. İş görenlerin bu değerler çerçevesi içinde uygun davranışları sergilemesi, onun yerleşik etik değerlere uyum sağlaması ile mümkün olmaktadır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007, s.236).

### 2.2.7. Etik İlkeler (Değerler)

Tüm dünyada, kamu sektörünün özellikle son dönemde yitirdiği toplumsal güveni tekrar kazanabilmesi için etik değer ve davranışlara özen göstermesi gerekiyor. Nitekim birçok batılı gelişmiş ülkede kamu yönetiminde etik değerler ve davranışlar konusunda önemli reformlar gerçekleştiriliyor. Bu reformların başarısı için etik değerler hayati bir önem taşıyor. Demokrasinin çalışabilmesi, siyasilerin ve kamu çalışanlarının dürüstlük ve tutarlılıklarını koruyabilmeleri için en önemli girdi etik değerlerdir. Yönetimin kalitesi, toplumun güveni etik değerlerle sağlanır (Ergüden, 2014, s.1-2).

İnternet süreciyle başlayan küresel ölçekte enformasyon akışının son noktalarından biri olan toplumsal paylaşım ağları, zaman ve mekân kavramlarını bir kere daha yapı bozumuna uğratarak bireysel ve toplumsal hayatın yeniden yorumlanmasını sağlamıştır. Küreselleşme süreci, sınırları kaldırarak, ortak ve homojen bir dil, kültür ve toplum yaratma fikri, bilişim neslinin bireysel hak ve özgürlük talepleri toplumsal dönüşümün itici gücü olmuş, böylece iletişim araçları yoluyla yeni bir toplum biçimine doğru yol alınmıştır (Babacan ve ark., 2011, s.66-69).

Demokrasiye giderek daha fazla önem veren ve küreselleşen bu dünyada, okul yöneticilerinin yapacakları çalışmaların demokratik değerlerle aykırı düşmesi ve evrensel etik ilkelerden uzak olması düşünülemez. Değer yargılarının eğitimin amaçlarının belirlenme ve gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olduğu gerçeği dikkate alınır, çağımızın okul yöneticilerinin yönetim işlerini gerçekleştirmede etik ilkelerle tutarlı davranış sergilemelerinin ne kadar önem arz ettiği daha iyi görülecektir. Bu nedenle okul yöneticilerinin, etik açıdan lider olabilmesi için de; dürüst, adil ve ahlaklı bir tutum sergileyerek bütün öğrencilerin hem ahlaki hem de akademik başarı düzeylerini artırmaya gayret etmeli, bir başka ifadeyle etik açıdan lider olmalıdır.

Büyük Türk düşünürü Yusuf Has Hacıp "*Kutadgu Bilig*" adlı eserinde; doğru sözlü, dürüst, seçkin ve iyi tabiatlı, adil, hayâ ve takva sahibi, cesaretli, sabır ve sükûnetli, alçakgönüllü, ılımlı, cömert olmak, fesat ve kötü alışkanlıklar sahibi olmamak, doğru kuralları koymak ve zulmetmemek, hizmette bulunanları ödüllendirmek gibi etik değerlerin bir liderde bulunması gerektiğini dile getirmiştir (Aktan, 1997, s.1-6).

Delaware Department of Education(DDE). (1998) adlı kuruluşun danışma komitesi tarafından yapılan bir çalışmada yöneticilerin etik liderlik yapabilmeleri için aşağıdaki etik standartlara uymalarının gerekliliğine vurgu yapılmıştır (Gümüşeli, 2001, s.13-14):

1. Bireysel ve mesleki açıdan ahlaki standartlara uygun davranışlar sergileyerek çalışanlara ve okul toplumuna örnek olmak,
2. Herkesi yüksek edime yöneltecek değer, inanış ve tutumları sergilemek,

3. Yönetmelik uygulamaların çalışanlar üzerindeki etkilerini dikkate almak,
4. Okul etkinliklerinin sorumluluğunu üstlenmek,
5. Makamının etki ve gücünü kişisel çıkarlardan ziyade okulun çıkarları için kullanmak,
6. Bireyler arası ilişkilerde duyarlı, saygılı, adil, eşit ve tutarlı olmak,
7. Personel ve öğrencilerin hak ve mahremiyetlerini korumak,
8. Okul toplumunu oluşturan farklı grupların görüş ve düşüncelerine değer vermek, onlara hassasiyetle yaklaşmak.
9. Başkalarının yasal yetkilerini tanımak ve saygı göstermek,
10. Okul toplumundaki hakim değerleri yakından gözlemek ve dikkate almak,
11. Okul toplumunda yer alan herkesi, ahlaki davranışları bütünlük içinde sergilemeye teşvik etmek.
12. Okulu kamu denetimine açmak.
13. Yasa, tüzük ve yönetmelikleri adil bir biçimde ve okulun amaçları doğrultusunda kullanmak,
14. Öğrenci ve personelin başarılarını kutlamak,
15. Yasalardan ve sözleşmelerden doğan yükümlülüklerini eksiksiz bir biçimde yerine getirmek.

Berkman (2009, s.1-5)'a göre temel etik değerler/ilkeler; toplumun, kamu düzeninin ve demokrasinin özüdür. Devlet, toplum ve özel sektör arasındaki ilişkiler bağlamında özellikle 1980'lerden sonra oluşan kalite yönetimi temel ilkeleri/standartları olan etkinlik, verimlilik, usallık, profesyonellik, liyakat, doğruluk-dürüstlük, kamu yararı gibi etik değerler/ilkeler etigi ön plana çıkarmış ve "*Etik Yönetim*" ve "*Etiğin Yönetimi*" önemli olgular haline gelmiştir. Bu yeni ilkelerin ve standartların uygulanması yasal düzenlemelerden ziyade etik vurgusu ile mümkün olacaktır. Bu bağlamda; etik kodlar, ifşaatçı koruma, etik kurullar, etik eğitim, kamu denetçisi, etik görevliler, etik-zekâ ve dış denetim olguları önem kazanmıştır. Tüm bu gelişmeler, yasaların ötesinde ya da henüz yasalarca ele alınmamış ya da alınması pek de pratik olamayan düzenlemeler için etik standartlar ve kurallara ihtiyaç duyulmuştur. Yasanın bittiği yerde etik devreye girmelidir. Yani bu yeni toplumsal düzenin yeni yasalardan öte etik kültüre gereksinimi vardır. Ve yine bu yeni toplumsal düzenin yolsuzlukla mücadelede "*etiklik*" olgusunu kullanmasına gereksinim vardır. Yolsuzlukla mücadele için:

- Tekel gücünün azaltılması (örneğin özelleştirme)



- Takdir yetkisini kullanacakların etik oktanlarının yükseltilmesi (örneğin etik eğitim, etik kodlar)

- Karar vericilerin hesap veriliğinin artırılması (örneğin saydamlık, ifşaatçıları koruma, etik kurullar, etik kodların uygulanması) gerekir. Yani, yolsuzlukla mücadelede bir bakıma etik DNA'ları yenilemeye ve saydamlık sağlamaya çalışmalıyız.

Her kurumsal örgüt kendi iş görenine ahlak ilkelerini benimsetir. Bu çerçevede örgütler yazılı ya da yazılı olmayan ahlaki ilkeler ve öneriler belirler. Etiksel etkinin temelinde altı ilke bulunmaktadır. Bu ilkeler liderin karar verme sürecindeki referans noktalarını oluşturur. Liderlerin bilmesi gereken etik ilkeler şunlardır (Çelik, 2012, s.93-94):

1-Yüksek etiksel şifreli değerler ve inançlar, davranışları ve konuşma biçimini etkiler.

2-Etiksel gelişmenin cesaretlendirilmesi, ileri düzeydeki tartışma ve çatışmaların daha özgür bir ortamda oluşmasını sağlar.

3-Lider, örgütteki informal grupların varlığına gerek duymadan etiksel davranışların doğruluğunu öğrenebilir.

4-Lider, etiksel olmayan davranışların gelişmesini önleyebilir.

5-Lider, etiksel olmayan davranışlar üzerinde asla ısrar etmez ve bu davranışları uygulamaya çalışmaz.

6-Etik ilkeler, liderin yaşamında sürekli başvurması gereken rehber ilkelerdir.

Okul yöneticilerinin uymaları gereken etik değerler ile ilgili çok sayıda etik kod listesi belirlenmiştir. Calabrese on maddelik bir çerçeve ile okul yöneticilerinin davranışlarına rehber edinebileceği etik değerleri belirlemiştir(akt. Erdoğan, 2012, s.504-505). Bu maddeler aşağıda açıklanmıştır:

1. Okul yöneticileri eğitim felsefesine uygun bir vizyon geliştirmelidir. Eğitim felsefesine uygun bir vizyon geliştirmemiş yöneticiler karar vermede ve insan ilişkilerinde tutarsızlık yaşayacaklardır.

2. Okul yöneticisi güçlü bir ahlâkî lider olmalı, okulda ahlâkî bir hava oluşturmalıdır. Yönetici tarafından alınan kararlar ahlâkî havayı tesis eder.

3. Okul yöneticisi ayrımcı davranışları kınmalıdır. Yönetici ayrımcılığı hoşgöremez. Yönetici ayrımcılığı eğitimsel ve etik bir sorun olarak ele almalıdır.

4. Okul yöneticisi etkili öğretimi bir görev olarak görmeli, bu konuda öğrencilerin ve toplumun yararını gözeterek hareket etmelidir.

5. Okul yöneticisi okul toplumunu tesis etmelidir. Okulda bir toplum duygusu veya ortak misyon oluşmamış ve okul grupları arasında bağlantı kurulmamışsa böyle bir okulda gruplar arasında yardımlaşma ve işbirliği yerine karşılaşma ve çatışmalar görülecektir.

6. Okul yöneticisi okul toplumu içindeki farklı grupların hakları arasında denge gözetir.

7. Herkes tarafından istenen kararlar her zaman doğru kararlar değildir. İstenen kararlarla doğru kararlar bazen birbiriyle çatışır. Akıllı yöneticiler sorunları bütün yönleri ile ele alır, etik sorunları göz önünde tutarlar.

8. Okul yöneticisinin kararlarının temelinde, okul toplumunun üyeleri için doğru olanı yapmak vardır. Yönetici kararlarında belirleyici olarak yalnızca örgüt için iyi olanları değil, üyelerin gereksinimlerini de dikkate almalıdır.

9. Ahlâkî cesaret yönetici rolünün bir parçasıdır. Okul yöneticileri etik ilkelerin ihlali konusunda baskıya maruz kaldığında “hayır” diyebilecek ahlâkî cesarete sahip olmalıdır.

10. Okul yöneticisi etik davranışları, ahlâkî eylemleri ve dürüstlüğü okul üyeleriyle paylaşmalıdır. Yönetici etik değerleri astlarıyla paylaşmazsa okulda etik bir iklim tesis edilemez.

Okul yöneticileri bu değerlere uygun davranışlar sergilediğinde kendilerine duyulan güvenin sarsılmasını önleyebilecek, etik lider özelliği göstereceklerdir.

## 2.3. ETİK LİDERLİK

### 2.3.1. Kavramsal Açıdan Etik Liderlik

21. yüzyılın sosyal ortamının karmaşıklığı, liderlerin etik değerlere ve inanç sistemlerine sahip olması, toplumsal ve kurumsal işleyişi buna göre değerlendirmesi ve sosyal faaliyetlerini bu minvalde yürütmesini gerektirmektedir. Ancak şeffaflaşma ve hesap verilebilirliğin gerek toplumsal ve gerekse kurumsal bazda zayıf olduğu günümüzde birçok kurum etik dışı faaliyetlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Örgüt içinde bu tip faaliyetlerin yaygınlaşması genel olarak liderin ahlak anlayışıyla yakından ilişkilidir. Etik lider ise bu anlamda sergilemiş olduğu faaliyetlerle ve yapmış olduğu uygulamalarla örgütlerde olumlu etik anlayışın yaygınlaşmasında veya yaygınlaşmamasında etkilidir (Tuna ve Yeşiltaş, 2013, s.1).

Etik liderlik kavramı bilimsel literatüre girdiğinden bu yana, akademik çalışmalarda çok ilgi gösterilen bir konu olmasına rağmen, konuyla ilgili teori-temelli sosyal bilimsel çalışmalar araştırmacılar için göreceli olarak yeni keşfedilmiş büyük bir maden yatağı hükmündedir. Ayrıca etik liderlik ile ilgili yapılan diğer bir çalışmada, etik liderlik teriminin nasıl algılandığına yönelik üst düzey yöneticiler ve kurumlardaki etik/uyum görevlileri yapılan araştırma sonucunda, güvenilir, dürüst, adil

gibi belli kişilik özelliklerinin etik liderlikle ilişkili olduğuna ve etik liderlerin ahlaki kişiler olarak açıklandığına ulaşımlardır (Brown, ve Trevino, 2006, s. 595–616).

Etik liderlik ile ilişkili farklı teoriler, etik kavramına yönelik farklı bakış açıları geliştirmişlerdir. Bu bakış açılarında birtakım benzerlikler olsa da bazı noktalar etik liderlik konusunda farklılık göstermektedir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, manevi liderlik, karizmatik liderlik ve Makyavelist Liderlik gibi farklı liderlik tarzları etik içeriğe sahip olsa da tam olarak liderliğin etik yönüne vurgu yapmamaktadır (Tuna&Yeşiltaş, 2013, s.1).

Alan yazında etik liderlik kavramı üzerinde kimi düşünürler psikolojik temelli bir bakış ile, kimisi sosyolojik temelli bir bakış ile yorumlar getirmiştir. Felsefeciler ise *“Etik liderlik nedir?”* sorusunu normatif bir perspektiften, etik liderlerin *“nasıl olması gerektiğini”* belirterek cevaplamışlardır (Brown&Trevino, 2006, s. 595–616).

Etik liderliği, liderin örgütsel amaçlarını gerçekleştirirken var olan kanunlar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar gösterdiği bir liderlik türü olarak ifade edebiliriz (Aydın, 2010).

Brown ve diğerleri (2005, s.120)’ne göre etik liderlik; *“Kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerde normatif uygunluk çerçevesinde yönetim sergileyen ve bu tarz yönlendirmeleri iki yönlü iletişim, güçlendirme ve ahlâki düşünmeye yönelterek artırmayı hedefleyen bir liderlik tarzıdır.”* Etik liderliğin normatif etik çerçevesinde değerlendirilmesi, neyin iyi neyin kötü olduğunun kararı içerisinde, yapılan işin nasıl yapılması gerektiği ve etiği *“normlar”* ve *“standartlar”* çerçevesinde ele alınmasıyla ortaya çıkmaktadır. Normatif etik, yapılan iş örgüte tam anlamıyla fayda sağlasa bile, o işin etik olup olmadığını tartışmaktadır (Bolat ve Seymen, 2003, s. 6). Brown ve diğerlerinin (2005) yapmış olduğu tanımlamaya yönelik alan yazın incelendiğinde etik liderin; *“insanları ve geniş toplumu göz önünde bulundurarak çok dikkatli ve ilkel kararlar alan bireyler şeklinde tasarladığı”* fikri yer almaktadır. Etik lider; doğru şeyleri yapma arayışı içinde olan, profesyonel davranışlar sergileyen, doğruluk, dürüstlük, adalet ve açıklık içinde hareket eden bireyler olarak değerlendirilebilir (Walumbwa ve diğerleri, 2008, s. 102).

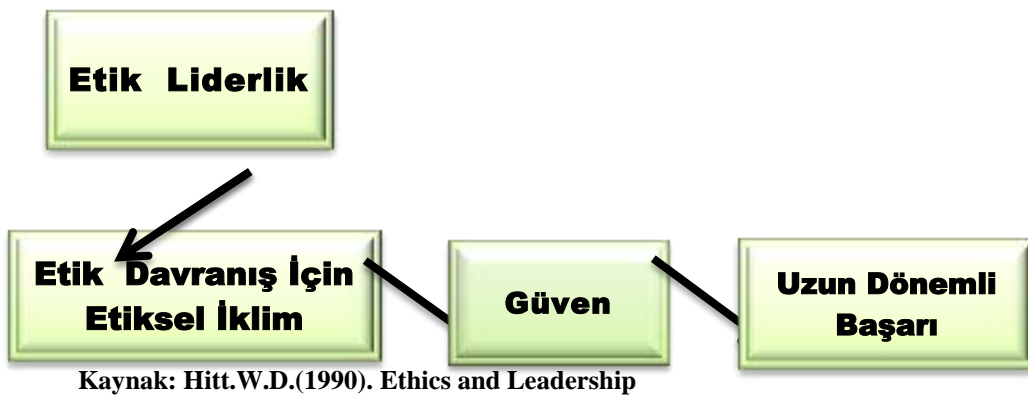
Bir başka tanıma göre ise etik liderlik, amaçlara ve temel değerlere sadakati, etik davranış ve etik karar vermeyi ifade etmektedir. Etik lider, verdiği etik kararlar doğrultusunda örgütünde etik havayı oluşturmak durumunda olan kişidir (Hussein, 2007, s.57-65).

İnsanları etkilemede liderlik davranışları işe koşularken liderin göstereceği davranışların değeri, onu izleyenlerin eylemlerinin niteliğini belirler. Sergiovanni’ye göre etik liderlik, moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimidir. Greenfield ise moral lideri öğretmenler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve işine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan

ve öğretmenlerin iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden kişi olarak tanımlamaktadır (akt: Çelik, 2012, s.90).

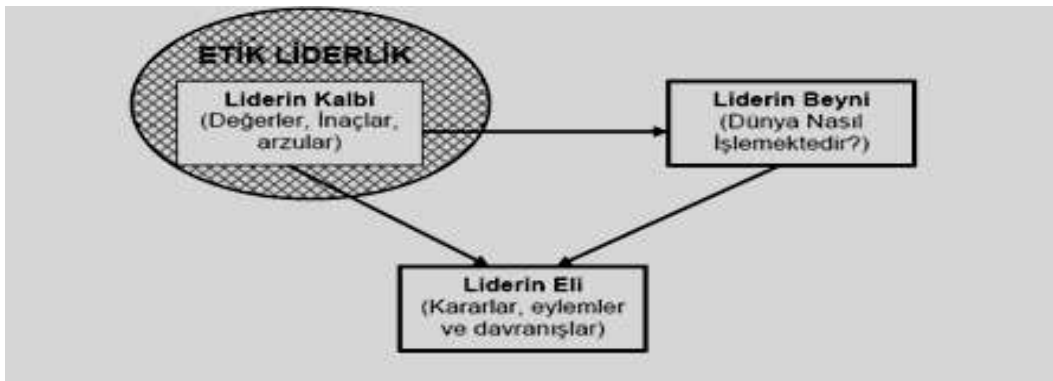
Hitt'e (1990, s.1) göre etik ve liderlik iç içe kavramlardır. Etik bir çevre etkili liderliğe yardım eder ve etkili liderlik ise etik davranmaya yardım eder. Etkili liderlik etik davranışın bir sonucudur ve etik davranış etkili liderliğin bir sonucudur. Bu nedenle lider örgüt içinde insanların davranışlarını yöneten etik ilkeleri ya da normları oluşturmaktan sorumludur. İşte bu sorumluluk, örgüt yöneticisinin etik liderlik rolünü yansıtmaktadır. Etkili bir liderlik ve uzun dönemli örgütsel başarı için bu rol kritik bir öneme sahiptir.

### Şekil 3. Etik Liderlik ve Uzun Dönemli Başarı



Sergiovanni (1992, s.7) ile Bolman ve Deal (1995, s.5), etik liderliği, liderliğin kalbi olarak ifade etmekte ve okul yönetimi açısından büyük önem taşıyan bir kavram olarak görmektedir. Eğer liderin beyni ve kalbi, elinden ayrılırsa, yaptığı eylemler, verdiği kararlar ve davranışları anlaşılabilir.

### Şekil 4. Etik Liderliğin Üç Bileşeni



Etik liderin öncelikle bir takım etik değer ve ilkeleri taşıması gerekir. Bu yönüyle etik liderlik özellik kuramıyla bütünleşmektedir. Etiksel liderlik konusunda yapılan çalışmalarda,

bu liderlik biçimi modelleştirilmeye çalışılmıştır. Etiksel liderliğin kurucusu Bili Grace 4V modelini geliştirmiştir. Bu modelin temel boyutlarını; değerler (values), vizyon (vision), ses (voice) ve erdem (virtue) olarak belirlenmiştir (Çelik, 2012, s.95).

Harsham&Harsham (2008, s.170-190) liderliğin doğasını anlamada etik davranışı anahtar olarak kabul eder. Yönetimler etik düşüncelerle ilgili araştırmalar için günden güne daha çok para harcamaktadırlar. Etik sorunların olduğu yerin yanında örgütlerin liderleri bulunur. Etik liderliğin geliştirilmesi için eğitim gereklidir. Moral liderlik kavramı olarak birçok yerde karşımıza çıkan kavramdaki ahlaki içerik, etik liderliğin ruhsal yanı olarak kabul edilebilir. Liderlerin duygu dünyası içerisindeki doğru, yanlış, sadakatli, erdemli vb. değerler etik liderlerin değerlerinin bir parçası olarak görülebilmektedir.

### 2.3.2. Etik Liderlerin Özellikleri

Etik liderden; bireye, paydaşlara, kurumsal örgüte ve içinde yaşadığı toplumun faydasına yönelik olarak örgütsel amaçlar ve hedefler çerçevesinde bireyleri yöneltmesi ve rehberlik etmesi beklenir. Bir başka ifadeyle etik liderden etkili olması beklenir. Etkili olabilmesi adına mutlaka rol modellik yoluyla özgeci faaliyetlerini geliştirmelidir. Böyle bir durumun sonucunda, bireyler arasında rekabetten ziyade işbirliğinin gelişmesi, birbirine bağlılığın ve örgüte bağlılığın artışı söz konusu olmaktadır (De Hoogh ve Den Hartog, 2008, s. 300).

Yukl (2002, s.406), etik olan ve etik olmayan liderin özelliklerini Tablo 2’de de görüleceği üzere sekiz başlık altında değerlendirmiştir. Etik olmayan lider daha fazla kişisel odaklı ve yapısı itibari ile çıkarıcı iken; etik liderlik davranışları sergileyen lider için daha fazla birlikte hareket etmeye odaklıdır.

**Tablo 3. Etik Liderliğin Değerlendirilmesinde Önerilen Kriterler**

Kriterler	Etik Liderlik	Etik Olmayan Liderlik
Liderde güç kullanımı ve etkileme	Çalışanlara ve örgüte hizmet eder.	Personelin kişisel amaçlarını ve ihtiyaçlarının tatminini sağlar.
Çoklu paydaşlarla ilgilenmenin değerlendirilmesi	Uygun olduğu sürece onlarla denge ve bütünlük içerisinde hareket eder.	Kişisel kazancının en yüksek düzeyde olduğu koalisyonun
Örgüt için vizyon geliştirme	Çalışanların ihtiyaçlarını, değerlerini dikkate alarak vizyon geliştirir.	Örgütün başarabileceği tek yönlü, kişisel bir vizyon oluşturur.

<b>Tabo 3'ün Devamı</b>		
Liderin davranışlarındaki doğruluk	Farklı açılardan desteklenmiş olan, tutarlı faaliyetler çerçevesinde hareket eder.	Kişisel amaçlarına uygun olan çıkarıcı davranışlar sergilemektedir.
Liderin kararlarında ve faaliyetlerinde karar alma tarzları	Misyonun başarılması veya misyonun yerine getirilmesi için kişisel risk almaya isteklidir.	Gerekli kararlarda ve faaliyetlerde liderin alması gereken riski üstlenmekten kaçınır.
Operasyonları hakkında ilgililerle gerekli bilgiler açısından iletişime geçme	Örgütteki olaylar, problemler ve faaliyetlerle ilgili tam zamanında ve eksiksiz açıklama yapar.	Problemlerle ve gelişmeyle ilgili olarak önyargılı hareket eder, çalışanlara yönelik aldatma ve çarpıtma yöntemlerini kullanır.
Eleştiren ve aynı fikirde olmayan çalışanlara yönelik cevap verme	Kritik durumlarda sorunlarla ilgili daha iyi çözümler bulunabilmesi için çalışanları cesaretlendirir.	Herhangi bir konuda önyargılı olma ve aynı fikirde de olmama durumunda baskı ve cesaret kırma yöntemini kullanır.
Çalışanlarının yeteneklerini ve öz güvenlerini geliştirme	Çalışanların kişisel gelişimleri için onlara koçluk ve mentörlük yapar ve eğitim verir.	Gelişim düzeyi zayıf olan çalışanların gelişim düzeyini önemsizleştirir ve lidere bağımlı hale getirir.

**Kaynak: Yukl, 2002, s.406**

Birçok kişi etik olmayan liderin, bireylere yanlış sözler vererek ve aldatıcı faaliyetlerde bulunarak muhtemel kötü sonuçların ortaya çıkması adına yönlendirici faaliyetler içerisinde olduğu ve bireylerin benliklerine aykırı faaliyetlerde bulunmasını sağladığı fikrindedir. Etik liderlikte, riskli bir girişimde bulunulacağı zaman bunun muhtemel maliyetleri ve faydaları hakkında çalışanlara bilgi vermek ve onların bilinç düzeyini artırmak kabul edilen bir davranış biçimidir (Yukl, 2002, s. 406).

Harvey (akt: Turhan, 2007, s.13) etik liderlerle ilgili on temel özellik sıralamaktadır:

1. Etik liderler; ortak değerleri, etik standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, benimsenmesini sağlarlar.
2. Etik liderler, insanlara sorumluluk verirler. Bu liderler kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.

3. Etik liderler, başkalarına örnek olarak başkalarından da dürüst davranmalarını beklemeye hakları vardır.

4. Bu liderler, karar alma aşamasında değerlerini ve rehber ilkelerini gösterirler. Yaptıkları her işte etik değerlerini ortaya koyarlar.

5. Etik liderler, politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen gösterirler.

6. Etik liderler, insanların doğru inanışları iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.

7. Etik liderler, meslektaşlarının, çalışanlarının, müşterilerinin ve kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler.

8. Etik liderler, pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucudur.

9. Etik liderler, şirkete insan alır ve yükseltme konusunda karar verirken kriter olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.

10. Etik liderler, izleyenleri, yakınlık, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive ederler.

### 2.3.3. Etik Liderliğin Türleri

Bu liderlik türleri etik içeriğe sahip olsa da her biri tek başına tam olarak liderliğin etik yönüne vurgu yapmamaktadır. Etik liderliğin türleri; hizmete yönelik liderlik, otantik liderlik ve ilke merkezli liderlik olarak incelenir.

#### Şekil 4. Etik Liderliğin Türleri



Kaynak: Turhan, [2007](#), s.40

#### 2.3.3.1. Hizmete Yönelik Liderlik

Greenleaf (1973) tarafından geliştirilmiş ve son yıllarda üzerinde birçok araştırmanın yapıldığı hizmet yönelimli liderlik yaklaşımı 2 boyutta ele alınır. Bunlar: kâhya liderlik (steward leadership) ve hizmetçi liderliktir (servant leadership). Her iki boyutun da düşünsel temeli Greenleaf' ın ortaya

koyduğu Kâhyalık Teorisine dayanmaktadır. Kahyalık teorisine göre lider; güvene ve ahlaki ilkelere bağlı, kendi çıkarından ziyade tüm ortakların çıkarlarına hizmet etme odaklı bir davranış sergiler (Caldwell ve ark., 2002, s.153-163).

Liderlikten önce hizmetçiliği düşünen bir liderlik tarzına sahip olan lider, insanlara hizmet etmeye yönelik doğal bir duyguya sahiptir. Hizmete yönelik lider, hizmet etmeyi etik bir değer ve sorumluluk olarak görmektedir. Bu tür bir lider, organizasyonun finansal çıkarına uygun olmasa bile, iyiliği ve doğruluğu temsil etmeli ve gerektiğinde sosyal anlamdaki adaletsizlik ve eşitsizliklere karşı gelebilmelidir. Liderin bencilliği üzerinde insanların iyiliği için önderlik etmenin yerleştiği bir liderlik anlayışı ve uygulamasıdır. Hizmet yönelimli liderlik, liderin ihtiyaçlarından önce çalışanların istek ve ihtiyaçlarına, onların güçlendirilmesine ve bireysel olarak geliştirilmesine vurgu yapar. Hizmet yönelimli liderler, izleyenler üzerine odaklanarak hizmet eden kişilerdir. Hizmet yönelimli liderlik davranışı; insanlara değer verme, insanları geliştirme, takım kurma, liderlik yapma ve liderliği paylaşmadır. Çalışanlara hizmet etmeyi vurgulayarak kişisel gelişimi sağlayan hizmet yönelimli liderlik, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yardım eder. Taylor(2002) hizmet yönelimli liderliğin üç temel faydası olduğunu belirtir; birincisi, örgütte liderlik yeteneğine sahip olan çalışanların liderlik yapabilmelerine olanak sağlar. İkincisi bütün yetenekli bireyler, brokratik kontrol tarafından artık engellenemeyecekleri için üretime güdülenebileceklerdir. Üçüncüsü, örgütün değer kültürü, bencillikten çok grubun başarısına vurgu yapan açık liderlik olduğu için çalışanlara çok daha verimli bir takım çalışması yapabilirler (Cerit, 2008, s.551-556).

### **2.3.3.2. Otantik Liderlik**

Pozitif psikoloji çerçevesinde ele alınan ve psikolojinin bir yaklaşımı olarak ortaya çıkan otantiklik kavramının kökeni, Yunan felsefesine dayanmaktadır. Otantiklik; kendini tanıma, olanı kabul etme, kendi kendine olma ve sahip olunan gerçekleri sürdürme anlamına gelmektedir. Bir birey; kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantiktir. Otantikliğin özünü; bireyin gerçek benliğini bilmesi, kabul etmesi ve devam ettirmesi oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile otantiklik, bireyin ideal benliği ile sahip olduğu gerçek benliğin en üst düzeyde uyum sağlaması olarak ifade edilmektedir. Otantik liderlik, örgütlerde pozitif iklimi artıran, pozitif iklimi örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanan, ahlaki bakış açısını içselleştiren, bilginin dengeli dağılmasında etkin davranan, beraber çalıştığı astlarına yönelik ilişkilerinde şeffaflığı benimseyen ve olumlu benlik gelişmesine katkıda bulunan liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır (Avolio&Gardner, 2005, s.315-338)

Otantik liderlik tarzı, örgütün karar alma süreçlerinde liderin ahlaki değerleri çerçevesinde davranış sergilemesini, bilgisini astlarıyla ve üstleriyle paylaşmasını, örgütteki diğer bireylerin sahip olduğu değerleri kabul etmesini ve kendi değerlerini çevresindekilere net bir şekilde iletmesini;



böylece astlarını ve örgütsel süreçleri daha iyi yönlendirmesini nitelemektedir. Otantik lider, nasıl düşünceğini ve nasıl davranacağını bilen, kendisinin ve çevresindekilerin farkında olan, çevresindekilerin değerlerine saygılı, ahlaki bakış açısına sahip, örgütsel süreçleri bilgisinin ve gücünün farkında olarak yöneten, iyimser, umutlu ve kendinden emin olan bireydir. Otantik lider, açık ve bilinçli değer yargılarıyla ve ahlaki doğruluk içinde örgütlerde astlarına yönelik rehberlik faaliyetlerini yerine getirmekle birlikte, sahip olduğu üst düzey ahlaki standartlar sebebiyle örgütün çıkarlarını da gözetmektedir (Michie&Gooty, 2005, s.441-457).

Otantik liderler, otantikliği kendi değerlerinin, duygularının, düşüncelerinin farkında olarak, bunları kabullenerek, astlarıyla ve aynı zamanda üstleriyle otantik ilişkiler geliştirerek başarmaktadırlar. Bu otantik ilişkiler; liderin şeffaf, açık ve dürüst olmasını, astlarını yönlendirmesini ve onların gelişimlerine önem vermesini gerektirmektedir. Başka bir ifade ile otantik ilişkiler, şeffaflık, açıklık, güven, örgütsel amaçlara yönelik astları yönlendirme, astların gelişimine önem veren tutum ve davranışlardan oluşmaktadır (Gardner ve ark. 2005, s.345).

Bununla birlikte, otantik ilişkilerde liderin dürüst olması, düşündüklerini ve hissettiklerini açıkça ifade etmesi, düşündüğü ve hissettiği gibi davranması önem taşımaktadır. Böylece, otantik liderlerin sözleriyle davranışları arasında tutarlılık oluşturması, karar süreçlerinde şeffaf davranması ve astlar arasında güven ortamı yaratması beklenmektedir. Dolayısıyla örgütlerde otantik ilişkiler ve otantik liderlik tarzının uygulanması ile astların ve örgütün refah düzeyi artmakta, astların motivasyon düzeyleri yükselmekte ve aynı zamanda örgütün performansı olumlu düzeyde değişmektedir (Ford& Harding, 2011, s.464-465)

Etik liderlik türü olan Otantik liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, kendi değerlerini, amaçlarını ve duygularını etkin bir şekilde astlarına yansıtmaları, açık olmaları, kendi değerlerine uygun davranmaları, amaçlarını ve tercihlerini toplumun ve örgütün çıkarlarıyla uyumlaştırma yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca otantik liderlik tarzı; liderin doğal ve kendi kimliğine uygun davranmasını, karar verme sürecinde bir başkasını taklit etmemesini vurgulamaktadır (Cerne ve ark., 2013, s.64-66).

Otantik liderler, izledikleri yöntemler ve tekniklerle değil, güvenilirlik ve ustalıklarıyla ayırt edilirler. Liderliğin güven temeline dayanması, açıklık ve şeffaflığı artırır. Otantik lider, etik karar verme çerçevesine sahiptir ve bu çerçeveyi sürekli geliştirir (May ve ark., 2003, s.248-252).

### **2.3.3.3. İlke Merkezli Liderlik**

İlke merkezli liderlik, ceza almayacağımızı bilsek bile, doğal kanunları ihlal edemeyeceğimiz gerçeğine dayanmaktadır. Bu yüzden, yaşamlarımız ebedi ve değişmeyen ilkelere dayanmalıdır. 1. Güvenlik, 2. Akıl, 3. Bilgelik ve 4. Güçtür. Bunların hepsi birbirinden bağımsızdır ve büyük bir kişilik gücü, dengeli bir karakter ve etkili bir birey oluşturur.

İnsanlar başarmak istedikleri şeyin, onların elinde olduğuna inandıkları için onları izlerler. Bu liderlik biçiminde paylaşılmış etik ve ahlaki değerlerle donatılmış karşılıklı güven, saygı ve sadakat vardır (Starratt, 2003, s.196).

Liderlerin izleyicileri, liderlerinin güvenilir, dürüst, açık sözlü ve samimi olmasını bekler. Geleceğin liderleri de, bu beklentilere uygun olarak liderliklerini sürdürebilmek için ilke merkezli liderlikte gerekli olan insani değerlere ve etik davranışlara önem vereceklerdir. Bu değerler; paylaşılan amaçların, standartların ve düşüncelerin mesajlarını taşıyacaklardır. Liderlerin düşünce ve kararları onların etik prensip ve kişisel felsefelerini yansıtacaktır bu da doğal olarak onların örgütle kaynaşmalarını sağlayacaktır. 21.yy'da liderlerin başarısı bu etik bulgular üzerinde yoğunlaşacaktır (Duncan, 1991, s.39-47).

Yukarıda belirtilen görüşler ışığında, liderin uyması gereken etik ilkeler şöyle sıralanabilir: Adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, laiklik, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasa dışı emirlere karşı direnmedir. Ayrıca amaç, bilgi, otorite ve güven; ilke merkezli liderliğin önemli bileşenleridir (Sezgül, 2010, s.247-248). Dolayısıyla etkili bir Lider, “İlke” ve “Değer”lere sahip çıktığı oranda gücünü muhafaza edebilecektir.

Üç etik liderlik türünü eğitim yöneticileri açısından değerlendirmek gerekirse; hizmete yönelik lider olarak okul yöneticisi, özelde öğrenciler ve öğretmenler; genelde ise tüm topluma hizmet etme bilinç ve sorumluluğunu taşımaktadır. Hizmete yönelik liderin izleyenleri etkileme biçimi, izleyenler için var olduğunu vurgulamasıyla ilişkilidir. Bu hizmet ruhunu benimseyen ve çalışanlara hissettiren lider, okulunun da hizmete yönelik bir okul olmasını sağlayacaktır.

Etik liderliğin güven boyutunu oluşturan otantik liderlik, liderin davranışlarındaki tutarlılığı ve güvenilirliği ifade etmektedir. Otantik liderin, izleyenleri etkilemede kullandığı temel unsur güvenilirliğidir. Karar ve eylemlerinde açık ve şeffaf olan okul yöneticisi okulunda aidiyet duygusu ve takımdaşlık ruhunu geliştirecektir.

İlke merkezli liderlik, okul yönetiminde belli ilkelere bağlı olunması gerektiğini vurgulamaktadır. İlke merkezli lider olarak okul yöneticisi, okulun etik ilkelerini belirleyerek bunları çalışanlara benimsetmelidir. İkelere dayalı yönetim, genelde tüm kurumlarda özelde ise okul ortamında doğru ve yanlışın kolaylıkla ayırt edilebileceği bir iklim oluşturacaktır. Bu amaçla Başbakanlığımızın 13.04.2005 tarih ve 25785 no'lu Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmeliğinde yer alan Kamu Görevlileri

Etik Sözleşmesinin aşağıda belirtilen ilkeleri, ilke merkezli liderler için adeta klavuz hükmündedir.

Kamu hizmetinin her türlü özel çıkarın üzerinde olduğu ve kamu görevlisinin halkın hizmetinde bulunduğu bilinç ve anlayışıyla;

\* Halkın günlük yaşamını kolaylaştırmak, ihtiyaçlarını en etkin, hızlı ve verimli biçimde karşılamak, hizmet kalitesini yükseltmek ve toplumun memnuniyetini artırmak için çalışmayı,

\* Görevimi insan haklarına saygı, saydamlık, katılımcılık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme ve hukukun üstünlüğü ilkeleri doğrultusunda yerine getirmeyi,

\* Dil, din, felsefi inanç, siyasi düşünce, ırk, yaş, bedensel engelli ve cinsiyet ayrımı yapmadan, fırsat eşitliğini engelleyici davranış ve uygulamalara meydan vermeden tarafsızlık içerisinde hizmet gereklerine uygun davranmayı,

\*Görevimi, görevle ilişkisi bulunan hiçbir gerçek veya tüzel kişiden hediye almadan, maddi ve manevi fayda veya bu nitelikte herhangi bir çıkar sağlamadan, herhangi bir özel menfaat beklentisi içinde olmadan yerine getirmeyi,

\* Kamu malları ve kaynaklarını kamusal amaçlar ve hizmet gerekleri dışında kullanmamayı ve kullandırmamayı, bu mal ve kaynakları israf etmemeyi,

\* Kişilerin dilekçe, bilgi edinme, şikâyet ve dava açma haklarına saygılı davranmayı, hizmetten yararlananlara, çalışma arkadaşlarıma ve diğer muhataplarıma karşı ilgili, nazik, ölçülü ve saygılı hareket etmeyi,

\* Kamu Görevlileri Etik Kurulunca hazırlanan yönetmeliklerle belirlenen etik davranış ilke ve değerlerine bağlı olarak görev yapmayı ve hizmet sunmayı taahhüt ederim.

Okul yönetiminde gerek doğru kararları alabilmek ve gerekse bu kararların uygulamasında doğru yönelimleri belirleyebilmek için, hizmet, güven ve ilkeler unsuru büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticileri, yapacakları tüm faaliyetlerde hizmet odaklı düşünmelidir. Bu davranışını iş görenlere adil ve dürüst davranarak hissettirebilmelidir. Bu şekilde güven ortamı oluşturan okul yöneticisi izleyenleri etkilemek için başka bir çabaya ihtiyaç duymaz. Bu bağlamda belirleyeceği etik ilkelerin inandırıcılığını artırarak, çalışanların bu etik ilkelere uygun davranmalarını sağlayabilir.

#### **2.3.4. Etiksel Olgunluk ve Başarılı Liderlik**

Olgunluk kelimesi, bir kişinin aynı yaştaki diğer insanlarla karşılaştırıldığında görülen yetenekleridir. Bu genelde, yeni yürümeye başlayan bir çocuğun davranışı ya da ergenlik

çağındaki bir gencin içinde yaşadığı toplumla sosyalleşme düzeyini göstermektedir. “*Yaşına göre olgun*” kavramı o çocuğun ya da gencin diğer insanlarla ilişki kurma yeteneğini göstermektedir. Olgunluk bir kişinin belirli bir yönde tam anlamıyla gelişmiş olma durumudur. Etik olgunluk doğru ve yanlış hakkında karar verme yeteneği olup aynı zamanda; kişinin sosyo-teknik kararlar alırken değerlerin birbirleri ile karşılaştırılması gereken durumlarda doğru tercih yapabilmesidir. Etik olgunluk kavramını tanımlayan evrensel bir ölçek bulunmamasına rağmen, Kohlberg’in çalışmalarına dayanan “*mesleki ahlak gelişim ölçeği*”, izleyenlerin etik olgunluğunun analiz edilmesinde çok önemli yarar sağlamaktadır. Etik olgunluk kavramı aynı zamanda, kişilerin meslek hayatlarındaki etiksel boyutlarını sistematik şekilde geliştirmesini ve izleyenlere örnek olmasının yollarını göstermektedir (Duffield&Mccuen, 2000, s.79-82).

Liderlerin başarılı olmaları için, etik yönden olgun olmaları ve izleyenlerinin de etik olgunluk düzeyini yükseltme yönünde arayış içerisinde olmaları gerekir. İzleyenlerin lidere duydukları güven, onların örgüt kurallarına ve prosedürlerine uymalarına ve örgütsel değişimin ve başarının gerçekleşmesine yardımcı olacak, böylece örgüt çalışanlarının iş ortamındaki performanslarını da doğrudan etkileyecektir (Robinson, 1996, s.574-599). Etik olgunluktan yoksun bir liderler ise örgütün başarısızlığının sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaktır. Burada Liderin temel rolü, ahlaki konu ve sorunlara ilişkin farkındalığı artırmak, ahlaki açıdan doğru ve yanlışları göstermek ve çalışanlara birbirleriyle çatışma halinde bulunan değerleri analiz etme konusunda örgütüne yardımcı olmak, örgüt içinde etiksel olgunluğu gerçekleştirmek suretiyle başarılı bir liderlik ortaya koymaktır (Arslantaş ve Dursun, 2008, s.113-115).

### **2.3.5. Etik Liderliğin Eğitimsel Liderlik Açısından Sonuçları**

Etik liderliğin eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları şunlardır (Çelik, 2012, s.230-231):

1. Etik liderlik, okul yöneticisinin liderliğine yeni bir boyut kazandırmaktadır. Okul yöneticisi daha etkili bir okul oluşturmak için, okulun iş ahlakının temel yasalarını ortaya koymak zorundadır.

2. Etik liderlik, etkili okul modeline, erdemli okul modelini eklemiştir. Erdemli okul, ideal düzeyde bir etik kültüre sahip olan okuldur. Etik bir lider olarak okul yöneticisi; erdemli okul oluşturmak, yönetmek ve yaşatmak zorundadır.

3. Etik liderlik demokratik bir liderliği gerektirmektedir. Çünkü erdemli okulun doğasında demokratik davranış vardır. Etik liderin başarısı, etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine bağlıdır.

4. Etik liderlik, eğitim liderinin temel güç kaynağını etik ya da moral güç olarak kabul etmektedir. Etik liderlik kuramına göre liderin otoritesinin kaynağı etik değerlere dayanmaktadır.

5. Etik liderlik, güçlü bir örgüt kültürüne dayanır. Okul yöneticisinin etik değerleri okul kültürüne yerleştirmesi, etiksel lider olarak etkililiğini gösterir. Bu bakımdan okul yöneticisinin etiksel liderlik davranışlarıyla kültürel liderlik davranışları arasında yakın bir ilişki vardır. Ancak kültürel liderlik, etik ya da moral liderliğe göre daha kapsamlıdır. Kültürel liderlik okul kültürünün bütün öğelerini kapsarken, moral liderlik sadece moral değerleri kapsamaktadır.

6. Etiksel bakış açısına sahip olan okul yöneticisi, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, amaca giden her yolu doğru olarak görmez. Okul yöneticisi örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışırken, temel etik değerlere bağlı kalır. Etik liderin güçlü bir vicdani sorumluluğu vardır. Okul yöneticisi, etik değerlere uyanın aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk olduğunu da bilir. Etik liderlik, okul yöneticisine ahlaki bir iç derinlik kazandırmaktadır.

7. Etik liderlik, okul yöneticisinin okulun penceresinden dışarı bakmasını gerektiren bir liderlik biçimidir. Etik lider küresel, ulusal ve okul düzeyinde benimsenen etik değerler arasında bütünlük kurmak zorundadır. Bu nedenle etik liderlik, değişen dünyadaki etiksel değer değişimini çok iyi izlemeyi gerektirmektedir.

8. Etik lider, ahlaki davranışlar yönünden model olan kişidir. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin etiksel davranış açısından model aldığı kişi olmalıdır.

9. Etiksel lider, iyi bir değer eleyicisidir. Okul yöneticisi okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri, okul ortamında yaşatmaz. Okulun etiksel değer ve ilkelere uygun bir özel çevre olmasına özen gösterir.

Etik liderliğin eğitimsel liderlik üzerindeki etkilerini ortaya koyan çeşitli araştırmaların sonuçları kurumsal itibarın, çalışanların ve örgütün başarısında ya da başarısızlığında doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. Eğitim kurumları açısından düşünüldüğünde ise iyi bir itibarın, iç ve dış paydaşların sempatisini kazanmada ve okulun iş sonuçları üzerinde etkisinin olduğu ifade edilebilir. Bulunduğu çevrede iyi bir itibara sahip olan bir okulun, öncelikle toplum nezdindeki saygınlığı artacaktır. Eğitim kurumlarında önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmenin koşulu, hem kurum içindeki çalışanların ve öğrencilerin hem de okul dışındaki paydaşlarının beklentilerini belirli ölçülerde karşılayabilmektir. Eğitim kurumlarında başarıya ulaşabilmek için, ürün ve hizmette kalitenin yakalanması gerekir (Karaköse, 2008, 114-115).

Etik liderliğin eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları perspektifinden bakıldığında 21. yüzyılın akademik liderliği aşağıdaki etik boyutları kapsamalıdır;

1. Liderler kurumlarının etik iklimine uygun tonu ayarlamalıdır. Üst düzey yöneticiler faaliyetleri, sözleri ve eylemleri ile etik standartlara uygun davranırlar.
2. Açıkça anlaşılabilir etik standartlara bağlı olunmalıdır. Ulaşılamayan bir liderlik hiyerarşisi günden güne, rutin işleri aksatır.
3. Liderlik hiyerarşisinde etiğin ihlaline yetkililerce hemen ve olumlu müdahale edilmelidir. Etik boşluklar için yapılan araştırma sonuçları ilgilere duyurulmalıdır (Eddy&John, 1997, s.4).

### **2.3.6. Okul Yönetiminde Etik Liderlik**

Eğitim yönetiminde etik ve değerler üzerine çalışmalar son dönemlerde artış eğilimi göstermektedir. Başlangıçta evrensel hümanizm etkisinde olan eğitim yönetiminde, 1950'lere kadar var olan etik konuları, çocuklara mükemmeliyetçi bir anlayışla yaklaştırmaya çalışmıştır. 1950'lerden sonra ise, daha çok kurama dayalı bir yaklaşım da benimsenmeye başlanmış ve vaka çalışmaları da uygulanmıştır. Campbell, Willower, Hodgkinson, Sargent, Belisle, Culbertson, Jacobson ve Reller gibi araştırmacılar etik konusuna, moral tercihlerin ve kuralların doğasına eleştirel bir bakış açısıyla eğilmişlerdir. Feminist araştırmalar; Marksist felsefenin yeniden ele alınması, eleştirel kuram, postmodernizm gibi gelişmeler, eğitim yönetimi alanında etik ve değerler sistemine farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kuram alanındaki bu farklı yaklaşımlar uygulamada da etki yaratmakta, eğitim liderlerine ve oluşan ahlak kurallarına yeni yorumlar eklemektedir. Günümüz eğitim yönetiminde, etik ve değerlerin genel görünümü, çabuk ve sık değişen bir olguya dönüşmüştür (Willower&Forsyth, 1999, s.12-14).

Eğitim yöneticisinin etik liderlik biçimi ve her gün yüz yüze geldiği durumlarda gösterdiği mesleki ve ahlaki davranışlarında, sahip olduğu etik değerlerin yansımaları görülür. Günlük kararlarda bilinçaltında yer alan ahlaki eğilimler davranışları etkilemektedir. İşe yeni başlayan yöneticilere verilen en önemli öğüt, dürüstlüklerini korumak için kendi etik ilkelerini geliştirmeleri ve davranışlarında bu ilkeleri bir yol gösterici olarak kullanmalarınıdır. Etik liderlik, okulun kaynaklarının doğru kullanımı, bireylere adil davranmak, öğretmenlerin etkili bir öğrenme ortamı sunmaları, programların toplumsal gereksinimleri karşılaması, öğrenci başarısı ve kendini gerçekleştirmelerinin sağlanması, ailelerin okula katılımı ve öğrenme sürecinde işbirliğinin sağlanması ile yakından ilgilidir

(Aydın, 2012, s.78-82).

Okul yöneticilerinin, okuldaki bütün uygulamaları olumlu ya da olumsuz yönde öğretmenleri de etkilemektedir. Okul yöneticileri; öğretmenlere eşit mesafede, tarafsız, saygılı, olanakların ya da sorunların öğretmenler arasında eşit olarak paylaşılması; öğretmenlerine değer vermesi; eğitimin kalitesinin yükselmesi için çalışması; dinsel, siyasal, ırksal, politik ve cinsiyet ayrımcılığı yapmaması gerekir. Bütün bu uygulamaların yasalara göre uygun olmasının yanında etik olması gerekir. Okul yöneticisinin öğretmenlere karşı etik sorumluluk içerisinde olması, öğretmenlerin iş doyumlarının artmasına katkıda bulunacaktır. Okul yöneticilerinin yönetimde etik davranmaları, kurum çalışanlarının mesleklerini icra ederken, okul ile ilgili sorunlarını azaltacak ve iş doyumlarını artıracığından kurumsal bazda örgütsel vatandaşlık bilincinin yerleşmesinin katkı sağlayacaktır (Çetin ve Özcan, 2004, s.28-29).

Okul eğitiminin temel öğelerini öğrenci, öğretmen, okul müdürü ve eğitim programları ile bina araç-gereç fiziki koşullar oluşturur. Ancak bu öğeler içinde en önemlisi okulun amaçlarını gerçekleştirecek denilen sosyal sistemin birey kurum boyutlarını dengede tutabilmesi ve etrafındaki öğeleri okulun amaçlarına ulaşmayı sağlayacak yönde eyleme geçirebilmesi için müdürün hem örgüt hem de sosyal mühendis olması gerekmektedir (Burasalioğlu, 2010, s.38-39).

Girard (1999)'a göre etik bir okul yönetimi; görevlilerinde yükümlülüklerini yerine getirirken yansızlık, nesnellik, dürüstlük içinde olmaları gerekir. Dolayısıyla okul yöneticileri kendi konumları için etik kuralları yerine getirirken, kullandıkları temel becerileri okul yönetimi için de kullanmalıdırlar. Bunlar (Çetin ve Özcan, 2004, s.23-24):

**Gerçekçilik:** Açıktan açığa dile getirilen mesajlar her ne kadar insanlara kurallara uygun davranmalarını söylüyorsa da, gizli mesajlar genellikle bu kurallara aykırı davranmanın kendi çıkarları, hatta kendi çıkarları için çok daha iyi olduğunu anlatmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarından gerçekçi olmayan taleplerde bulunması ya da bu tür beklentileri, etik dışı davranışların ortaya çıkması için güçlü bir dürtüdür.

**Kararlılık:** Etik kurallara uygun davranmak yöneticilerin arada bir yapacakları, bedelinin fazla olmadığı ya da bu sayede saygınlık kazanacakları durumlarla sınırlı olacak bir iş değildir. Her an davranışları etik kurallara uygun olmalıdır, aksi halde çalışanlar bu duruma kuşkuyla bakarlar.

**Hayal Gücü:** Yıllarca işleri aynı biçimde yürütmek, sorunlardan uzak olmaya çalışmak ve ofis politikalarına uyum sağlama kaygısı, pek çok insanın hayal gücünü felce uğratmıştır. Etik kurallara uygun davranmak çok kolay bir iş değildir, ancak etik kurallara uymak demek, karı düşünmekten, vazgeçmek demek de değildir. Etik kurallara uygun hareket etmek demek; çalışanların davranışlarına, çalışma ortamına ödüllendirme kriterlerine etik unsurları da katmak demektir.

**Etkili İletişim:** Okul yöneticileri çalışanlarına, onlardan neler beklediklerini anlatırken çok genel ve soyut ifadelerden kaçınmalı, değerleri ve ilkeleri onların görevlerine uygun somut düşünme ve iş yapma biçimlerine dönüştürmelidirler. Ancak etik konulardaki iletişim yalnızca kurallar koymak ve bunların uygulanmasını sağlamakla sınırlı değildir. Verimli bir iletişim, çalışanların işlerini yaparken neler yaşadıklarını dinlemeyi, karşılaştıkları etik sorunların neler olduğunu, etik kurallara daha uygun bir iş yerinde neler görmek istediklerini anlatmayı gerektirir.

Okul yöneticilerine rehberlik edecek ve gereksinimlerine yanıt verecek etik ölçütler, temel eylemlerin yönlendirilmesinde olduğu kadar, değerlendirme çalışmalarında da okul yöneticilerine yardım etmektedir. Geleceğin okul yöneticileri, etiksel ölçütleri sadece bireysel sorunun çözümünde de kullanabilirler. Gordon ve Schneider (1991)'a göre okul yöneticileri için geliştirilen etik ölçütler şunlardır (akt: Çelik, 2012, s.99):

1. Öğrencilere yönelik kararlarda ve uygulamalarda, en iyi temel değerlere uyulmalıdır.
2. Mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirme.
3. Bütün bireysel insan ve vatandaşlık haklarını koruma ve bu haklara uygun ilkeleri destekleme.
4. Kanunlara itaat etmek, yönetime doğrudan veya dolaylı olarak yıkıcı eylemlerde bulunmamak.
5. Eğitim yürütme kurulunun aldığı yönetsel karar ve düzenlemeleri uygulamak.
6. Eğitimsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı göstermek.
7. Politik, toplumsal, dini ve ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınmak.
8. Sadece denklik belgesi veren kurumlara uygun mesleki sertifikaları ve akademik dereceleri kabul etmek.
9. Standartları korumak, sürekli olarak mesleki gelişmeye katkı sağlayıcı araştırmalar yapmak ve mesleki etkililiği geliştirmek.
10. Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uymak ve bağlılığını göstermek.

West'e göre eğitim kurumları, yöneticilerin düşüncelerine güvenmeli ve bu fikirleri örgütlerine yaymalı ve benimsetmelidirler. Onlar, sağlam temeller üzerine yapılandırılarak oluşturulmuş felsefe ve değerlerin giderek parçalanana, bireyselleşen ve konumunu yitiren toplumlarımız için en önemli güç kaynağı olduğunu farketmelidirler. Bu bağlamda, okul yöneticisinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Etik liderlik oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir çünkü etik lider, sadece etik özellikler değil okulunu daha ileriye götürebilmek için farklı liderlik özelliklerini de



bünyesinde bulundurabilmelidir. Yine de etik özelliklere tamamıyla sahip olmalıdır çünkü okullar resmen kurumsallaşmış yetki modelleri, kurallar ve prosedürlerle yönetilen kurumlar olmaktan çok değer sisteminin önem taşıdığı topluluklardır (Ensari, 1999, s.92).

**Fogleman (1997, s.18)'a göre iyi bir lider şu dört prensibe uymalıdır:**

- Çalışanlarınızı korkutarak onlara hükmetmeyin. Olumlu davranışlarınızla onlara yol gösterirseniz size sunabileceklerinin en iyisini sunmalarını sağlarsınız.
- Yoğun yaşadığınız duyguları herkesin önünde sergilemeyin. Kişi kendi duygularına hakim olamıyorsa, bir kuruma hükmetme yeteneğine ne kadar güven duyulabilir?
- Dürüstlüğe karşı yapılan hiçbir harekete izin vermeyin. Kurum faaliyetleri, güvenlik sorumlulukları ve finansal bilgiler konularındaki raporlar üzerinde oynamalar yapılmasını kabul etmeyin.
- Konumunuzu diğer bir kişiyi aşağılamak için kullanmayın. Her insan önemlidir. Bireylerin en iyi çalışmalarını sağlayacak ortamı yarattığınızda onlar da size en iyi performanslarını sergileyeceklerdir.

Etkili okul yöneticisinin etkililik ölçütlerinden biri olarak öğrenci başarısı görülmektedir. Gretchko ve Roger tarafından yapılan araştırmada öğrenci başarısı yükselen okulda okul yöneticisi;

1. Düzenli olarak zamanını sınıflarda geçirmekte,
2. Program ve öğretim konularına çok ilgi göstermekte,
3. Personeliyle birlikte kendisini öğretimi geliştirmeye adanmakta,
4. Okulda disiplini etkin şekilde sürdürmekte,
5. Öğretmen performansını ve amaçlarını değerlendirici bir sistem geliştirme, gibi davranışları göstermektedir (akt: Balcı, 2002).

Lider yöneticinin grup dinamiğini daha iyi anlayacağı ve uygulayacağı ve böylece okul yönetiminde insan ilişkilerine, etik değerlere gereken önemi vereceği düşünülmektedir (Bursalıoğlu, 2010, s.178). Yöneticinin okul kültürü yönetimindeki en önemli görevi etik bir okul kültürü oluşturmaktır. Güçlü bir okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak değerler ve inançlarda birleşmeleri ile sağlanır (Çelik, 2009, s.67).

Tüm bu yaklaşım ve değerlendirmelerden elde edeceğimiz sonuç ise, eğitimde liderlik ve etik kavramlarının iç içe geçtiği ve liderliğin deneyim ve kültürle şekillendiği düşüncesidir.

### 2.3.7. Etik Liderlik Boyutları

Etik liderliğin tam olarak anlaşılabilmesi için onu tüm boyutları ile incelemek gerekir. Yılmaz (2006) tarafından etik liderlik becerileri olarak adlandırılan bu boyutlar; iletişimsel

etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik şeklinde ifade edilmiştir. Buna göre *iletişimsel etik*, yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ağının kurulması ve çalışanların iş doyumunun sağlanması ile ilgilidir. *İklimsel etik*, etkili bir okul iklimi oluşturmak için çalışanlara sahip çıkılması, onların desteklenmesi, düşüncelerin sevgiyi temel alan bir yaklaşımla yayılması, okul kültürünün ve vizyonunun net bir şekilde ortaya konması, çalışanların yaratıcılıklarını maksimum düzeyde ortaya çıkarabilecekleri bir çalışma ortamının hazırlanması ile ilgilidir. *Davranışsal etik*, yöneticinin dürüst ve adil davranışlar sergilemesi, örgütteki herkesi eşit görmesi ve herkese eşit muamele etmesine işaret etmektedir. *Karar vermede etik*, liderin ahlaki açıdan doğru kararlar verebilmesi, doğru ile yanlış ayırt edebilmesi ve verdiği kararlarda etik davranması kapsamında incelenmektedir (Gülcan ve Diğerleri, 2012, s.124-125).

#### **2.3.7.1. İletişimsel Etik**

Yöneticinin, örgüt amaçlarına ulaşmak için iletişim ağlarını güçlendirmesi gerekir. Yönetici iletişim ağlarını bütün örgüt çalışanlarına açarak ve ifadelerini anlaşılır kılarak izleyenlerini etkileyebilir. İletişim, anlama, duyma ve duyurma, düşünme ve düşündürme, bilgi alma ve bilgi verme işidir. Bir örgüt, iletişim sorunlarına gereken önemi vermezse, örgütte hem yöneten-yönetilen ilişkisi, hem de iş görenler arası ilişkiler bozulur (Aşıkoğlu, 1986, s.4). İletişim sürecinde bilgi aktarımının doğruluk, dürüstlük, adillik özelliklerine uyulmalıdır. Liderler, söz konusu değerlerle iletişim kurduklarında örgütte güven ortamını inşa ederler. Liderlerine güvenen çalışanların örgütlerine bağlılıklarının artacağı varsayılır (Yılmaz, 2006).

İletişimsel etik, yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ağının kurulması ve çalışanların iş doyumunun sağlanması ile ilgilidir. İletişimsel etiğe sahip bir lider çalışanlarına karşı açık sözlü olur, onlara değer verir ve onlarla sağlıklı bir iletişim kanalı oluşturur. Böylece lider ile çalışanlar arasında güçlü bir güven bağı sağlanmış olur (Cemaloğlu ve Diğerleri, 2012, s.135-136). İletişimsel etik perspektifinde liderin yeniliğe açık olması, örgütte değişim ve gelişimi sağlama bakımından son derece önemlidir. Yeniliğe açıklık, yöneticinin iş prensiplerini oluştururken öğretmenlerin fikrini alması ve bunları kullanması, öğretmenlerin çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilmesi, okulun öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açık olması gibi davranışları ihtiva etmektedir (Yılmaz, 2005, s.740-742).

#### **2.3.7.2. Karar Vermede Etik**

Okul yönetimin en önemli fonksiyonu olan karar verme süreci bazı durumlarda gerçekten çok sorunlu geçmektedir. Çünkü günümüz dünyasında gerçek bir vizyonla yönetimi gerçekleştirmek gittikçe zorlaşmaktadır. Yöneticilerin karşılaştığı durumlar daha

karmaşık hale gelmekte, görevler ve sorumluluklar tam olarak tanımlanmamakta ya da sınırı iyi çizilmemektedir. Belirli bir konuda olumlu netice veren etik bir çözüm metodu ya da etik bir kural benzer bir başka konuda uygulandığında etik dışı olabilmektedir. Bu nedenle yönetim sürecinde takip edilen yollar, tuzaklarla doludur. Lider olan yöneticinin bu tehlikeli yollarda mevcut statükonun ötesine geçebilecek etkili kararlar alabilmesi ahlaki cesarete sahip olmasını da gerektirmektedir (Langlois, 2011, s.34-36).

Etik dışı davranışların ussallaştırılması ve çeşitli gerekçelerle haklı kılınmasının kolaylaştırılmasını önlemede en temel araç etik karar verme süreçlerinin kullanılmasıdır. **Josephson Institute of Ethics (JIE). (2002)'e göre etik karar verme aşamaları aşağıda açıklanmıştır** (akt: Aydın, 2012, s.38-40):

1. **Dur ve düşün:** Daha doğru karar verebilmek için en bilinen ve eski aşama durup konu üzerinde iyice düşündürmektir. Böylece karar verilecek konunun sakın bir şekilde analizinin yapılması olanaklı olacaktır. Bunun yapılması kötü seçimlere karşı hem bir önleyici rol oynar hem de bir disiplin getirir. Özellikle kızginken ani ve hızlı karar vermeyi önlemek için ona kadar saymak, hem tepkisel hem de sonradan pişmanlık duyulabilecek davranışları önler.. Bu nedenle karar vermeden önce sakince durup konu üzerinde çok boyutlu düşünmek büyük bir önem taşımaktadır. Bunu yapmak, acele kararları önler, daha sezgili düşünmeyi sağlar ve kararlarımızı daha bir disiplin içinde verebilmemize yardımcı olur.

2. **Amaçların tanımlanması:** Seçeneklere karar vermeden önce kısa ve uzun erimli amaçların tanımlanması gerekir. Bu noktada istediğimiz ya da istemediğimiz şeylerin vereceğimiz karar tarafından nasıl etkileneceğini ve bunların içinde en önemli olanın ne olduğuna karar verilmesi gerekmektedir. Karar vermede en büyük tehlike acil istekleri gerçekleştirecek ancak buna karşılık uzun vadede bütün yaşamımızı etkileyecek önemli beklentilerimizin karşılanmasını engelleyecek seçimler yapılmasıdır.

3. **Gerçekleri bilmek:** Akıllı seçimler yapılabilmesinin en önemli destekleyicisi, yeterli bilginin toplanmasıdır. Gerçekleri bilmiyorsak iyi kararlar veremeyiz. Dolayısıyla gerçekler hakkında daha dikkatli olmaya başladığımızda, onların gerçek anlamları ile uyuşmazlıklar olduğunu ve farklı anlamlara gelebildiklerini görürüz. Bu noktada iyi kararlar verebilmek kime ve neye inanacağımızı bilmemizi gerektiren iyi bir muhakeme sürecini de gerektirir.

4. **Seçenekler geliştirmek;** Bu aşamada neye ulaşmak istediğimizi iyi

bilerek doğru yargılarda bulunup, almak istediğimiz kararlarla ilgili bir seçenekler listesi oluşturma ve eylem yolları belirlemeliyiz. Eğer vereceğimiz karar çok önemli bir karar ise güvendiğimiz kişilerle konuşup bakış açımızı genişletebilir ve yeni seçenekler üzerinde de düşünme şansını yaratabiliriz.

5. **Sonuçları göz önüne almak:** Kararımızın yaratacağı muhtemel sonuçları görebilmek için iki teknik bize yardımcı olacaktır. Düşüncelerimizin ilkeleştirilmesi bunlardan biridir. Örneğin karakterin altı temel direği olarak kabul edilen güvenilirlik, saygı, sorumluluk, adil olma, özenlilik ve yurttaşlık, seçimlerde bir filtre olarak kullanılabilir. Karar sonucunda sergileyeceğimiz eylemlerimiz herhangi bir etik ilkeyi ihlal edecek mi? Örneğin yalan ya da sözünde durmamak, birine karşı saygısızlık, sorumsuzluk, özensizlik ya da adaletsizlik yaratacak mı? Yasa ve kurallara aykırı mı? soruları ile etik dışı seçeneklerin elenmesi gerekmektedir.

6. **Seçmek ve karar vermek:** Bu aşamada artık karar vermenin zamanı gelmiştir. Eğer seçiminiz hala belirginleşmemişse, aşağıdaki aşamaları kullanabilirsiniz:

a. Saygı duyduğunuz kişilerle karara ilişkin yargınızı konuşunuz. Ancak başkalarının tavsiye ve bakış açılarını almış olsanız da karar verme sorumluluğu hala sizdedir.

b. Hiç kimsenin bilmemesi gereken kararlar genellikle kötü kararlar olabilir. İyi seçimler bizim saygıdeğerliğimizin takdir edilmesi ve olumlu bir ün kazanmamızı sağlar. Bilindiği gibi karakter bizim kimsenin görmediği zamanlarda bile herkes bizi görüyormuş gibi davranma düşüncemizle ortaya çıkar.

c. Altın kural: *“Başkalarına sana davranmalarını istediğin gibi davran”* kuralı etik karar vermede çok eski ve etkili bir altın kuraldır. Başkalarının bize nasıl davranmasını istiyorsak biz de başkalarına böyle davranmalıyız.

7. **Gözden geçirmek ve değiştirmek:** Kestirimler konusunda büyük bir çaba gösterilmesine ve yeterli bilgi toplanmasına rağmen bazı kararlar kaçınılmaz olarak yanlış olabilir. Etik karar verme sürecinde, kararların sonuçları izlenmelidir. Eğer karar istenen sonuçlara ulaştırmadıysa ya da beklenmeyen ve istenmeyen sonuçlar ortaya çıkarttıysa karar yeniden değerlendirilmeli ve duruma göre yeni kararlar alınmalıdır.

**Etiksel etkinin temelinde altı ilke bulunmaktadır ve bu ilkeler karar verme sürecindeki referans noktalarını oluşturur. Liderlerin bilmesi gereken**

**etik ilkeler şöyle sıralanmaktadır (Çelik, 2012, 93-94):**

1. Yüksek etiksel şifreli değerler ve inançlar, davranışları ve konuşma biçimini etkiler.
2. Etiksel gelişmenin cesaretlendirilmesi, ileri düzeyde tartışma ve çatışmaların daha özgür bir ortamda oluşmasını sağlar.
3. Lider, örgütteki informal grupların varlığına gerek duymadan etiksel davranışların doğruluğunu öğrenebilir.
4. Lider, etiksel olmayan davranışların gelişmesini önleyebilir.
5. Lider, etiksel olmayan davranışlar üzerinde asla ısrar etmez ve bu davranışları uygulamaya çalışmaz.
6. Etik ilkeleri liderin yaşamında sürekli başvurması gereken rehber ilkelerdir.

Eğitim yöneticileri, etik karar verici ve örgütleyici liderlerdir. Bu liderler, yönetsel görevlerini yerine getirirken etik öğeler onların davranışlarına yön verir. Dolayısıyla okul yöneticisi; adil, dürüst ve insancıl uygulamaları yönetsel eylemlerinin başlatıcısı olarak görmelidir.

### **2.3.7.3. İklimsel Etik**

İklimsel etik konusunda ilk kuramsal ve ampirik çalışmalar Victor ve Cullen tarafından 1988'de yapılmıştır. Victor ve Cullen, iklimsel etiği, sosyal normları düzenleyen kurumsal iklimin bir türü ve örgütsel kültürün bir parçası olarak görmüş, etik içeriğe sahip örgütsel yöntem ve uygulamaların yaygın algıları olarak tanımlamıştır (Victor ve Cullen, 1988, s.102-120).

Okulda yöneticiler; öğretmen, öğrenci, veli ve okul sosyal çevresine karşı anlayışlı, sevecen, dürüst olma gibi kişisel özelliklerin yanında geleceğe yönelik ortak amaçlar oluşturma, farklı düşüncelere eşit uzaklıkta durma, bireylerin kendilerini ifade etmelerine imkân tanıma, adaletli bir ödül dağıtma düzeni kurma gibi davranışlara da sahip olarak okulun iklimini olumlulaştırabilir. Olumlu bir iklime sahip okulun üyesi olarak çalışanların, okullarını daha adaletli algıladıkları ve sonucunda okullarına yüksek bağlılık duygusu ile bağlandıkları beklenir (Uğurlu, 2009, s.68-69).

Örgütsel liderler, etikle ilgili bir iklimin belirlenmesinde kritik role sahiptir. İklimin belirlenmesinde ve değişmesinde bazı faktörler olduğu halde liderler, etik iklim üzerinde en büyük etkiye sahiptir. Etik iklim, yönetimin eylemlerini meşrulaştırır, bireyler ve gruplar arasında güven ilişkisinin gelişmesine yol açar. Lider, örgütün ahlak iklimini geliştirme misyonunu gerçekleştirebilmesi için etik ilkeleri kararlarında ve davranışlarında göstermelidir. Lider gerçekten örgütün ruhudur, onun inançları, değerleri ve davranışları örgütün ahlak iklimini daha iyi ya da daha kötü olarak etkiler ve şekillendirir (Sağnak, 2010, s.1119-1121).

#### 2.3.7.4. Davranışsal Etik

Yöneticinin etik davranışlarının temelindeki değer yargıları kişinin aynı zamanda kişilik özelliklerini de yansıtabilir. Doğruluk, dürüstlük, açık sözlülük, nezaket, cömertlik, fedakarlık gibi özellikler yöneticilerin etik davranışlarına kaynaklık ederler. Yöneticilerin liderlik davranışlarında etik değerlerin yansımaları görülür. Bu manada yöneticilerin dürüstlük ve açıklık davranışları onları güçlü kılar (Uğurlu, 2009, s.68).

Bazen etik ilkelerinin iyi bilinmesi bile insanları etik dışı davranmanın çekiciliğine kurban olmaktan kurtaramaz. Gullerman, işyerinde etik dışı davranışın haklı gösterilmesi ve ussallaştırılması sürecinin dört tür davranışla başladığını belirtmektedir (Aydın, 2012, s.33-35):

1. Yasal ve etik sınırlar içinde olan ve belli durumları kurtarmak için rahatlatıcı ve uygun görünen davranış yollarının seçilebileceğine inanmak, etik dışı davranışların ussallaştırılmasında kullanılan yöntemlerden biridir. Örneğin, bir yöneticinin örgütte meydana gelen bir iş kazasına tanık olan bir iş görene olayı gizli tutması için izin ya da para vermeyi önermesi bu tür davranışa bir örnektir.

2. Etik dışı davranışların haklılaştırılmasında kullanılan bir diğer yaklaşım da, örgüt ve birey için çok yararlı olabilecek davranışların gerçekleştirilmesinde bir sakınca olmadığına inanmaktır. Örneğin bir elektronik mühendisinin, kendi örgütünün rekabet gücünü artırmada çok yararlı olacağı için rakip örgütlerden yeni bir ürün taslağı ya da düşüncesini çalması bu tür davranışa örnektir.

3.Yapılan bir şeyin başkaları tarafından fark edilmeyeceği inancı da etik dışı davranışların ussallaştırılmasında kullanılan bir başka yöntemdir. Ancak işyerinden çalınan küçük şeylerin fark edilmeyeceği inancı, zamanla yerini büyük suçlara ve hırsızlıklara bırakabilir.

4. Örgüte yarar sağlayan ancak etik ilkelerini ihlal eden bir davranış nedeniyle iş gören yakalanırsa, örgütün kendisine arka çıkacağı veya koruyacağı inancı da iş görenlerin etik dışı davranışlarda buldukları bir ussallaştırma yoludur. Örneğin, bir iş görenin bir bankacıya rüşvet vererek örgüte büyük miktarda bir kredi sağlaması durumunda iş gören, örgütün kendisine minnettar kalacağını düşünebilir. Oysa bu arka çıkılacak bir düşünce ve eylem biçimi değil, tam tersine iş görenin işten atılmasını gerektiren bir suçtur.

Çalışma ortamında davranışsal etik ile ilgili kararlar verilirken bu dört

ussallaştırma yoluna dikkat edilmesi gerekmektedir. Çalışanların davranışlarının etik ilkelere uygunluğunun sınanmasında şu sorunun sorulması gerekir. Örgütte herkes böyle davransaydı ne olurdu? Bu etik soru yıllarca önce felsefeci Immanuel Kant tarafından geliştirilmiştir (Lamberton&Minör, 1995, s.330).

#### 2.3.8. Etik Liderlik Davranışının Etkilendiği ve Etkilediği Kavramlar

Etik liderlik davranışı; sevgi, hoşgörü, örgütsel kültür, ahlak, değer, güven, doğruluk, normlar, inanç, tarafsızlık, örf, adet, vicdan gibi değişkenlerden etkilenecek etik liderlik davranışını etkilerken, uygulandığı ortamda adalet, dürüstlük, saygı, şefkatli olma, sorumluluk duygusuna sahip olma, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, davranışlarına neden olarak örgüt çalışanlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Aşağıdaki tabloda önceller, çıktılar ve bu alanda yapılan araştırmalar birlikte verilmiştir.

**Tablo 4. Etik Liderlik Davranışının Etkilendiği ve Etkilediği Kavramlar**

Etik Liderlik Davranışının Etkilendiği Kavramlar	Yapılan Araştırmalar	Etik Liderlik Davranışının Etkilediği Kavramlar	Yapılan Araştırmalar
<b>Ahlak</b>	Changeux, 2000; Aydın, 2012; Feldman, 2013	<b>Örgütsel vatandaşlık</b>	Gül, 2003; Burford, 2004; Brown, 2007; Baker, Hunt ve Andrews, 2006
<b>Adalet</b>	Greenberg&Bies, 1992; Brown, 2004; Bates, 2006	<b>Hoşgörü, Güven ve Vicdanilik</b>	Aydın, 2012; Aydın, 2006; Bagnall, 2002; Yılmaz, 2006; Brown, 2007; Brown ve Trevino, 2006
<b>Örgütsel kültür</b>	Erçetin, 1998	<b>Adalet</b>	Dempster ve Berry, 2003; Turhan, 2007; Aydın, 2001; Aydın, 2006; Epitropaki, 2003; Değirmenci, 2007; Pillai, 2007; Brown, 2004; Bates, 2006
<b>Güven</b>	Yılmaz, 2006; Yılmaz, 2004; Day, 2003; Resick, vd. 2006; Zhu, May ve Avolio, 2004	<b>Ödev ve sorumluluk</b>	Brown, 2007
<b>Normlar</b>	Changeux, J.P.,2000	<b>Eşitlik</b>	Aydın, 2006; Brown, 2004; Hackman, Olive, Nodyne ve Deborah, 1999
<b>Yasalar</b>	Resicks vd\ 2006	<b>Karar verme</b>	Brown ve Trevino, 2006;

<b>Vicdan</b>	Changeux, J.P., 2000	<b>Tarafsızlık</b>	Kentsu, 2007
<b>İyilik ve kötülük</b>	Myrry ve Helkama, 2002; Brown, EM., 2007; Knights ve O'Leay; 2006; Kentsu, 2007	<b>Erdem, Karakter</b>	Morrell&Hortley, 2006; Knights&O'Leay, 2006; Sarros, Cooper, Hortica, 2006
<b>Değer</b>	Erçetin, 1998	<b>Motivasyon</b>	Brown, 2007; Harsham&Harsham, 2008
<b>Kültür</b>	Harsham&Harsham, 2008	<b>Demokrasi</b>	Philp, 2006

## 2.4. ÖRGÜTSEL ADALET

### 2.4.1. Örgüt Kültürü ve Adalet Kavramı

Örgüt, kavram olarak insanların bazı ortak amaç ve değerler adına ortaya koydukları anlaşmalı birlikteliği ifade etmektedir. Başka bir deyişle, belirli amaçların bir ya da birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilmesidir. Genel olarak örgütler, belirli amaçlara ulaşmak adına kurulmuş sosyal sistemlerdir. Bu amaçlar örgüte gerçek niteliğini kazandırmaktadır. Bu amaçlar kâğıt üzerinde belirlenen biçimsel amaçlar olabileceği gibi, uygulamada örgüt üyelerinin kendi aralarında geliştirip kabul ettikleri doğal amaçlar da olabilir (Hasanoğlu, 2004, s.44-45). Örgüt kısaca, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir (Bursalıoğlu, 2010, s.15). Örgüt; iş ve işlemlerin çalışanlar arasında dağılımı yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür (Schein, 1978, s.11).

Kurumsal bir örgütte liderliği anlamlı kılan kültürel çevredir. Kültürel çevreye anlamlar katan da liderdir. Bu karşılıklı iletişimin başlangıç noktası kültür olarak görülebilir. Kültürü oluşturan öğelerin, liderliğin, psikolojik ve sosyolojik koşullarını da hazırladığı söylenebilir. Çünkü bu öğeler, toplumda, örgütte, grupta bir kişinin lider olarak kabullenilmesini, benimsenmesini sağlayan algıların ve yargıların temel belirleyicisidir. Kültürel lider, bir ürün olarak kültürü tüm öğeleriyle bilen ve değerlendiren, bir süreç olarak, okul ortamında kültürün yeniden şekillenmesinde ve artılmasında geliştireceği vizyon ve ortaya koyacağı yeni değerlerle oynayabilen kişidir (Erçetin, 2000, s.67-68).

Kurumsal bir örgüt olarak toplumun değişim ve gelişiminde en önemli rol okul sistemine düşmektedir. Bu anlamda sosyal bir sistem olan her eğitim örgütünün de kendine özgü bir kültürü vardır. Eğitim örgütlerinin girdisinin ve çıktısının insanlar olması bunun en önemli nedenidir. İnsan ilişkilerinin önem taşıdığı eğitim örgütlerinde örgütsel kültür kavramları daha fazla değer kazanmaktadır. Okul kültürünün oluşturulmasında temel görev, okul yöneticisine düşmektedir. Okul yöneticisi etkili bir okul kültürü oluşturarak öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırabilir ve sağlıklı bir okul kişiliğinin gelişmesine yardımcı olabilir. Ancak, bu kültürün oluşturulması, sadece yöneticinin tekelinde değildir. Yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personel kültürü oluşturur. Okul değişik kültürel değerleri bir arada bulunduran bir örgüttür (Çelik, 2009, s.50-51).



Adalet kavramı; her ne kadar sistematik ve felsefi bir yapı ile ortaya çıkmamış olsa da tarih boyunca gerekliliği insanlar arasında hissedilen ve varlığı ta günümüze kadar sürüp gelen bir kavramdır. Adalet kelimesi; dengelemek, dengeli davranmak, tesviye edip düzeltmek, bir şeyi uygun yere koymak, bir hakkı sahibine vermek anlamlarına gelir. Bu kavramın içinde insaf, hakkaniyet, istikamet manaları da vardır. Dolayısıyla adaletli davranmak bir işi hakkaniyet ve insaf ölçülerine göre yapmak demektir (Mert, 2013, s.1).

Adalet kavramının birçok tanımı ve anlamı vardır. Adalet kavramı, haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılmakta ve kavramın kökünü oluşturan “*adl*” sözcüğü ingilizcedeki “*justice*”in anlamını karşılamaktadır. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “*just*” ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir (İçerli, 2010, s.68-69). Ancak genel manada adalet, “*hakka uygunluk ve haklı ile haksızın ayırt edilmesi*” olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda hem bir durumu, hem de insanların davranışlarını tanımladığı için ahlak ve din kurallarıyla da ilişkilidir. Adalet, bir kavram olarak, insan davranışını ahlak açısından inceleyen ve eleştiren bir düşünceyi de içermektedir. Adalet kavramı örgütlerde ödeme, ödül, özendirme vb. kaynakların dağıtımı ile ilişkili olarak ilgilenilmeye başlanan bir kavramdır (Titrek, 2009, s.552).

#### **2.4.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Algısının Önemi**

Yönetim yazını incelendiğinde, eski çağ Yunan ahlak felsefesinde “*adalet*” kavramının Aristo, Plato, Socrates, gibi felsefeyle ilgilenenlerin üzerinde araştırmalar yaptıkları bir konu olduğu görülmektedir (Colquitt vd., 2001, s.425; Greenberg ve Bies, 1992, s.433). Orta çağ İslam medeniyetiyle birlikte sosyal adalet ve yönetimde adalet kavramları Yunan ahlak felsefesinden de yararlanarak Miskeveyh, Gazali, El Tusi, İbni Rüşt, Farabi ve İbni Haldun gibi düşünürler tarafından “*İlahi Erdemlerin İfadesi Ahlaki Adalet*” alt başlığı altında eserlerinde işlemişlerdir. Kur’ân-ı Kerîm’in, “*Allah size, emanetleri ehline vermenizi ve insanlar arasında hükmettiğinizde adalete uygun tarzda hükmetmenizi emreder. Allah bununla, size ne de güzel öğüt verir!*” (Nisa sûresi, 4/58) âyeti, yönetimde adaletin ikamesini emretmektedir. Emanetle adaleti bir arada zikreden bu âyetin idareciler hakkında indiği rivayet edilir. Buna göre yöneticilik, bir emanet olduğu gibi; yönetimde adaleti gerçekleştirmek de bir vazifedir (İbn Kesir, Tefsir, 1/516). Adaletli yönetim, Müslüman yönetici için bir vazife olmanın ötesinde, “*Bir gün adaletle yönetmek, altmış yıl (nafile) ibadetten hayırlıdır.*” (Müttakî, Kenz’ul-Ummal, 6/12). hadisinin ifadesiyle ibadet sayılmıştır. Hazreti Ömer Efendimizin; “*Dicle’nin kenarında bir kurt kapsa bir koyunu, yarın adl-i İlahi Ömer’den sorar onu*” diyerek çerçevesini çizdiği bakış açısı, âdil bir yönetim anlayışının fotoğrafı olsa gerektir. Çünkü yöneticiler, evlerinin önündeki sorunları halletmenin rahatlığı

ile Dicle'nin kenarındaki sorunları halledememenin rahatsızlığını yaşarken, bugünün idarecileri de belki uzaklara bakmanın fikir dağınıklığı ile hemen yanı başlarındaki sorunları görememe talihsizliğini yaşamaktadırlar.

Sosyal Adalet'e ilişkin ilk çalışmaların, genel olarak sosyal etkileşimlerdeki adalet ilkelerini açıklamaya yönelik olduğu ve bu çalışmaların özel olarak örgütsel adalet kavramı üzerinde durmadıkları ifade edilebilir (Özmen vd., 2005, s.161). Ancak, "*sosyal adalet*" kavramının da örgütlere uyarlanması ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade etmesi nedeniyle "*örgütsel adalet*" kavramının geliştirilmesine katkı sağlamıştır (İşbaşı, 2001, s. 54).

Örgütsel adalet çalışmaları "*Eşitlik Kuramı*"na kadar dayandırılmaktadır. Konuya ilişkin araştırmaya dayalı bilginin, zaman içinde yapılan birçok çalışma ile aşama aşama geliştirildiği görülmektedir (Ambrose, 2002; Bies ve Moag, 1986; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt, 2001; Greenberg, 1990; Greenberg, 1993; Nowakovski ve Conlon, 2005; Thibaut ve Walker, 1975). Örgütsel adalet, "*örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi*" olarak ifade edilebilir (İçerli, 2010, s.69). Bireyler, örgüt içindeki süreç ve işleyişin, görev ve ödüllerin ve ayrıca kendilerine gösterilen davranışın adaletli olup olmadığı konusunda yargıya varmakta ve bu yargı sonucunda örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı tutum geliştirmektedirler (Greenberg, 1990, s.399).

Son yıllarda geliştirilen örgütsel yaklaşımların, bireylerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Dolayısıyla örgütsel adalet kavramı, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.76).

İnsanlar istedikleri bir takım şeyleri elde etmek için örgütlere girerler ve onun bir üyesi olmayı kabul ederler. Örgüt içerisinde bir şekilde ilişki kurdukları kişilerin kendilerine karşı gösterdikleri tutum ve davranışlar onların söz konusu örgütten ayrılıp ayrılmama ya da örgüt yararına çaba gösterip göstermeme gibi konulardaki eğilimlerine yön verecektir. Çalışanlar örgütlerinde kazanımların elde edilmesiyle ilgili kararların doğruluğu kadar, söz konusu kararlardan etkilenenler arasında bir ayrımın yapıp yapılmadığını da önemsemektedirler. Bu nedenle kendilerine referans olarak aldıkları kişilerin kazanımlarıyla

kendi kazanımlarını karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmayı yaparken de kendilerince belirledikleri birtakım adalet ölçülerini kullanmaktadırlar. Dolayısıyla örgütsel adalet çalışanlar açısından çok önemli bir faktör olmaktadır (Bağcı, 2013, s.165).

Çalışanlar, davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İşcan, 2005, s.150). Örgütsel adalet; çalışanların, örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsar (Çolak ve Erdost, 2004, s.52).

**Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını artırmak için okul yöneticilerine şunlar önerilebilir**  
(Polat ve Celep, 2008, s.324):

- a) Okul yöneticilerinin etik davranışta bulunması,
- b) Okul yöneticilerinin eğitim sistemi ve okulla ilgili kurallara sadık kalarak keyfi uygulamalardan kaçınması ve bu kuralları herkese eşit uygulaması,
- c) Okul yöneticilerinin öğretmenlere verilen ödül, ek ders ücreti alınacak derslerin dağılımı, ders dışı görevler ve ceza dağıtımını gibi uygulamalarda hak esasına dayalı olarak adil davranması,
- d) Okul yöneticilerinin yöneticilik davranışı yerine, liderlik özellikle etik liderlik davranışı göstererek öğretmenlerde eşitlik algısını yükseltmesi.

İş ortamında adalet algılarının çalışanların ihtiyaçlarını, tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya çıkaran önemli bulgular bulunmaktadır (Beugre ve Baron, 2001, s.324). İhtiyaçların karşılanıp karşılanmaması durumu, örgüt içerisinde çalışanların örgüt kaynakları, kazanımları ve elde ettikleri arasında bağ kurmalarını sağlayacaktır. Bu durumda çalışanlar, örgüt kaynaklarının veya kazanımlarının dağılımında, örgüt süreçlerinin gerçekleşmesine dair görevlerin paylaşımında ve hatta kişiler arası iletişim süreçlerinde beklentilerin karşılanmasında “hak ettiklerini” elde etmeyi bekleyecekler; bir başka deyişle örgüte verdiklerinin karşılığını almak isteyeceklerdir. Dolayısıyla örgütlerde adil bir durumun algılanmasının pozitif tutum ve davranışlara sebep olabileceği; adaletsiz bir durumun algılanması durumunda ise; “*ücretin aşırı derecede düşük ve diğer çalışanların çoğundan daha az ücret alıyorum*” gibi nedenlerden dolayı, “*çalışan hırsızlığı*” olarak nitelendirilebilen olumsuz davranışlara yol açabileceği ifade edilebilir (Beugré, 2002, s.1092).

Araştırmacılar tarafından yıllardan beri incelenen adalet konusunun çalışanlar için en azından iki nedenden dolayı önemli olduğu ifade edilebilir (Çolak ve Erdost, 2004, s.54): Birincisi; adalet, çalışanlara kişisel kazançlarını maksimize etme imkânı verir. Bu yüzden

çalışanlar, uzun vadeli kazançlarını artırmak için kısa vadeli kazançlarını önemsemeyebilirler. Bu görüş “*kişisel çıkar modeli*” veya “*araçsal model*” olarak bilinir. Adalet, zaman içinde çalışanların kişisel çıkarlarını maksimize eden araç olarak görülür yani bu durumda istenen kazanımların adil paylaşımı gerçekleşebilir. İkincisi ise, adalet önemlidir, çünkü sembolik bir değer taşır. Çalışanın itibarına karşılık gelen saygıya işaret eder ve grupta kadının ya da erkeğin statüsünü güçlendirir. Böylece kadının ya da erkeğin şahsi değer anlayışına katkıda bulunur. Böylece kurum içerisindeki adil işleyen süreçler ve bireylerin birbirlerine karşı olumlu tavırları, bireylerin grubun üyesi olmaktan dolayı duymuş oldukları gururu artırmaktadır. Dolayısıyla gurur duygusu, bireylerin kendilerine karşı duymuş oldukları özsaygının yanında grup kurallarına uyma ve gruba yardım etme gibi konularda da istekli davranışlarda bulunmaları üzerinde etkili olmaktadır (Smith&Tyler 1997, s.147).

Yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında taraflı bir şekilde davranmaları, örgüt içinde performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulmaması ve çalışanların yeterli düzeyde ödüllendirilmemesi, çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olabilir (Gürgen ve diğerleri, 2003, s.71).

#### **2.4.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar**

19. ve 20. yüzyıllarda ideal toplumsal düzen arayışları yapılırken, özgürlük ve eşitliği ele alan yaklaşımların ihtiyaçlara tam olarak cevap vermemesi üzerine yeni bir ideal düzen arayışı içine girilmiş ve adalet temeline dayanan devlet sistemi olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda adalet; bireylerin haklarını, düşüncelerini ve çıkarlarını güvence altına almak, insan onurunu korumak, insan özgürlüklerini sağlamak üzere kullanılmaya başlanmıştır. Politik sistemlerin sürekliliğini, toplumların refahını sağlamada adalet ve adalet ile ilgili olgular ön plana geçmiştir (İyigün, 2012, s.50).

Örgütsel adalet, algılanan adaletin çalışan davranışları ve örgüt çalışmalarıyla önemli bir ilişkiye sahip olması; bu konuya ilişkin pek çok farklı yaklaşımın bulunması ve bu yaklaşımları inceleyen çok sayıda çalışma yapılmış olması itibarıyla pek çok araştırmaya konu olmuş bir kavram olmakla birlikte; örgütsel adalet ile ilgili olarak literatürde genelde incelenen, örgütte kararların verilmesinde etkili olan süreçlerin ne kadar adil olduğuna ilişkin çalışanların algılamasıdır (Erdoğan, 2009, s.166).

Örgütsel adalet ile ilişkili kuramsal yaklaşımlar reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç ve proaktif süreç kuramları şeklinde dörde ayrılmaktadır. Reaktif içerik ve proaktif içerik kuramların tanımlandığı bölümlerde sözü edilen pek çok kuram (Eşitlik Kuramı, Görelî Yoksunluk Kuramı, Adalet Yargı Kuramı) kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanmaları nedeniyle, örgütsel adalet boyutlarından biri olan dağıtım adaleti kuramına işaret etmektedir.

Örgütsel birimler tarafından elde edilen kazanımların göreceli adaleti ile ilgilendirilir. Süreç odaklı yaklaşımlar çeşitli kazanımların (örgütlerde ücret ve tanınma gibi) tanımlanmasına odaklanırlar. Örgütsel kararların verilmesi ve bunların uygulanmasında kullanılan süreçlerin adilliği ile ilgilendirilir. Thibaut ve Walker'ın (1975) geliştirdikleri İşlemsel Adalet Kuramı, kişilerin karar almada kullandıkları işlemlerle ilgili tepkilerini vurgulaması nedeniyle reaktif süreç kuramları içerisinde yer almaktadır (Özen, 2002, s.110-111).

Greenberg (1987)'e göre; örgütsel adalet teorileri, kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyuttan, yani **reaktif-proaktif boyut** ve **süreç içerik boyut**'undan türetilerek dört kategoriye ayrılmış, bunlar da kendi içinde çeşitli teoriler oluşturmuşlardır. Adaletin "*reaktif teorisi*", çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçma veya kaçınma girişimlerine odaklanmaktadır. Böyle teoriler, adaletsizliklere tepkileri incelemektedirler. Buna karşılık "*proaktif teoriler*", çalışanların adaleti sağlamak üzere tasarlanmış oldukları davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Bu teoriler adil uygulamaların yapılmasına ilişkin davranışları incelemektedirler. Adaletle ilgili "*süreç teorileri*" ise, ücret ve terfi gibi çeşitli kazanımların nasıl belirlendiğine odaklanmaktadır. Bu şekilde bir yönelim, örgüt kararlarını alırken ve bu kararları uygularken, kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır. Buna karşılık "*içerik teorileri*" de ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenebilirler (İçerli, 2010, s.70-71).

#### **2.4.3.1. Reaktif İçerik Kuramlar**

Bu kuramlar, çalışanların örgüt içindeki haksız davranışlar karşısında gösterdikleri tepkiler üzerinde odaklanan kavramsal adalet yaklaşımlarıdır. Adil olmayan ödül ve kaynakların dağıtımı üzerinde durmuşlardır. Greenberg'in bu sınıflandırmayı yaptığı 1987 yılına kadar geliştirilen Örgütlerde adalet ile ilgili popüler kavramsallaştırmaların çoğu, bu kategoriye girmektedir. Bu kavramsallaştırmalar arasında Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı, Walster'ın geliştirdiği Eşitlik Kuramı versiyonları (1978) ve Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Kuramı bu kuramlar arasında sayılabilir (Greenberg, 1987, s.11). Ancak, örgütlerde uygulanan ilk toplumsal adalet yaklaşımlarından olan bu teorilerde, adalet ilkeleri özellikle örgütler içinde değil de genel bir sosyolojik etkileşim çerçevesinde test edilmek suretiyle türetilmiştir (Greenberg, 1990, s.400).

Dağıtım Adaleti Teorisi dağıtımda adaletin dağıtım denkliğinin gerçekleştirilmesi ile sağlandığını ve bu denkliğin; kazanç, yatırım ve kârın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmektedir (Çakır, 2006, s.35). Dağıtım Adaleti Teorisi, alışveriş içerisinde olan bireylerin yaptıkları yatırımlar oranında kazanım beklentisi içinde olduklarını ve bu beklentileri karşılandığı zaman adaletin gerçekleşeceği algısına sahip olacaklarını savunmaktadır. Teoriye göre bireyler, elde ettikleri kazanımlar yatırımlarından daha az olduğunda öfke ve daha fazla olduğunda ise

suçluluk duyacaktır; ancak açık olan temel husus her iki durumda da dağıtımsal adaletsizlik ortaya çıkmaktadır (İyigün, 2012, s.55).

Adams, adalete ilişkin algılamalarını “eşitlik denklemi” adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Bu eşitlikte kişi ve diğer kişi olmak üzere iki tarafın varlığı söz konusudur. Adams’ın adil bir durumu ifade etmek için ortaya koyduğu formülü aşağıdaki gibidir(akt: İşbaşı, 2000, s.45):

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Eşitlik kuramına göre karşılaştırmalar sonunda oranlar eşit değilse, oranı yüksek olan grubun suçluluk duyduğu ve hak ettiğinden fazla kazandığı; oranı düşük olan grubun ise öfke duyduğu ve hak ettiğinden az kazandığı var sayılır. Eşit oranların adil bir durum sağladığı kabul edilir ve memnuniyet ile karşılanır (Gürpınar, 2006, s.6).

Folger ve Cropanzano (1998)’ ya göre Adams, kuramında, elde edilen kazanımların adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı, bu algılamaya sahip kişilerin nasıl davrandıkları sorularına yanıt aramıştır (akt: Özen, 2002, s.109). Adams’ın Eşitlik Teorisine göre, çalışanlar kazanımlarını bir başka çalışanın kazanımlarının oranı ile karşılaştırır. Bu iki oran eşit olduğu zaman, çalışan bir adalet duygusu yaşar. Ancak bu ikisi arasında bir farklılığın ortaya çıkması, çalışan üzerinde adaletsizlik duygusuna yol açar (Beugré, 1998, s.2).

Reaktif içerik yaklaşımlar arasında sayılabilecek ve geleneksel Eşitlik teorisine en yakın bir diğer yaklaşım da Crosby’nin Görelî Yoksunluk Kuramıdır. Bu kuramda belirleyici ödül dağıtım şekilleri ve kıstaslarının; kurum çalışanlarını bazı sosyal kıyaslamalar yapmaya sevk ettiği belirtilir (Greenberg, 1987, s.12).

#### **2.4.3.2. Proaktif İçerik Kuramlar**

Reaktif içerik kuramlar çalışanların örgüt içindeki adil ve adil olmayan uygulama ve davranışlara gösterdikleri tepkileri inceler. Proaktif-içerik kuramları ise, iş görenlerin adil sonuç dağılımları yaratmak için nasıl bir girişimde bulduklarına odaklanan kuramlardır. Bu sınıflandırmayı belirleyen düşüncenin temeli Leventhal’ın Adalet Yargı Kuramı ile ortaya çıkmıştır. Adalet Yargı Kuramı, bireylerin karşılaştıkları durumlar karşısında farklı dağıtım kuralları uygulayarak, adil kararlar için girişimde bulduklarını ileri sürmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki sosyal uyumun öneminin vurgulandığı durumlarda, algılanan adil dağıtım uygulaması eşitlik standartlarını yürürlüğe koymayı gerektirebilir. Bu yürürlük, katılımcılar arasında olası primleri göz ardı edip, ödülleri eşit olarak bölerek gerçekleştirilmektedir (Greenberg, 1987, s.12-13).

Leventhal'a göre, kişiler kazanımların adil dağıtımını için aktif olarak çaba sarf ederler. Kazanımların katkılarıyla oransal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkarak tanımlanan adil dağıtım, uzun vadede ilgili taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir. Adalet Yargı Kuramına göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları karşılaşılan durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki uyumun önemli olduğu durumlarda kazanımlar, kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine göre dağıtılabilmektedir (Greenberg, 1990, s. 401).

Bu kategorideki diğer önemli bir kuram Lerner (1977, 1980)'in "*Adalet Güdüsü Yaklaşımı*"dır. Lerner'e göre, insanların hasasiyetle en çok üzerinde durdukları ve uğraş verdikleri bir alan olması hasebiyle adaletin kâr artırma amacıyla araştırılmasının hayali bir yanılsama olduğunu savunmuştur. Dolayısıyla Lerner dağıtım uygulamalarının orantılı eşitlik olasılığının ötesine geçtiğinin farkına varmıştır. Lerner bu konuda dört ilke belirlemiştir: Bunlardan ilki rekabet ilkesidir ve dağıtımın, çalışanların performanslarına dayandırılması gerektiği şeklindedir. İkinci ilkesi eşitliktir ve dağıtımın eşit uygulanması gerektiğini öngörür. Lerner'in üçüncü ilkesi hakkaniyettir ve dağıtımların benzer katkılara göre yapılması gerektiğini açıklar. Son ilke ise Marksist adalet ilkesidir ve dağıtımların ihtiyaçlara dayanarak yapılması gerektiğini savunur (Greenberg, 1987, s.13).

Yukarıda, reaktif-içerik ve proaktif-içerik kuramlarının tanımlandığı bölümlerde sözü edilen pek çok kuram, kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanmaları nedeniyle, dağıtım adaleti kavramına işaret etmektedirler (İşbaşı, 2000, s.47).

Yapılan araştırma bulgularına göre toplulukçu kültürlerden olan kişiler, bireyci kültürlerden gelen kişilere göre genellikle eşit paylaşımı eşit temelli paylaşımından daha çok kullanmakta, çatışmadan kaçınmayı ve uzlaşımçı tutumu tercih etmektedirler. Toplulukçu kültürlerden gelenler kendi gruplarından olanlara (iç-grup) eşit paylaşım, başkalarına (dış-grup) eşit temelli paylaşım uygulamaktadırlar (Özen, 2002, s.110).

#### ***2.4.3.3. Reaktif Süreç Kuramlar***

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan süreç yaklaşımları hukuk alanından türetilmiş kuramlardır. Hukuk kuralları üzerinde çalışan araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan yöntemlerin, alınan kararların toplum tarafından kabulünde önemli etkisinin olduğunu vurgulamışlardır. Bu kapsamda yer alan başlıca kuram Thibaut ve Walker'ın (1975) İşlemsel Adalet Kuramıdır. Kurama göre; hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu olup olmamasına bakılmaksızın, kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987a, s.14).

Hukuk alanındaki işlemlerin adaletine ilişkin kuramlarında üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır. Bunlar: anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı), aracı rolünü üstlenen bir

taraf (yargıç) ile anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin ortaya konduğu süreç aşaması ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Thibaut ve Walker, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü “süreç kontrolü”, anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolünü de “karar kontrolü” şeklinde adlandırmışlardır (Özen, 2002, s.111). Kurama göre, hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu olup olmamasına bakılmaksızın, kullanılan işlemler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır (Eker, 2006, s.10).

#### **2.4.3.4. Proaktif Süreç Kuramlar**

Bu sınıfta yer alan kuramlar, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğine yanıt aramaya çalışmaktadırlar. Bu kategori içinde, baskın kuramsal görüş, Leventhal, Karuza ve Fry (1980)’in Dağıtım Tercihi Kuramıdır. Bu kuram, Leventhal’ın adalet yargılama modelini temel alarak geliştirilmiş ve dağıtım davranışının genel bir modeli olarak sunulmuştur. Ancak, dağıtım kararlarından çok, özellikle işlemlerle ilgili kararlara uygulandığından proaktif-süreç kuramları kategorisinde yer almıştır. (Greenberg, 1987, s.14).

Greenberg (1987)’e göre dağıtım prosedürleri, dağıtımı yapan yöneticinin adaleti sağlmasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilmektedir. Bu teoriye göre, örgüt içinde adalete ulaşılmasını sağlayabilecek sekiz özellik belirlenmiştir. Bunlar; çalışanlara, karar verenleri seçme hakkı tanıma, tutarlı kurallara ve doğru bilgiye dayanma, karar verme gücünün yapısını tespit etme, çalışanları önyargılara karşı koruma, çalışanların itirazlarının değerlendirmeye alınmasını sağlama, prosedürlerde değişiklik yapılmasına olanak sağlama ve yaygın olarak kabul edilen etik standartlar belirleme şeklinde sıralanmaktadır (İçerli, 2010, s.77).

Bu sınıftaki en önemli yaklaşımlardan biri olan Dağıtım Tercihi Kuramı’na göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme olanağı tanıyan dağıtım yöntemlerinin tercih edilme oranları daha yüksektir. Buna göre, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayanan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, yöntemlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanaklı kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan yöntemler kullanılmalıdır. İşlemlerin adilliği, bu ölçütlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Greenberg, 1990, s.404).

#### **2.4.4. Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları**

Örgütsel adalet kavramının boyutları konusunda araştırmacılar arasında görüş farklılıkları bulunuyorsa da, yapılan yazın taraması, dağıtım adaleti, süreç(işlem) adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç temel boyutun geniş ölçüde kabul gördüğünü ve bu alanda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunca da desteklendiğini göstermektedir (Karaeminoğulları, 2006, s.11). Örgütsel adaletin alt



boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı, farklı derecelerde olmak üzere, çalışanların örgüt ve yönetime karşı geliştirdikleri inanç ve tutumda önemli bir yere sahiptir (Yeniçeri ve arkadaşları, 2009, s.75).

Örgütsel adaleti araştırma konusu yapan çalışmalar dikkate alındığında (McFarlin & Sweeney, 1992; Love & Vodanovic, 1995; Lee, 2000; Lemons & Jones, 2001; Rifai, 2005) *dağıtım adaleti*, çalışanların elde ettikleri kazanç miktarlarına ilişkin adalet algılamaları iken, *işlemsel adalet*, bu kazanımların miktarını belirlemede kullanılan araçlara ilişkin adalet algılamalarıdır (Folger ve Konovsky, 1989, s.115). Diğer bir ifadeyle, dağıtım adaleti çalışanın sahip olduğu bilgi ve deneyimi kullanarak örgüt içinde geçirdiği süre zarfında örgüte kattığı değere karşılık almayı beklediği kazanımların miktarlarına ilişkin adalet algılamalarıyla ilgilidir (Tınaz, 2009, s.11). İşlemsel adalet ise söz konusu kazanımların nasıl belirlendiği, bunların dağıtımıyla ilgili örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığıyla ilgili bir kavramdır (Greenberg, 1987, s.10).

#### **2.4.4.1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice)**

Çalışanların yaptıkları işe karşılık elde ettikleri daha çok maddi çıkarla ölçülebilen karşılığın adaletli olduğuna ilişkin inançlarına odaklanılır (Giap ve Hackermeier, 2005, s.5). Dağıtım adaleti, çalışanların belirli davranışları göstermeleri şartıyla belirli ödüllere ulaşmalarını garanti etmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004, s.183). Görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alır (İşbaşı, 2001, s.60). Dağıtımsal adalet çalışanların örgüte kattıklarına inandıkları değere karşılık olmak üzere, almaları gereken maddi kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin algılarının göstergesidir (İnce ve Gül, 2005, s.77). Dağıtım adaleti kısaca, işgörenlerin ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adilliği ile ilgilidir (Eker, 2006, s.12).

Dağıtım adaletinde esas olan bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir. Bu amaçla yapılan çalışmalarda, kazanımlardaki dağıtımın adaletsizliğini algılayan örgüt üyelerinin performanslarının ve yaptıkları işin kalitesinin düştüğünü, aralarındaki dayanışmanın azaldığını; stres ve hırsızlığın arttığını göstermiştir (Kang, 2004, s.13).

Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu, eşitlik teorisine benzemektedir; çünkü her iki teori de sonuçların dağıtımını ile ilgilenmektedirler. Eşitlik teorisine göre bir çalışanın girdi-çıkıtı oranı başka çalışanların girdi-çıkıtı oranları ile karşılaştırılmaktadır. Bu girdi-çıkıtı oranı arasındaki denge, çalışanlarda bir eşitlik duygusuna yol açmaktadır. Ancak çalışanlarda oluşan bir eşitsizlik algısı, eşitlik yaratmaya odaklanmış çalışanlarda gerilime neden olmaktadır. Böyle bir durumda çalışanlar eşitliği; gösterdikleri çabayı azaltmak, gibi bir takım davranışlar geliştirerek yeniden oluştururlar (Beugre, 2002, s.1093).

Örgütsel işletmelerde dağıtım adaleti, ekonomik kazanımlarla bireylerin gösterdikleri davranışlar eşleştirilmiştir. Bununla birlikte diğer araştırmalar bireylerin hem ekonomik hem de sosyo-psikolojik kazançlarla ilgili adillik değerlendirmesi yaptığını göstermektedir. Dağıtım adaletine bakış açısını sosyo-psikolojik kazançların dağıtımını da içerecek şekilde genişletmek, dağıtımsal adaleti işlemsel adalet kavramına yaklaştırmaktadır (Cropanzano & Ambrose, 2001, s.123).

#### **2.4.4.2. İşlemsel Adalet (Procedural Justice)**

İşlem adaleti ile ilgili en önemli görgül çalışmalar Thibaut ve Walker tarafından gerçekleştirilmiştir. Thibaut ve Walker, hukuk alanındaki yasal işlemlerin alınan kararların toplum tarafından kabulündeki etkisi üzerinde çalışmışlardır. Folger ve Greenberg ise işlem adaleti kavramını organizasyonlara uyarlayan ilk araştırmacılar olmuştur (İşbaşı, 2000, s.51). İşlemsel adalet; bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder. İş görenlerin, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğru olduğuna yönelik algılamalarıdır (Polat ve Celep, 2008, s.309). Folger ve Cropanzano, işlemsel adaleti kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamışlar (Titrek, 2009, s.554). Poole (2007, s.731) ise liderin kararlarının astların adalet algılarını nasıl etkilediğini araştırarak işlemsel adalet algısını genişletmiştir.

1970-80 arası dönemde adalet çalışmaları dağıtım adaleti üzerine yoğunlaşma eğiliminde iken, 1980'lerden sonra ilgi işlemsel adaletin incelenmesi yönünde değişime uğramıştır. Bunda dağıtım adaletini temel alan çalışmaların, kişilerin adaletsizliğe verdikleri tepkileri açıklamada yetersiz kalmasının etkili olduğu söylenebilir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, s.5). Bu dönemde yapılan birçok çalışmada işlemsel değerlendirmelerin büyük ölçüde kazanımların elde edilmesine bağlı olduğu, dolayısıyla aynı durumun bir yönüyle işlem bir yönüyle de sonuç olarak görülebileceğini belirten Cropanzano & Ambrose (2001) gibi araştırmacılar tarafından, dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin birbirinden bağımsız olmayan yapılar olabilecekleri biçiminde yorumlanmıştır (Colquitt, 2001, s.387).

İşlemsel Adalet, dağıtım kararlarının yapıldığı sürecin adaletini temsil ederken; dağıtımsal adalet, dağıtım sonuçlarının adaletini içerir. Dolayısıyla çalışanlar adaleti ele alırken, meslek içi eğitim ve motivasyon gibi iş girdilerine karşılık elde ettikleri maaş ve terfi gibi iş çıktılarını değerlendirirler ve bu girdi-çıkıtı oran değerlendirmesini yaparken meslektaşları ile kıyaslama içerisine girerler. Şurası açıktır ki, işlemsel ve dağıtımsal adalet, birbiri ile ilişkilidir. Çünkü adil olmayan bir süreç çoğunlukla adil olmayan sonuçlar ortaya koyar. Araştırma sonuçları da bu iki adalet türü arasında güçlü bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır (Parker ve Kohlmeyer, 2005, s.358).

Leventhal (1980)'dan aktarıldığına göre çalışanların karar alma sürecini adil olarak değerlendirmeleri, işlemsel süreçlerle ilgili aşağıdaki kuralların varlığını gerektirmektedir (Colquitt, 2001, s.388):

**a- Tutarlılık kuralı:** Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır. İşlemler zaman ve kişilerden bağımsız olma özelliğine sahip, değişmez ve istikrarlı olmalıdır.

**b- Önyargılı olmamak kuralı:** Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına karşı önyargılı olmamak kuralıdır. İşlemler kişisel çıkar ve önyargılardan etkilenmemelidir.

**c- Doğruluk kuralı:** Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuralıdır. İşlemler en az hata ile geçerli ve yeterli bilgilere dayandırılmış olmalıdır.

**d- Düzeltibilme kuralı:** Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması gerekir. Konu ile ilgili şikayetler dikkate alınmalıdır.

**e- Temsil Edilebilirlik kuralı:** İşlemlerden etkilenen birey veya alt grupların sorunları, düşünceleri ve değerleri dikkate alınmalıdır.

**f- Etik Olma kuralı:** Alınacak kararların, özellikle dağıtımının ve kullanılan işlemlerin çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuralıdır.

Bu çerçevede ele alındığında işlemsel adaletin kaynağının yönetici ve örgüte dayandırıldığı anlaşılmaktadır. İşlemsel adaletin yönetici boyutu, alınan kararları uygulamaya koyan yöneticilerin bireysel tutum ve davranışlarında adil olmalarına vurgu yaparken; örgütsel boyutu ise örgütçe benimsenen ilke ve uygulanan politikaların çalışanlarca adil olarak algılanma derecesine işaret etmektedir (Kim, 2005, s.137).

Özetlemek gerekirse işlemsel adalet, karar süreçleri ve sonuçları üzerinde kontrol imkanı vermesi bakımından da son derece önemlidir. Bu sayede çalışanlar bir yandan uzun vadede kazanımlarının adil olacağına ilişkin bir güven duygusuna sahip olurlarken, diğer yandan Paterson (2002, s.394)'un belirttiği gibi çalışanlar, örgüt içindeki pozisyonlarının farkına varmak suretiyle sahip oldukları değeri hissetmiş olurlar.

#### ***2.4.4.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice)***

Dağıtımsal ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar sürerken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili 'etkileşimsel adalet' araştırma konusu olmaya başlamıştır. (Beugre, 2002, s.1095). Örgütsel adaletin

diğer bir boyutu olan etkileşimsel adalet, iş görenlerin, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi beklentileri kapsamaktadır (Polat ve Celep, 2008, s.309).

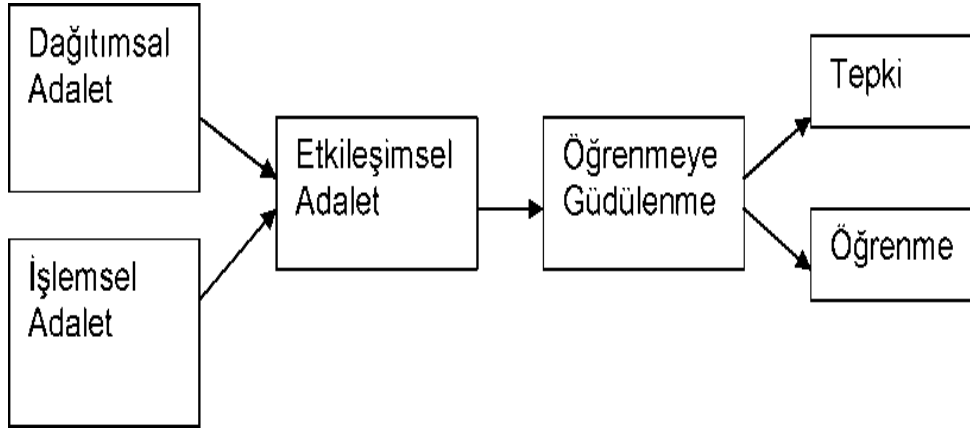
Bies tarafından, “örgütsel işlemler yerine getirilirken bireylerin karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliği” olarak tanımlanan etkileşimsel adalet kavramı aslında, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Titrek, 2009, s.554). Çalışanlar, çoğu zaman örgütlerinde alınan kararlar ile yönetimin kendilerinin davranışlarını yakından takip ettiklerini düşünürler. Dolayısıyla karar alıcıların, söz konusu kararlardan etkilenenler olarak çalışanlarına duyarlılık göstermeleri, saygılı davranmaları ve alınan kararlarla ilgili olarak mantıki açıklamalarda bulunmaları halinde etkileşim adaleti algılamalarının artacağı düşünülmektedir (Colquitt, 2001, s.386).

Greenberg etkileşimsel adaleti, kişiler arasındaki adalet ve bilgilendirme adaleti olarak iki boyutta ele almıştır (Poussard ve Erkmen, 2008, s.113). Kişiler arasındaki adalet, grup davranışlarına ve gruplardaki belli kimlikleri olan bireylerin oluşturduğu sosyal nitelikli kimliklere saygıya odaklanır. Bilgilendirme adaleti ise, örgütte süreç işlerken ne kadar bilginin paylaşıldığı ile ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin olarak çalışanların bilgilendirilmesi ve örgütte olanları çalışanların adil ve dürüst bir biçimde bilgilendirilmesi sürecini açıklamaktadır (Titrek, 2009, s.554).

İş görenler, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını beklemekte ve bu etkileşimde adalet aramaktadırlar. Kimi iş görenlere saygılı ve içten kimilerine ise saygısız ve mesafeli davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Etkileşim adaleti ile ilgili olumsuz algılamalar iş görenlerin yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s.79).

Dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet etkileşimsel adaletin önceli olarak değerlendirilir. Aynı zamanda da etkileşimsel adalet dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet arasında aracılık görevi üstlenmektedir (Liao ve Tai, 2006):

### **Şekil 6. Liao ve Tai'nin Hipotez Modeli**



**Kaynak: Laio, W.C., Tai, W.T. (2006) Organizational Justice, Motivation To Learn, And Training Outcomes, Social Behavior And Personality,**

Dağıtım adalet ve ya işlemsel adaletin genellikle özsaygı ve gurur ile pozitif ilişkili olduğu, öfke, saldırganlık ve olumsuz soysal davranışlarla negatif ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Adaletsizlik algısı çalışanlarda negatif bir duygu yaratmaktadır (Liao ve Tai, 2006). Bu hipotez ile de ifade edildiği gibi, etkileşimsel adalet diğer iki değişken arasında köprü vazifesiyle aslında her iki adalet değişkeninden de etkilenmektedir.

Çalışan ve yöneticiler arasında adaletin sağlanmasında maddi unsurlar tek başına yeterli değildir. Bu bağlamda etkileşimsel adaletin işlerlik kazanmasında bilgi paylaşımının önemi de gözden uzak tutulmamalıdır. Bu, aynı zamanda örgütsel güven ortamının yaratılması açısından da oldukça önemlidir. Güven ortamının yaratılmasının en önemli sonuçlarından birisi de örgütsel performansı artırmasıdır. Bu bağlamda alınan kararların çalışanlara nasıl veya hangi tarzda söylendiği/söyleneceği de etkileşimsel adalet algısını etkilemektedir (Özdevcioğlu, 2003, s.79). Çalışanlar söz konusu kararları algılamada, yöneticilerin diğerleriyle olduğu şekilde, kendileri ile iletişim kurmasını bekler ve kurulan bu iletişimde de adalet ararlar.

Kişilerarası etkileşimsel adalet algısındaki sapmalar çalışanların yöneticilerine karşı tepki geliştirmelerine neden olabilmektedir. Bunu önlemenin ve etkileşimsel adaleti etkin kılmının dört ölçütünü aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kwak, 2006, s.10):

**Saygılı olmak:** Nezaketli olmak gibi konulara önem vermek,

**Gerekçeleme:** Açıklama yapmaya özen göstermek,

**Uygunluk:** Yanlış söylemlerden kaçınmak,

**Açık sözlülük:** Samimi ve doğru sözlü olmak.

Çalışanların adalet algıları, örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar, adalet algılarına göre değişik davranışlar gösterebilmektedirler. Örneğin; dağıtım adaletsizliği

algıladıklarında, örgütün aldığı kararların sonuçlarına yönelik tepkiler gösterirken, işlem adaletsizliği algıladıklarında bütün bir organizasyona yönelik; etkileşimsel adaletsizliği algıladıklarında ise yöneticilerine karşı tepkiler gösterebilmektedirler. Bu tepkilerin sonuçları, çalışan personel üzerinde adaletsizlik algısına neden olduğundan işletmeden ayrılmalara, moral ve motivasyonlarının bozulmasına, kurumlarıyla özdeşleşme sorunlarının yaşanmasına, ciddi maddi ve manevi kayıplara neden olabilmektedir. Sonuç olarak; bir çalışanın mesleki performansının, veriminin, iş doyumunun, bağlılığının ve motivasyonunun örgütsel adalet kavramıyla yakından ilgili olduğu söylenebilir (Cihangiroğlu ve ark., 2010, s.69-70).

#### 2.4.5. Örgütsel Adaletin Etkilendiği ve Etkilediği Kavramlar

Örgütsel adalet, örgüt etik değerleri, örgütsel kültür, etik iklim, örgütsel güven, bağlılık, ödül sistemi, eşitlik algısı, liderlik, örgütsel vatandaşlık, saygı, örgütsel davranış örgütsel adalet algısının oluşmasında en çok etkilendiği önemli değişkenlerdir. Örgütsel adaletin etkilediği kavramlar ise, güven, iş doyumunu, bağlılık, moral, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı, işte kalma ve ayrılma niyeti, sosyal değişim, dürüstlük, saygı, huzur örgütsel adaletin etkilediği önemli değişkenlerdir. Örgütsel adaletin etkilendiği ve etkilediği kavramlar ve bu alanda yapılan çalışmalar aşağıdaki tabloda ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

**Tablo 5. Örgütsel Adaletin Etkilendiği ve Etkilediği Kavramlar**

Örgütsel Adaletin Etkilendiği Kavramlar	Yapılan Araştırmalar	Örgütsel Adaletin Etkilediği Kavramlar	Yapılan Araştırmalar
<b>Örgüt Etik Değerleri</b>	Ambrose, 2002	<b>İş Doyumu</b>	Ambrose, 2002; Ambrose, Hess ve Ganesen, 2007; Know sky And Cropanzano, 1991
<b>Bağlılık</b>	Murphy vd. 2006; Or pen, 1993; Johnson, Selenta, Lord, 2006; Ambrose, 2002; Yang, Peng, Mossholder, 2004; Walumbua, Wu ve Orwa, 2006; Tekleab, Takeuchi, ve Taylor, 2005; Fields, Pang ve Chiu, 2000; Nowakowski ve Conlon, 2005; Rifai,2005	<b>Güven, iklim</b>	Wong, Ngo, Wong, 2006; Correia ve D albert, 2007; Erdoğan, 2002; Saunders&Thornhill, 2004; Nowakowski ve Conlon,2005; Yang, Peng ve Mossholder, 2004; Walumbua, Wu ve Orwa, 2006
<b>Ödül Sistemi</b>	Robins, 1998	<b>Motivasyon</b>	Thrupp, M. ve Lupton, R. 2006; Ambrose,2002

<b>Eşitlik</b>	Gaertner&Schwettmann, 2007; Murphy, 2006; Wagstaff, 1999; Bos, vd. 2008; Frankfurt, 1997; Seta, Seta ve Erber, 1993; Jackson, 1995; Greenberg, 1990a	<b>Örgütsel Vatandaşlık</b>	Johnson, Selenta, Lord, 2006; Skarlicki ve Folger, 1997; Tekleab, Takeuchi ve Taylor, 2005; Rifai, 2005; Nowakowski ve Conlon, 2005
<b>Liderlik</b>	Pillai, R. vd.1999	<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	Ambrose, 2002; Tekleab,Takeuchi, Vetaylor, 2005; Fields, Pang ve Chiu, 2000; Nowakowski ve Conlon, 2005; Gürpınar,2006
<b>Örgütsel Vatandaşlık</b>	Johnson, Selenta, Lord, 2006; Yang, Peng, Mossholder, 2004; Skarlicki ve Folger, 1997; Tekleab, Takeuchi, ve Taylor, 2005; Nowakowski ve Conlon, 2005; Rifai, 2005	<b>Moral, İş Memnuniyeti Huzur</b>	Ambrose, 2002;Skarlicki ve Folger, 1997; Walumbua, Wu ve Orwa, 2006; Fields, Pang ve Chiu, 2000; Nowakowski ve Conlon, 2005; Rifai, 2005; Warner, Reynolds ve Roman, 2005; Tangirala ve Ramanujam, 2008
<b>Saygı</b>	Johnson, Selenta, Lord, 2006; Yang, Peng, Mossholder, 2004; Liao ve Tai, 2006	<b>Sosyal Değişim, Lider, Üye Değişimi</b>	West, A. 2006; Tekleab, Takeuchi ve Taylor, 2005;Nowakowski ve Conlon, 2005
<b>Örgütsel Davranış</b>	Ambrose, Hess ve Ganesen, 2007; Rifai, 2005	<b>Dürüstlük</b>	Delisi, Delisi, Gulik, 2008; Yang, Peng ve Mossholder, 2004
<b>Politik bilinç</b>	Woodilla ve Forray, 2008	<b>Saygı</b>	Johnson, Selenta ve Lord, 2006; Yang, Peng, Mossholder, 2004
<b>Örgütsel Kültür</b>	Houte, 2005; Griffith, 1999; Çelik, 1997	<b>Örgütsel Kimlik, Örgütsel Özdeşleşme</b>	Olkkonen ve Lipponen, 2006; Lipponen, Olkkonen ve Moilkonen (2004)

## 2.5. ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ

Etik ve adalet kavramları felsefe tarihi kadar eski kavramlar olup bu iki kavram insanlık tarihi boyunca bilim insanlarının ilgisini çekmiştir. Dolayısıyla her iki kavramı üzerine yapılan çalışmalar Aristo ve Platon'a kadar dayanmaktadır. Örneğin Aristo tarafından "tüm erdemlerin toplamı" olarak tanımlanan adalet, Immanuel Kant'a göre insanların hakları

ve ödevleri arasındaki akılcı dengeyi ortaya koyan bir kavram olarak ortaya konmuştur. Adaletin bireysel boyutunu ortaya koyan bu tanımların yanı sıra, John Rawls'un "*sosyal kurumların ilk erdemi*" olarak nitelediği adalet kavramının hem mikro hem de makro düzeyde de son derece kritik bir yere sahip olduğu görülmektedir (Lefkowitz, 2003, s.387-390).

Adalet kavramının davranış bilimleri alanında araştırılması özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısında Örgütsel adalet kavramının ortaya çıkışı ile söz konusu olmuştur. İlgili literatürde çok sayıda çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmaların neticesinde örgütsel adaletin örgüt içinde iş görenlerin davranış ve niyetleri üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Beugre&Baron, 2001, s.324).

İş görenler; günlük olağan iş ortamında olup bitenleri takip eder, izler ve olanların adil olup olmadığını değerlendirirler. Bu değerlendirmeler neticesinde olaylara farklı şekillerde tepki verirler. İnsanların günlük hayatlarında adalet algılarını sık sık değerlendirdikleri ortamlardan biri, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri iş yerleridir. İş görenler, kendilerine ödenen ücretin, iş arkadaşları arasında kendilerine yapılan davranışların ve yöneticilerin sergilemiş olduğu davranışlarının adil olup olmadığını değerlendirmektedir (Irak, 2004, s.26). Bu değerlendirmeler neticesinde iş görenlerin adalet algıları; onların örgüt içindeki davranışlarına yön vermekte, örgüte olan sadakat ve bağlılıklarını etkilemektedir. İş görenler için örgütsel adaletin bulunmadığını düşündüğü bir örgüte kendisini bağlı hissetmesi kendisini örgütle özdeşleştirmesi mümkün olmayacaktır. Bağlılığın düşük olması örgütü her an terk etmeye hazır bireyleri ifade etmektedir. Bu durum örgütte iş gören devrinin artmasına dolayısıyla verimliliğin düşmesine neden olmaktadır (Deery, 2002, s.53). Neticede bir kurumdaki örgütsel adalet düzeyi, sonuçları örgütü ilgilendiren birçok davranışın meydana gelmesinde etkili olmaktadır.

Toplumsal sorumlulukların ve kazanımların eşit biçimde dağıtılması adaletin ve etiğin esasıdır. Adalet temelli etik yaklaşımını savunanlar, toplumun büyük bir kısmı bir davranıştan fayda elde etse de, bazı üyeler adaletsiz bir sonuçla karşılaşacaklarsa, bu durumda davranışı genellikle dikkate almazlar (Bayram, 2005, s.20). Etik liderlik davranışları, adalet üzerine odaklandığında iş görenlerin davranışları bundan etkilenir. İş görenlerin, liderlik davranışlarına yüklediği anlamların etik ve adaletli olup olmaması örgütün ortak amaçlarına ulaşmasına yardımcı olabilir (Aydın, 2012). Olumlu örgütsel adalet algısına sahip çalışanlar, örgütlerde daha başarılı, verimli ve mutlu olmakta, yüksek ve kaliteli performans göstermekte ve örgüt ile yöneticiye güven beslemektedir. Olumsuz örgütsel adalet algısına sahip çalışanlar ise düşük performans sergilemekte, devamsızlık yapmakta ve örgütlerine yabancılaşmaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet ve boyutları; hem çalışanların iş doyumunu ve motivasyonu, hem de



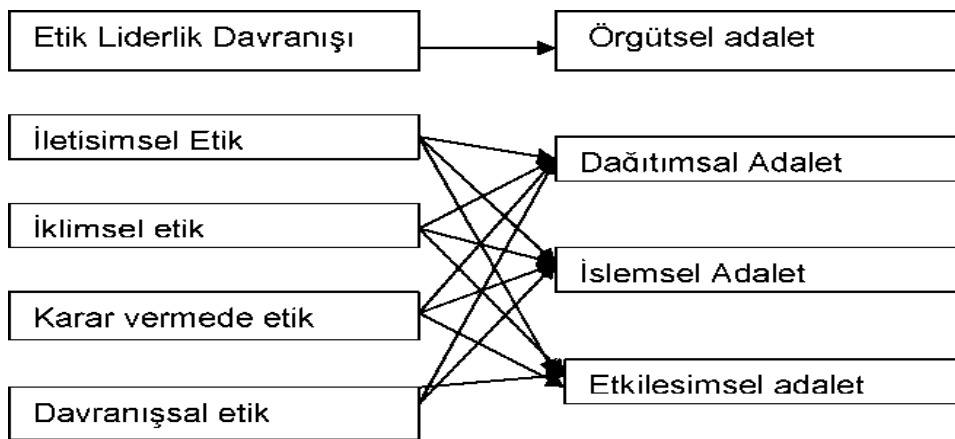
örgütlerin başarısı için önem arz etmektedir. Motivasyonu arttıran en önemli faktör; çalışanların istek ve örgütten beklentilerinin karşılanmasıdır (İyigün, 2012, s.60).

Treviño, Brown ve Hartman (2003)'a göre etik liderler, belirli standartlar ve beklentiler çerçevesinde takipçilerini yönlendirmektedir. Etik lider, örgüt içinde yönlendirmeler yaparken, belirli standartlar oluşturmakta ve iş görenlere yapılan faaliyetlerde ödül ve cezanın neler olduğunu tanımlamakta veya onların ulaşabileceği şekilde göstermektedir (Yeşiltaş ve ark., 2012, s.22).

Çalışanlar, davranışlarının algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İşcan, 2005, s.150). Oysa etik liderler için Adil olmak, her durumda gösterilmesi gereken önemli bir davranıştır. Çünkü bir kurumda etik liderlik davranışları, adalet üzerine odaklandığında iş görenlerin davranışları bundan mutlaka etkilenecektir. Bu anlamda, iş görenlerin liderin davranışlarını adaletli olarak görmeleri, örgütün ortak amaçlarına ulaşma süresini hızlandıracaktır (Yıldırım, 2010, s.74).

Lamberton ve Minor, etiğin adalet, eşitlik ve ödül kavramlarına önem verdiğini ifade eder. Coppett ve Staples de etik davranışı, belirli durumlarda taraflar arasındaki etkileşimin adil standartları gerektirdiği temeline dayandırmaktadır. Pillai ve arkadaşları(1999) ise liderlik ve örgütsel adalet arasında önemli bir ilişkinin bulunduğu vurgu yapmışlardır. Pillai ve diğerleri'ne göre, Liderliğin etkileri, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık gibi bireysel sonuçlar doğurur. Bu bulgular ışığında aşağıdaki model geliştirilmiştir (Uğurlu, 2009, s.112).

**Şekil 7. Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

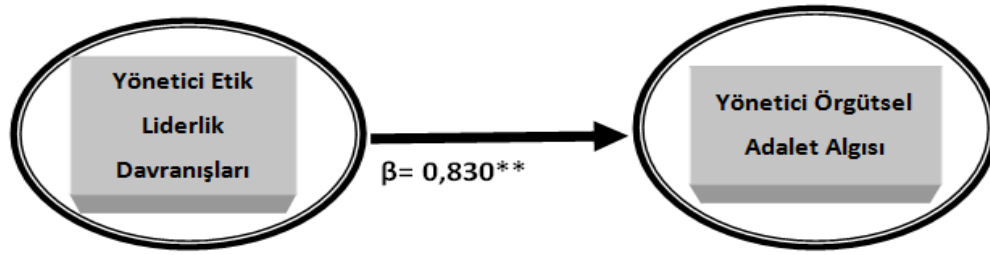


**Kaynak: Pillai ve ark., 1999, akt:Uğurlu, 2009, s.112**

Bu düşüncelerden yola çıkarak, bir kurumda etik liderin sergilediği etik davranış rolleriyle kurum çalışanları arasında adaleti sağladığı ileri sürülmektedir. Böylece kurumdaki

iş görenler arasında örgütsel adalet sağlandığında iş görenlerin hem örgütsel bağlılığı sağlanmış olacaktır, hem de örgütsel vatandaşlık bilinci gelişmiş olacaktır.

### Şekil 8. Yönetici Etik Liderlik Davranışı ile Örgütsel Adalet İlişkisi



\*\* p<0.01

Kaynak: Turhan, M. (2007), "Genel Ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının

#### Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi"

Yönetici etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiye göre etik liderlik örgütsel adaletin önemli bir açıklayıcısıdır. Yöneticilerin etik davranışları genel olarak örgütsel adaleti etkilemektedir. Turhan (2007)'ın yapmış olduğu araştırmada ise, genel olarak etik liderlik boyutları etik ilkelere uyma ( $\bar{x}=4,16$ ), etik ikilemleri çözme ve etik karar verme ( $\bar{x}=4,22$ ), etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma ( $\bar{x}=4,82$ ), sosyal sorumluluk ( $\bar{x}=4,19$ ), hizmete yönelik liderlik ( $\bar{x}=4,21$ ), güvене dayalı liderlik ( $\bar{x}=3,88$ ), ilke merkezli liderlik boyutlarının ( $\bar{x}=4,10$ ) ifade edilen ortalamalara sahip oldukları görülmüştür.

#### 2.5.1. Etik Liderlik Alanında Yapılan Çalışmalar

Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde etik liderlik için sadece liderlik becerilerinin yeterli olmadığı, liderlerin etik değerlere ve felsefesine sahip olması ve buna ek olarak; bilgi, erdem ve adaleti artırmayı da amaçlaması gerektiği anlaşılmaktadır (Feldman, 2013, s.25).

Etik liderlik konusunda Batı ülkelerinde birçok kaynak ve makale bulunmasına karşın, ülkemizde bu konu ile ilgili araştırmalar aşağıda da görüleceği üzere son yıllarda hız kazanmıştır.

Konak (2014), ilkökul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının tespiti, okulda karşılaştıkları çatışmalara ilişkin sergiledikleri çatışma çözme stillerinin, öğretmenlerin görüşlerine göre belirlenmesi, etik liderlik yaklaşımı ile çatışma yönetimi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının ortaya konulması amacıyla yapılan bu çalışmada öğretmenlerin okul müdüründen algıladığı etik liderlik (iklimsel, iletişimsel, davranışsal, karar vermede etik) ile çatışma yönetimi stilleri (tümleştirme yöntemi, ödün verme yönetimi, kaçınma yönetimi) arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Buna karşın etik liderlik yaklaşımı (iklimsel, iletişimsel, davranışsal,

karar vermede etik) ile hükmetme yönetimi yaklaşımı arasında ise zıt yönlü negatif bir ilişki bulunmuştur.

Sancak (2014), bu çalışmasında örgütlerde etik liderlik ve örgütsel adalet algısı ilişkisinin çalışanların örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisi saptamaya çalışılmıştır. Çalışanları verimliliğe yönelten davranışlarının hemen hemen etik liderliğin tüm alt faktörlerini kapsayan bir dağılım gösterdiği, özellikle iletişimsel etik ve iklimsel etik algılarına çalışanların daha çok önem verdikleri görülmüştür. Bu bağlamda çalışanların etik liderlik algısındaki anlamlı artış duygusal sinizm algısında azalmaya neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uzun (2013), etik liderlik konusundaki bu nitel çalışmasında, liderliğin doğuştan gelen bazı özellikler sebebi ile elde edilir görüşü kısmen devam ediyor olsa da, aslında sonradan öğrenilen davranışlardan kaynaklı olduğu konusunda günümüz felsefecilerinin fikir birliği içinde olduğunu ortaya koymuştur. Yazara göre; insanın kendi içinden gelen bu arzusunun dogmatik söylemlerle bastırılmasının aksine bu talepler doğru bir şekilde eğitime tabi tutularak hem lidere vazgeçilmez olmadığı gösterilecek hem de insanların eğitimli liderler konusunda talep de bulunmaları sağlanmış olacaktır.

Yeşiltaş (2012), tarafından bireylerin örgütleriyle özdeşleşmelerinde etik liderliğin ve örgütün genel etik ikliminin etkili olup olmadığını araştıran bu çalışmada etik liderliğin etik iklim ve örgütsel özdeşleşme üzerinde ayrıca etik iklimin de örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Etik liderlikle örgütsel özdeşleşme düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Baştuğ (2009), öğretmen algılarına göre resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme durumlarını, etik liderliğin dört alt boyutunda karşılaştırmak amacıyla gerçekleştirdiği bu çalışmasında okul yöneticilerinin üst düzeyde etik liderlik davranışı gösterdiklerini, en fazla katılımın iletişimsel boyutta gerçekleştiği saptanmıştır. Ayrıca devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışını gösterme durumları karşılaştırılmış ve etik liderliğin dört alt boyutunda da özel ilköğretim okulu yöneticileri devlet ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha fazla etik liderlik davranışı gösterdiği saptanmıştır.

Şimşek ve Altinkurt'un (2009), yaptığı araştırmada, endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin sorumluluk, dürüstlük ve

demokrasi boyutlarındaki etik liderlik uygulamaları genel olarak başarılı, hoşgörü ve adalet boyutlarındaki etik liderlik uygulamaları ise az başarılı bulunmuştur.

Gültekin (2008), İlköğretim okullarında yaptığı bir araştırmada, İlköğretim Okulu yöneticilerinin etik liderlik (İletişimsel Etik boyutunda) davranış gösterme düzeyine ilişkin, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre farklılaşmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Karaköse (2007), öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin etik liderlik davranış gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, etik liderliğin iklimsel etik boyutunda öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyete göre; davranışsal etik boyutunda bitirilen en son eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur

Kentsu (2007), tarafından yapılan "*Okul Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerinin Örgütsel Etik Üzerine Etkisi*" adlı araştırmasında da örgütsel etik değerler hoşgörü, adalet, dürüstlük ve sorumluluk boyutlarında değerlendirilmiş ve yöneticilerin örgütsel etik değerlerinin anlamlı bir farklılaşma ortaya koyduğu görülmüştür. Kişisel değişkenlerden cinsiyet ile etik değerler arasında bir ilişkinin bulunduğu bu araştırma sonucunda görülmektedir

Küçükkaraduman (2006), tarafından yapılan araştırmada; öğretmenlerin ve 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 tespit edilmiştir.

Yılmaz (2006), Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada; okullardaki örgütsel güven düzeyini, okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin, anlamlı bir şekilde açıkladığı sonucuna ulaşmıştır.

Yılmaz (2005), tarafından okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirleyecek bir ölçek geliştirilme çalışmada, öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını ve kendi memleketlerinde çalışıp çalışmama durumlarına göre farklılaştığını bulmuştur.

Brown, Trevino ve Harrison (2005), etik liderliği sosyal öğrenme kuramı ile açıklamayı amaçladıkları çalışmalarında, etik liderliğin; dürüstlük, güvenilirlikle, karşılıklı adaletle, danışmanlıkla ilişkili olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca etik liderliğin, çalışanların iş doyumuna, çalışanların kendilerini işe adanmalarına, işle ilgili problemlerini çözmeye etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Khuntia ve Suar (2004), tarafından yapılan bir çalışmada, özel ve kamu sektörü yöneticilerinin etik liderlik davranışları belirlenmeye çalışılmış, araştırmada yapılan anket sonucunda faktör analizi olarak “güçlendirme” ve “karakter” olmak üzere iki boyut belirlenmiştir.

Davis (2004), tarafından etik liderliğin okullardaki kültürel farklılığa olan etkisini incelemeye çalıştığı araştırmasında, öğrencilerin daha iyi bir iletişim ortamı oluşturmalarında ve akademik başarılarını artırmalarında, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının olumlu etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Aikman (2003), sağlık sektöründe yaptığı bir araştırmada, etik liderlik ile kurum kültürü arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Etik lider davranışının, etik değerlerle ilişkili olduğu ve etik değerlerin lider davranışlarını yönlendirmesi gerektiği sonucu bulunmuştur. Etik liderliğin, kurum için en önemli faktör olduğu ve etik liderlik davranışlarıyla kurumun etik yönelimi arasında bir ilişkinin olduğu araştırmanın diğer bir bulgusudur.

Aronson (2003), tarafından sağlık sektörü gözetilerek yapılan bir araştırmada, etik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmada, yöneticilerin etik liderlik becerileri ile dönüşümcü liderlik becerileri, ahlaki bütünlüğü, yönetici gücü ve zihinsel potansiyeli arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Aydın (2003), tarafından gerçekleştirilen araştırmada, Ankara il sınırları içinde etkinlik gösteren resmî genel liselerin müdürlerinin, hoşgörü, adalet, dürüstlük, sorumluluk, demokrasi, saygı boyutlarındaki etik ilkelere ilişkin davranışlarının, Bakanlık müfettişleri, lise müdürleri ve öğretmenler tarafından nasıl algılandığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, lise müdürlerinin, başkalarının görüşlerine değer verme; eleştirilere açık olma; farklılıklara karşı hoşgörülü olma; başkalarını dinlerken kendini onların yerine koyma ve anlamaya çalışma ilkelerine uygun davranma düzeylerinin müfettişlerce yetersiz görüldüğünü yansıtmaktadır.

Ergüç (2002) tarafından ilköğretim müfredat laboratuvar okulu müdürlerinin mesleki etik ilkelere ilişkin davranışları adlı çalışma yapmıştır. Bu çalışmada ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin mesleki etik ilkelere uygunluk düzeyleri ile ilköğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin mesleki etik ilkelere uygunluk düzeyleri, ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin mesleki etik ilkelere uygunluk düzeyleri ile ilgili görüşlerinin, orta öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlere oranla tüm boyutlarda daha olumlu düzeyde algılandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Morgan (2002) tarafından etik yönetim anlayışı ile kültür arasındaki ilişkinin bulunmasına yönelik yapılan araştırma sonucunda; yöneticilerin etik liderlik özelliğinin, hem

kişisel etik davranışlarıyla hem de onların yönetsel açıdan yeterlilikleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur

Aydın (2002) tarafından “*Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma*” isimli bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, eğitim yöneticiliği mesleğine ilişkin etik ilkeleri belirlemek ve eğitim yöneticilerinin mevcut davranışlarının geliştirilen etik ilkelere uygunluğunu belirlemek hedeflenmiştir. Araştırmada eğitim yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeler hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi, saygı olmak üzere 6 ana başlık altında ortaya konmuştur. Bu ana başlıklar altında 79 etik ilke tanımlanmıştır. Sonuç olarak, lise müdürlerinin bu ilkelerden bazılarını tam olarak uygun davranışlar sergilemedikleri belirlenmiştir.

Moorhouse (2002) tarafından “*Doğu Tennessee’de Eğitimsel, Politik ve Dini Örgütlerde Etik Liderlerden Beklenen Özellikler: Bir Delphi Araştırması*” yapılmıştır. Bu araştırma sürecinde delphi tekniği kullanılarak bir panel yapılmış, araştırma sonucunda etik liderler tarafından gösterilmesi gereken çeşitli etik liderlik özellikleri (12 özellik) belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonunda, kurumlar için beş etik değer, okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik becerinin olduğu tespit edilmiştir.

Gahey, “*Okullarda Moral Toplum Oluşturma: Ruhu Hissetme*” isimli çalışmasında, okulların toplumlar gibi paylaşılmış ilke ve değerlere sahip olmaları için gerekli nitelikleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda okullarda etik liderlere ihtiyaç olduğu, ayrıca bu etik liderlerin okullarda resmi bir otoriteyi temsil etmesinin şart olmadığı sonucuna varmıştır (akt:Turhan, 2007, s.86).

Bu alanda yapılan akademik çalışmaların yanında, Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık bünyesinde “*Kamu Görevlileri Etik Kurulu*” kurulmuştur. Bu kurul, başbakanlık bünyesinde bölge ve illerdeki ilgili kuruluşlarda etik liderlik seminerleri düzenlemektedir (5176 Sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, 2004).

### **2.5.2. Örgütsel Adalet Alanında Yapılan Çalışmalar**

Örgütsel adalet ile ilgili yapılmış çalışmaların genel olarak örgüte bağlılık, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini gibi konular üzerinde durduğu görülmüş; ulaşılabilen yerli ve yabancı çalışmalar değerlendirilerek sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Akgeyik (2014), bu araştırmasında anadolu liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerini saptamak amacıyla yapılmıştır. Toplanan verilerin analizi sonucunda;

1- Anadolu liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin genel olarak örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır.

2- Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algıları kıdem değişkenine göre “işlemsel adalet” boyutunda, alan değişkenine göre ise “*dağıtımsal adalet*” boyutunda anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Akyüz (2012) tarafından özel liselerde görev yapan öğretmenlerin müdürlerinden gördükleri hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ve performansları üzerindeki etkisini örgütsel adalet algısı aracılığıyla saptayarak bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamıştır. Yapılan bu çalışmanın sonucunda; örgütsel adaletin hizmetkâr liderlik davranışına hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de çalışan performansı ilişkisinde ara değişken etkisi gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Hoxha (2010), bu çalışmasında Erciyes Üniversitesi hastanelerinde çalışan sağlık personelinin örgütsel adalet algılarının, görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve sağlık çalışanlarının algıladığı adalet ile performans arasındaki ilişkide ruhsal sağlığın aracılık rolünü tespit etmeyi amaçlamıştır. Algılanan adaletin alt boyutlarının (dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti) görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Algılanan adaletin alt boyutlarının bağlamsal performans üzerinde ise negatif etkileri bulunmuştur. Ruhsal sağlığın dağıtım adaleti ile görev performansı arasındaki ilişkide tam aracılık, diğer “*algılanan adalet, görev ve bağlamsal performans*” ilişkisinde ise kısmi aracılığı tespit edilmiştir.

Taskiran (2010) tarafından yapılan araştırmanın temel amacı, liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolünü araştırmaktır. Bu araştırma sonucunda; örgütsel adalet algısının dönüştürücü liderliğin tüm değişkenler arasındaki etkileşimde moderatör rolü üstlendiği saptanmıştır. Liderlik tarzı başlı başına örgütsel sessizlik üzerinde etkili iken, örgütsel adalet algısı da dikkate alındığında, değişkenler üzerindeki etkinin farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca moderatör değişken olan örgütsel adalet algısının düşük ya da yüksek olmasına bağlı olarak ta etkinin farklılaştığı görülmüştür.

Karacaoğlu ve Cingöz (2009), yürüttükleri araştırma sonucunda sessiz kalma tercihi ile açık liderlik davranışı ve etkileşim adaleti arasında ters yönlü fakat oldukça zayıf bir ilişki tespit etmiştir. Örgütsel anlamda adaletli uygulamalar arttıkça ve açık liderlik davranışı yaygınlaştıkça çalışanların sessiz kalma olasılıklarının da azalmakta olduğunu tespit etmiştir.

İçerli (2009), “*Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*” adlı araştırması sonucunda; örgüt yapısı boyutlarının çalışanların örgütsel adalet algılarını önemli ölçüde etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

Tangirala ve Ramanujam (2008), 606 hemşire üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; mesleki bağlılık ve çalışma grubu ile özdeşleşme ve iş gören sessizliği arasındaki ilişkide prosedür adalet algısının kendi ifadesiyle “*moderatör*” rolü üstlendiğini saptamıştır.

Gerome (2008), çalışmaların adalet algılamaları üzerinde etkili olan dönüştürücü liderlik boyutlarını incelemek üzere yaptığı araştırma sonucunda; dönüştürücü liderliğin örgüt performansı üzerinde olumlu etkisi saptanmış dönüştürücü liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde etkisinin zayıf olduğu belirlenmiştir.

Poole (2007), örgütsel adalet ile ilgili yaptığı çalışmada alınan kararların adil olup olmadığını tespit etmeye çalışmıştır. İş görenlerin alınan kararları, söz konusu örgütün her alanında sorguladıkları ve değerlendirdikleri ortaya koymuştur.

Özmen, Arbak ve Özer (2007)’in, algılanan örgütsel adalet ile adalete verilen değer arasındaki ilişkileri araştırdıkları çalışmalarında adalet konusunda hassas olan kişilerin bu hassasiyetin etkisi altında kaldığını ve bu durumun etkisiyle adalet algılarının olumsuzlaştığını ortaya koymuşlardır.

Özer ve Urtekin (2007)’in örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu ilişkisinin olup olmadığını araştırdıkları bir çalışmada, örgütsel adaletin sağlanması ve çalışanların adalet algılarının olumlu yönde gelişmesi, iş doyumunun da olumlu yönde gelişmesine katkı sağlayacağı sonucuna varmışlardır.

Erdoğan, Liden ve Kraimer (2006), lider üye değişimi ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide örgüt kültürün moderatör rolünü belirlemek üzere Türkiye’deki 516 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; örgüt kültürünün “diğerlerine saygı” boyutunun etkileşim adaleti ile lider-üye değişimi ilişkisine moderatör etkisi gösterdiği saptanmıştır. Örgüt kültürünün diğer bir boyutu olan takım oryantasyonunun ise aradaki ilişkiyi azalttığı belirlenmiştir.

Küçükkaraduman (2006), tarafından yapılan çalışmada ise, adalete ilişkin 18 ilkenin değerlendirilmesi sonucunda öğretmenlerin, okul yöneticilerinin adalete ilişkin davranışlarını olumlu algıladıklarını göstermektedir.

Eberlin (2005) karar alma, liderlik tarzı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri incelemek üzere on-line olarak anket yardımıyla 261 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; liderlik tarzına bağlı olarak adalet algısında bir değişimin olmadığı sonucuna varılmıştır.



Judge ve Colquitt (2004)'in beraber yaptığı örgütsel adalet ve stres arasında bir ilişkinin olup olmadığına ilişkin çalışmada özellikle işlemsel adalet ile stres arasında yoğun bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir.

Kang (2004), çalışanların eğitim faaliyetlerine katılma motivasyonunun tahmin edilmesinde lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısının etkisini belirlemeye yönelik 282 hemşire üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; eğitim faaliyetlerine katılma motivasyonu ile lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu bulmuştur.

Yılmaz (2004), tarafından Türk bankacılık sektörü çalışanlarının ücret, performans, değerlendirme ve terfi gibi çeşitli insan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısını ölçmek ve bu algının iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi tutum ve davranışlar üzerindeki etkisi ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bu çalışma, terfiye ilişkin adalet algısının çalışanlar için önemli olduğunu ve terfide adaletin vicdanlılık, sivil erdem ve nezaket gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileme gücü olduğunu ortaya koymuştur.

Tatum, Eberlin, Kottraba ve Braderry (2003), yaptıkları araştırma sonucunda, dönüştürücü liderliğin hâkim olduğu örgütlerde, örgütsel adalet algısının daha yüksek, etkileşimci liderlik tarzının görüldüğü örgütlerde ise daha düşük olduğu sonucuna varmıştır.

Ertürk (2003), çalışanların örgütsel adalet algılamalarının ve örgütsel iletişimin, örgütsel kimlik algılarını ne şekilde etkilediğini ortaya koymak üzere ülkemizde inşaat sektöründe görev yapan 464 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; bireysel başarı iletişimi, dağıtım adaleti algısı ve etkileşim adaleti algısının örgütsel kimlik algısını pozitif yönde etkilediğini bulmuştur. Görev iletişimi ve prosedür adalet algısının ise örgütsel kimlik algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını belirlemiştir.

Colquitt, Noe ve Jackson (2002), prosedürel adaleti iklimin öncülleri ve sonuçlarını araştırmak üzere bir üretim işletmesinde yaptıkları araştırma sonucunda; prosedür adalet iklim algı düzeyinin, takım performansı ve takıma üyeliğinden ayrılma üzerinde anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır. Takım büyüklüğü ve takımın kolektif olarak hareket etmesinin prosedür iklimin en önemli öncülleri olduğu belirlenmiştir.

Colquitt ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada, kişilerarası adaletin, otoritenin değerlendirilmesi; bilgi verici adaletin ise hem yönetime odaklı otoritenin değerlendirmesi, hem de sistemin değerlendirilmesiyle yüksek korelasyona sahip olduğu bulunmuştur (Irak, 2004, s.33).

Erdoğan (2002), yaptığı araştırmada adalet algısı ile lider-üye değişimi etkisi, örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek, etki yönetimi değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik yaptığı araştırma sonucunda değişkenler arasındaki ilişki modelleştirilmiştir.

Cohen-Charash ve Spector (2001), örgütsel adaletle ilgili yaptıkları 190 araştırmanın meta-analizinde adalet algısının bir iş görenin, örgütten aldığı sonuçlardan, örgütsel uygulamalardan ve algılayanın kişisel özelliklerinden yaş, cinsiyet, ırk, eğitim, görev süresi ve maaşa göre etkilendiğini saptamışlardır. Polat (2007) örgütsel adalet araştırmasında da benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Pillai, Schriesheim ve Williams (1999), dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel adalet, güven, iş tatmini, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere bir model geliştirmeyi hedeflemişlerdir. Yapısal eşitlik modeli yardımıyla modeli test etmeye çalışan yazarlar, dönüştürücü liderliğin, prosedürel adalet algısı ve güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi her iki örneklem grubunda da görülmüştür. Etkileşimci liderliğin dağıtım adaleti, dönüştürücü liderliğin ise prosedür adaleti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Farh, Podsakoff ve Organ (1999), lider adaletinin ve görev özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemek üzere telekomünikasyon sektöründe çalışan 195 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; lider adaleti ve görev özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirlemiştir.

Niehoff ve Moorman (1993), yöneticilerin adil davranmasıyla çalışanların örgütsel davranış sergilemeleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışma sonucunda, yöneticileri tarafından kendilerine adil davranıldığına inanan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri görülmüştür.

Niehoff ve Moorman (1993), örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışanın kendini yansıtma davranışı arasındaki ilişkide adaletin aracılık rolünü belirlemek üzere yaptıkları araştırma sonucunda;

a- Yapısal eşitlik modeli test edilen model doğrultusunda çalışanların kendilerini yansıtma metotlarının vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisinin olduğunu,

b- Etki, adalet algısının aracılık rolü ile değerlendirildiğinde pozitif bir etkinin oluştuğunu bulmuştur.

Smither ve ark., (1993), tarafından yapılan bazı çalışmalarda, iş için başvuranların işe alımlarındaki seçim süreç ve tekniğine ilişkin tepkileri ölçülmüştür. Adil olmayan işe alma

pratiklerinin örgütler hakkındaki olumsuz tutumla ilişkili olduğu saptanmıştır. Çalışanlar da işe başvuranlara benzer tepkiler göstermektedir. iş ortamını adil olarak düşünmediklerinde, çalışanların işe yönelik olumsuz tutuma sahip oldukları, iş doyumlarının azaldığı gözlenmiştir

Greenberg (1987a,b), tarafından banka çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada, diğer araştırmalarla da ortaya konduğu gibi, adil işlem ve adil dağıtımın örgütsel sonuçları açısından önemli bir tahmin aracı olduğu görülmüştür.

### **2.5.3. Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar**

Bu alanda yapılan yurt içi ve yurt dışı çalışmalar incelendiğinde, yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide; etik liderlik örgütsel adaletin önemli bir açıklayıcısı olduğu görülmektedir. Yöneticilerin etik davranışları genel olarak örgütsel adaleti etkilemektedir. Yani okul yöneticileri, ne derece etik liderlik davranışlarını iyi gösterirlerse, iş görenlerin örgütsel adaleti algılama düzeyine ilişkin görüşleri de o derece olumlu olmaktadır.

Eğitim alanında çalışan okul yöneticilerinin çoğu doğru değerler ve etik kurallar ile donandığını düşünürler. Ancak zamanla benimsedikleri değerler ve etik dışı kurallar aşınır ve doğru yoldan saparlar. Etik kurallardan sapma, okul yöneticisini hayrete düşürebilir. Bireysel ve okul düzeyindeki birçok sorunun nedeni etik davranışların yetersizliğine dayanmaktadır (Çelik, 2012, s.89-90). Yöneticilerin, okullarını yönetirken gösterdikleri davranışlar etik olma ya da olmama özelliklerine göre okul iş görenleri tarafından algılanarak bir değer görür. Bu değerler öncelini kültürden alarak çıktısını bir başka değişkene bırakır. Etik davranışların çıktılarında biri olan “adalet” okul kültürü içerisinde kendilerine etik davranılan iş görenlerin adalet algılarını etkiler.

Acar (2011)'ın, *“Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi”* adlı çalışmada okul yöneticilerinin etik ilkelere uygun davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel adalet algısını artırdığı ve etik liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan iletişimsel etik ve davranışsal etik ile örgütsel adalet algısı arasında paralellik olduğu tespit edilmiştir.

Yıldırım (2010), tarafından yapılan çalışmada analiz sonuçlarına göre örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile etik liderliğin iklimsel etik boyutları arasında oldukça anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dağıtım adaleti ile etik liderliğin karar verme boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunamazken, yine dağıtım adaleti ile iletişimsel ve davranışsal etik arasında ihmal edilemeyecek kadar ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak etik liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında en güçlü ilişki etkileşimci adalet arasında çıkmıştır. Korelasyon

analizinde en zayıf ilişki etik liderliğin iklimsel etik boyutu ile örgütsel adaletin prosedürel boyutu arasında bulunmuştur.

Taşkıran (2010), tarafından yapılan araştırmanın temel amacı, liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolünü araştırmak olup bu araştırma sonucunda; örgütsel adalet algısının dönüştürücü liderliğin tüm değişkenler arasındaki etkileşimde moderatör rolü üstlendiği saptanmıştır. Liderlik tarzı başlı başına örgütsel sessizlik üzerinde etkili iken, örgütsel adalet algısı da dikkate alındığında, değişkenler üzerindeki etkinin farklılaştığı ve moderatör değişken olan örgütsel adalet algısının düşük ya da yüksek olmasına bağlı olarak etkinin farklılaştığı görülmüştür.

Uğurlu (2009), öğretmen görüşlerine göre; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasındaki ilişki ve yordama düzeyini bulmaya çalışmıştır. Yapılan çalışma sonucunda yöneticilerin etik davranışlarının örgütsel adalete etki ederek çalışanların örgütlerine karşı olan bağlılıklarının artmasını sağladığı görülmüştür.

Gefen, Ragowsky ve Ridings (2008), liderlik ve adalet arasındaki ilişkiyi incelemek üzere bilgi teknolojilerinde çalışanların pasif katılımının artırılması için etkileşim adaletinin etkinliği üzerinde durmuşlardır. Buna göre, etkileşim adalet algısının artmasının, pasif katılım gösteren çalışanların etkinliğini artırdığı saptanmıştır.

Luria ve Yagil (2008), tarafından lokanta çalışanları ile müşteri memnuniyeti, etik iklim ve prosedür adalet arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda; etik iklimin hizmet performansı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir, etik iklim ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkide hizmet performansının aracılık etkisi yarattığı saptanmıştır, etik iklimin prosedür adalet algısı üzerinde güçlü bir korelasyonu da tespit edilmiştir.

Turhan (2007), tarafından genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi isimli bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada tüm astlara eşit olarak davranma konusunda okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık bulunmuştur.

Özmen, Arbak ve Özer (2007), Etik değerler ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkileri sorgulamak üzere yaptıkları araştırmada, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının, adalete atfedilen görece değere göre farklılaştığı sonucu

görülmüştür. Adaletle atfettikleri görelî değeri yükseldikçe kişilerin adalet algılarının olumsuzlaştığı sonucuna varılmıştır.

Thompson (2004), lider davranışının örgütsel adalet algısını etkileyip etkilemediğini araştırdığı çalışmasında, söz konusu iki değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemiş ve bu bağlamda lider davranışının örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır.

Zhu, May ve Avolio (2004), tarafından yapılan araştırmada Liderler iyi, doğru, adil, ahlaklı davranışlar sergiledikleri zaman etik davranış gösterdikleri düşünülür. Liderler söz konusu bu değerlerle çalışanlarına örnek olarak etik 48 davranışlarını sergilerler. Liderin oluşturduğu örnek ortam çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin de belirleyicisi olur.

Treviño, Brown ve Hartman (2003), gibi bu alanda yoğunlaşan yazarlar, etik değerler ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkileri sorgulamak ve özellikle adaletle atfedilen görelî değeri, adalet algılarını farklılaştırıp farklılaşmadığını incelemek üzere yaptıkları araştırmada; işlemsel adalet algısı boyutu için farklılaşmayı doğrulamamakla birlikte, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının, adaletle atfedilen görelî değere göre farklılaştığını tespit etmişlerdir. Adaletle atfettikleri görelî değeri yükseldikçe kişilerin adalet algılarının olumsuzlaştığı görülmüştür.

Pillai, Teri, Ethlyn (1999), adlı yazarlar, liderlik ve örgütsel adalet arasında önemli bir ilişkinin bulunduğuna vurgu yapmışlardır. Pillai ve diğerleri'ne göre, Liderliğin etkileri, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık gibi bireysel sonuçlar doğurur. Pillai bu düşüncelerden yola çıkarak, bir kurumda etik liderin sergilediği etik davranış rolleriyle kurum çalışanları arasında adaleti sağladığı ileri sürülmektedir. Böylece kurumdaki iş görenler arasında örgütsel adalet sağlandığında iş görenlerin hem örgütsel bağlılığı sağlanmış olacaktır, hem de örgütsel vatandaşlık bilinci gelişmiş olacaktır.

Sonuç olarak yapılan tüm çalışmalarda; etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile sosyal adaletin algılanma düzeyine ilişkin görüşler arasında genel olarak orta ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde yapılan araştırmanın modeli, kapsadığı evren ve örneklem, veri toplama aracının hazırlanması, verilerin toplanması, analizi ve analiz aşamasında kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, betimsel nitelikte ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da günümüzde var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlamaktadır (Karasar, 2012). Araştırma kapsamında ilkokul yöneticilerinin etik liderlik davranış düzeylerinin örgütsel adaleti algılama durumlarına etkisi, literatür taraması ve ölçek yoluyla belirlenmeye çalışılmıştır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Konya merkez ilçelerindeki ilkokullardan oluşmaktadır. Araştırmanın çalışma evrenini ise Selçuklu, Meram ve Karatay ilçelerinin sınırları içerisinde bulunan merkez ve köy ilkokullarında görev yapan okul müdürü ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerindeki ilkokullar arasından tercih yapılmadan tüm ilkokul yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmıştır.

**Tablo 6. Araştırma Kapsamında Örneklem Seçilen İlçe Ve Okul Sayıları**

İlçe Adı	İlkokul Sayısı	Geri Bildirim Yapan Okul Sayısı	Ölçeğe Katılan Yönetici Sayısı	Geçerli Ölçek Sayısı
Karatay	48	40	136	122
Meram	66	48	134	116
Selçuklu	52	46	142	112
<b>Toplam</b>	<b>166</b>	<b>134</b>	<b>412</b>	<b>350</b>

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere örnekleme alınan ilçelerdeki okullardan 166 okula ölçek gönderilmiştir. Araştırmaya başlarken 300 katılımcı ile bu çalışmanın yapılması planlanmıştır. Bu araştırmaya katkı veren 134 okuldan 412 yönetici ölçek formunu doldurup geri bildirim yapmış ancak 62 adet ölçek formu geçersiz sayılmıştır.

Geçerli bildirim yapan ve geçerli 350 yöneticinin görüşü öngörülen örneklem sayısından çok yüksektir. Bu nedenle örneklem fazlasıyla evreni temsil eder niteliktedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

#### 3.3.1. Etik Liderlik Ölçeği

Etik liderlik davranış yaklaşımları konusunda çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu davranış yaklaşımı ile ilgili yapılan ilk çalışmalar “Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde” yapılan çalışmalardır. Daha sonra bunları Likert’in “Sistem Modeli Çalışması”, Blake ve Mount’un “Liderlik Çalışmaları”, Tannenbaum ve Schmidt’in “Liderlik Doğrusu Teorisi Çalışmaları”, Bale’nin “Harvard Üniversitesi Araştırmaları” ve son olarak Gary Yukl’un “Liderlik Davranışları Modelleri Çalışması” izlemiştir. Bu çalışmada Gary Yukl, çalışanların kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini konu edinmiştir (Zel, 2006, s.136).

Gary Yukl ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve bir alan ile iki dilbilgisi uzmanı tarafından Türkçe’ye çevirimi yapılan Etik Liderlik Ölçeği 15 maddeye ve tek faktörlü bir yapıya sahiptir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda, ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değer aralıkları ,85 ile ,65 arasında değişmektedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise ölçeğin uyum (fit) değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu ortaya çıkmıştır. Ölçek, kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, katılıyorum, kararsızım, kesinlikle katılıyorum şeklinde beşli likert türünde Türkçe’ye çevrilmiştir. Ölçeğin iç tutarlık katsayısı olan Cranbach Alfa ,74’tür.

Maddelerin etkisini farklı skor sıraları ve değişimleri ile eşitlemek için her madde için skor, kapsamlı lider etkinliğindeki bileşik(çok parçalı) skoru hesaplamadan önce standardize edildi.

**Tablo 7. Etik Liderlik Ölçeği Maddeleri İçin Faktör Yükleri**

<u>ELÖ Maddeleri</u>	<u>Etik Liderlik</u>
1	.82

2	.65
3	.83
4	.81
5	.75
6	.72
7	.72
8	.83
9	.68
10	.72
11	.65
12	.80
13	.71
14	.70
15	.71

Kaynak:Yukl ve ark., 2013, s.6

Bu çalışmadan elde edilen veriler üzerinde yapılan analiz sonucunda ise ölçeğin KMO değeri ,953, Bartlett testi 2,981E3 ve p=,000 olarak elde edilmiştir. Bu sonuç ölçeğin faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin ,718 ile ,397 arasında değiştiği ve sonuçların uygun olduğu görülmektedir. Öte yandan ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlık değerleri ,930 olarak ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuç ölçeğin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Beşli likert türü maddeler, “1”- Kesinlikle katılmıyorum (1.00–1.80), “2”-Katılmıyorum (1.81–2.60), “3”-Kararsızım (2.61–3.40), “4”-Katılıyorum (3.41–4.20), “5”- Kesinlikle katılıyorum (4.21–5.00) şeklinde derecelendirilmiş ve anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

### 3.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel adalet ölçeği Niehoff ve Moorman (1996) tarafından geliştirilmiş, Polat (2007) tarafından Türk kültürüne uyarlaması yapılmıştır. Polat (2007) ölçeğin geçerliğini test etmek için üç yola başvurmuştur. Ölçeklerin orijinali İngilizce olduğundan ve eğitim dışı örgütler için yapıldığından Türkçeye farklı üç kişi tarafından çevrilmiş, bunlar karşılaştırılmış ve en anlaşılır çeviri alınarak, eğitim örgütlerine uyarlanmıştır. Uyarlama yapılırken, farklı ölçeklerde Türkçeye çevrilerek, bunlarla karşılaştırılarak ölçeğin ölçüt-bağımlı geçerliliği de yapılmıştır. Ölçeklerin, kapsam geçerliğini değerlendirmek için uzmanlardan görüş alınmış, üç uzman kişinin eleştirileri ışığında ölçek yeniden düzenlenmiştir. Toplam 25 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ilk 7 ifade prosedürel adalet ile ilgilidir ve Moorman’ın ölçeğinden alınmıştır. Soru formunda yer alan sonraki 10 ifade etkileşimsel adalet ile ilgilidir ve bu ifadelerin 4’ ü Moorman, 2’ si Folger ve Konovsky ve 4’ ü ise



literatürden yararlanılarak bu çalışma için geliştirilmiştir. Dağıtımsal adalet ile ilgili olan 8 ifadeden 5' i Moorman, 3' ü Williams, Malos ve Palmer' in ölçeklerinden alınmıştır (Yürür, 2005, s.180).

Ölçeğin Polat (2007) tarafından yapılan deneme uygulaması sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik katsayısı .85 çıkmıştır. Yapılan faktör analizinde hiçbir maddenin faktör yükü .45 altında çıkmadığından deneme ölçeğindeki tüm maddeler asıl ölçeğe alınmıştır. Uygulama sonucunda örgütsel adalet ölçeğine yapılan güvenilirlik analizinde, ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach's Alpha katsayısı .96 çıkmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları için güvenilirlik katsayıları ise dağıtımsal adalet boyutu için .89, işlemsel adalet boyutu için .95 ve etkileşimsel adalet boyutunda .90 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin uygulama sonrasında yapılan faktör analizinde, ölçeğin aslında olduğu gibi maddeler üç boyutlu olarak sınıflanmıştır. Her bir maddenin faktör yükü .45'in üstünde çıktığından tüm maddeler ölçeğe alınmıştır. Ölçeğin orijinalinde karara katılma ile ilgili maddeler etkileşimsel adalet boyutunda yer alırken, bu araştırmada işlemsel adalet boyutunda yer almıştır. Bu durum, Türkiye kamu örgütlerinin ve okulların bürokratik yapısı, karara katılma sürecindeki maddelerin işlemsel adalette yer almasında etkili olmuş olabileceğini düşündürmektedir. Faktör analizi sonucunda üç faktörlü ölçeğin 6 maddesi dağıtımsal adaleti, 9'u işlemsel adaleti ve 4'ü de etkileşimsel adaleti ölçmektedir. Ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach's Alpha katsayısı .97 çıkmıştır. Alt boyutları için güvenilirlik katsayıları ise dağıtımsal adalet .95, işlemsel adalet .95 ve etkileşimsel adalet boyutunda .92 olarak bulunmuştur. Beşli likert türü maddeler, "1"- Kesinlikle katılmıyorum (1.00–1.80), "2"-Katılmıyorum (1.81–2.60), "3"-Kararsızım (2.61–3.40), "4"-Katılıyorum (3.41–4.20), "5"- Kesinlikle katılıyorum (4.21–5.00) şeklinde derecelendirilmiş ve anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

Bu çalışmadan elde edilen veriler üzerinde yapılan analiz sonucunda ise ölçeğin KMO değeri ,945, Bartlett testi 6,723E3 ve  $p=,000$  olarak elde edilmiştir. Bu sonuç ölçeğin faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin ,810 ile ,510 arasında değiştiği ve sonuçların uygun olduğu görülmektedir. Öte yandan ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlık değerleri prosedür adalet ,929; etkileşim adaleti ,921; dağıtım adaleti ,912; ölçeğin geneli ise ,952 olarak ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuç ölçeğin güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Veriler, anket yoluyla toplanmıştır. Literatür taraması sonucunda bir anket formu geliştirilmiş ve bu anket formu, örnekleme alınan okullardaki okul yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırmada iki değişken olduğundan veri toplama aracı olarak iki farklı ölçme aracı (Ek:1) kullanılmıştır. Likert tipli veri toplama aracında maddeler 1-5 aralığında derecelendirilmiştir. Bu likert türü maddeler; 1.

*Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle katılıyorum* şeklinde sıralanmıştır.

Anket formlarının okullara ulaştırılması ve geri toplanmasını kolaylaştırmak amacıyla, her okul için ayrı bir zarf hazırlanmıştır. Her bir zarfın içine; okul müdürüne hitaben yazılmış bir yazı, Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan araştırma izin yazısı, bir adet yönetici anketi konulmuştur. Anket formları, araştırmacı tarafından il milli eğitim müdürlüğünün destekleriyle okullara dağıtılmış, telefon zinciri ile takip edilmiş ve tekrar toplanmıştır. Google Drive programı ile link oluşturularak verilerin güvenli bir şekilde SPSS sistemine aktarımı sağlanmıştır.

### **3.5. Verilerin Çözümlemesi**

Verilerin çözümlemesinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, branş ve görev türü) sınıflama özelliği taşıdığından dolayı katılımcıların bu özelliklerini istatistiksel olarak ifade edebilmek için frekans ve yüzde teknikleri kullanılmıştır. Tavşancıl'a (2006) göre, bir ölçek sınıflama özelliği taşıyorsa elde edilen veriler frekans ve yüzde teknikleriyle çözümlenebilir. Eşit aralıklı ölçekte yer alan ilkökul yöneticilerinin etik liderlik davranışı düzeyi ile örgütsel adalet algısı düzeyini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma teknikleri kullanılmıştır. Tavşancıl'ında (2006) belirttiği gibi, eşit aralıklı ölçeklerden elde edilen veriler aritmetik ortalama, standart sapma ve varyans teknikleriyle analiz edilebilir.

Ortaya çıkan görüşler arasında branş değişkeni açısından katılımcı gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için "Bağımsız Gruplar t testi" tekniği kullanılmıştır. Büyüköztürk (2007), Ak (2006), Balcı (2001) ve Demirgil (2006) iki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın manidar olup olmadığını belirlemede "bağımsız örneklem t testi"nin kullanılabileceğini vurgulamaktadır. Bunların yanı sıra kıdem değişkeni açısından katılımcı gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) yapılmıştır. Bu analiz sonucunda belirlenen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Scheffe, Tukey vb. testlere göre daha radikal bir bakış açısıyla katılımcı grupları arasındaki ,05'ten daha küçük görüş farklılıklarını tespit eden LSD testi kullanılmıştır. İlişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasında, bir faktöre ilişkin üç ya da daha çok ortalama puanın birbirinden anlamlı şekilde farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymada "tek yönlü varyans analizi"nin kullanılmasının uygun olduğunu vurgulanmaktadır (Antalyalı, 2006; Balcı, 2001; Büyüköztürk, 2006; Demirgil, 2006).

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranış düzeyi ile örgütsel adalet algı düzeyi ve bunların alt boyutları arasında ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile hesaplanmıştır. Bağımlı değişkenler arasındaki korelasyonu belirlemek için korelasyon tekniklerinden biri olan Pearson korelasyon katsayısı (Pearson correlation coefficient) dikkate alınmış ve basit korelasyon

(simple correlation) tekniği kullanılmıştır. Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini, miktarını ve yönünü açıklamaktadır (Büyüköztürk, 2007, s.31). Pearson korelasyon katsayısı olan  $r$  değerlerinin yorumu şöyle yapılmıştır:  $r=.00-.25$  çok zayıf,  $r=.26-.49$  zayıf,  $r=.50-.69$  orta,  $r=.70-.89$  yüksek,  $r=.90-1.00$  çok yüksek düzeyde ilişki vardır (Sungur, 2006, s.116). Ayrıca istatistiksel açıdan görüşler arasındaki anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir. Son olarak ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısını açıklamasına ilişkin basit regresyon analizi yapılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde amaç ve alt amaçlar cümlelerinde yer alan sorular için toplanan veri verilere dayalı olarak elde edilen bulgular ile bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bu bölümde, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ve okullardaki sosyal adaletin algılanma düzeyine ilişkin görüşleri; görev türü, branş ve mesleki kıdem, değişkenleri açısından analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Son olarak İlkokul yöneticilerinin etik liderlik davranış düzeyi ile örgütsel adalet algı düzeyi ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı analiz edilerek yorumlanmıştır.

#### 4.1. Cinsiyet Türüne Göre Okul Yöneticileri Dağılımı

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	İlkokul Yöneticileri				Toplam	
	Müdür		Müdür Yardımcısı			
	f	%	f	%	f	%
Kadın	5	3,9	26	11,7	31	8,9
Erkek	122	96,1	197	88,3	319	91,1
<b>Toplam</b>	<b>128</b>	<b>100</b>	<b>222</b>	<b>100</b>	<b>350</b>	<b>100</b>

Tablo 1'de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %8,9'unun bayanlardan, %91,1'inin ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden %3,9'u kadın, %96,1'inin ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Okul Müdür Yardımcılarının ise; %11,7'sini kadın, %88,3'ünü erkekler oluşturmaktadır. Genel olarak araştırmaya katılan ilkökullerinin 31'i kadın iken, 319'unun erkeklerden oluşması; bayan öğretmenlerin, gerek ailevi ve sosyal nedenlerden ve gerekse yöneticilik görevinin daha fazla sorumluluk almayı ve zaman ayırmayı gerektiriyor olması gibi etkenlerden bu göreve sıcak bakmamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

#### 4.2. Görev Türüne Göre Okul Yöneticileri Dağılımı

Tablo 9. da araştırmaya katılan ilkökullerde görev yapan yöneticilerin görev türüne göre

dağılımı verilmiştir.

**Tablo 9. Görev Türüne Göre Okul Yöneticileri Dağılım**

Görevi	İlkokul Yöneticileri	
	f	%
Müdür	128	36,3
Müdür Yardımcısı	222	63,7
<b>Toplam</b>	<b>350</b>	<b>100</b>

Tablo 9 'dan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %36,3'ü okul müdürü, %63,7'si ise okul müdür yardımcısı görevini yürütmektedir. Araştırmaya katılan müdür başyardımcısı sayısı 9 olup, ancak sayıları istatistiksel olarak bir anlam ifade etmediğinden ve görev içeriği olarak müdür yardımcılığı ile çok yakın olmaları hasebiyle bu görev türüne dâhil edilmiştir.

#### **4.3. Branşa Göre Okul Yöneticilerinin Dağılımı**

Araştırmaya 13 farklı branştan yönetici katılmıştır. Ancak gerek verilerin analizi ve gerekse bulguların yorumlanmasında amaca daha iyi hizmet edeceği düşüncesiyle sınıf öğretmenliği dışındaki branşlar, aşağıdaki tablo 3'te verilmiş olup bu branşlar tablo 4'te "*diğer branşlar*" başlığı altında toplanmıştır.

**Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Branş Değişkenine Göre Dağılımı**

Branş	İlkokul Yöneticileri				Toplam	
	Müdür		Müdür Yardımcısı			
	F	%	f	%	f	%
Sınıf Öğretmeni	75	36,4	131	63,5	206	100
Sosyal Bilgiler	10	26,3	28	73,6	38	100
Din Kül. ve Ahl. Bil.	15	45,4	18	54,5	33	100
Türkçe	9	39,1	14	60,8	23	100
Matematik	8	40	12	60	20	100
Fen Ve Teknoloji	6	46,1	7	53,8	13	100
İngilizce	0	0	5	100	5	100
Teknoloji Tasarım	0	0	3	100	3	100
Beden Eğitimi	1	50	1	50	2	100
Bilişim Teknolojileri	0	0	2	100	2	100
Müzik	2	100	0	0	2	100
Görsel Sanatlar	1	100	0	0	1	100
Zihinsel Engelliler	1	50	1	50	2	100
<b>Toplam</b>	<b>128</b>	<b>36,5</b>	<b>222</b>	<b>63,4</b>	<b>350</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere sınıf öğretmenliği dışındaki branşlardan okul yöneticilerinin sayısal olarak az olması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç vermeyeceği gerekçesiyle “Diğer Branşlar” kategorisi altında değerlendirmeye alınmıştır. **Tablo 11.**

**Araştırmaya Katılanların Sınıf Öğretmeni ve Diğer Branşlar**

#### Değişkenine Göre Dağılımı

İlkokul Yöneticilerinin Branşı Z	Frekans	%
Sınıf Öğretmeni	206	58,8
Diğer Branşlar	144	41,1
<b>Toplam</b>	<b>350</b>	<b>100</b>

Zorunlu eğitimin 2012 yılında 12 yıla çıkması ve 4+4+4 sistemiyle birlikte ilköğretim okullarının tamamına yakını bağımsız ilkökul ve ortaokullara dönüşmeye başladı. Dolayısıyla eğitim sisteminde yaşanan bu değişim ve dönüşüm doğal olarak Sınıf Öğretmenliği branşında bulunan yöneticilerden rotasyona girenlerin branşlarına uygun okul tercihlerinde bulunmalarını sağladı. Bu durumun, yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere sınıf öğretmenliği branşında olan yöneticilerin oranının %58,857, diğer tüm branşlarda olan yöneticilerin oranının %41,142 olarak gerçekleşmesinde etkisinin olduğu düşünülmektedir.

#### 4.4. Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin ve Dağılımı

Araştırmaya katılan yöneticilerin kıdem değişkenlerine göre dağılımları Tablo 5'te görülmektedir.

**Tablo 12. Okul Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları**

Kıdem	İlkokul Yöneticileri				Toplam	
	Müdür		Müdür Yardımcısı		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
1-5 yıl	12	12,7	82	87,2	94	26,9
6-10 yıl	18	24,3	56	75,6	74	21,1
11-15 yıl	34	34	66	66	100	28,6
16+yıl	63	76,8	19	23,1	82	23,4

Yukarıdaki tablo 5'te müdür ve müdür yardımcılarının oranları toplam sayı üzerinden verilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere; yöneticilik kıdemi yükseldikçe okul müdürü sayısı artmakta iken, müdür yardımcılarında tamamen ters bir orantı söz konusu olup kıdem artıkça müdür yardımcısı sayısı düşmektedir. Müdür yardımcılığının sınavla alınan ve genç öğretmenlerin daha başarılı

olduğu(<http://konya.meb.gov.tr> 30 haziran 2006, 31 ekim 2009, ve 1 ekim 2011 eğitim kurumları müdür yardımcılığı sınavları doğum tarihli kazananlar listesi), yöneticiliğin ilk basamağı olması nedeniyle yöneticilik deneyimi 1-5 yıl arasında olanlar %87,234 ile en yüksek düzeydedir. Yöneticilikteki mesleki deneyimin ilerleyen yıllarda artmasıyla görevde yükselme düşüncesi oluşmakta ve bu yöneticilerin önemli bir kısmı okul müdürlüğüne terfi etmektedir. Dolayısıyla mesleki kıdem ilerledikçe müdür yardımcısı sayısı kıdem yılı 16+ yılda görüldüğü üzere %23,17'ye düşmektedir. Okul müdürlerinde ise kıdem yılı 1-5 olanlar %12,765 ile en düşük oranda iken; kıdem yılı 16+yıl olanlar 76,829 ile en yüksek orandadır. Buna göre, özellikle ilkokullarda görev yapan ilkokul müdürlerinin önemli bir çoğunluğunun orta yaşın üzerinde olduğu söylenebilir.

**Tablo 13. Okul Yöneticilerinin Kıdem Değişkeninin Müdür ve Müdür Yardımcısına Göre Dağılımları**

Kıdem	İlkokul Yöneticileri			
	Müdür		Müdür Yardımcısı	
	f	%	f	%
1-5 yıl	12	9,4	82	36,7
6-10 yıl	18	14,2	56	25,2
11-15 yıl	34	26,8	66	29,5
16+yıl	63	49,6	19	8,6
<b>Toplam</b>	<b>127</b>	<b>100</b>	<b>223</b>	<b>100</b>

Okul Yöneticilerinin Kıdem Değişkeninin Müdür ve Müdür Yardımcısına Göre Dağılımlarının yer aldığı Tablo 6'da araştırma kapsamındaki 127 müdürden, yöneticilik kıdemi 1-5 yıl arasında olanlar; araştırmaya katılan müdürlerin %9,4'ünü, yöneticilik kıdemi 6-10 yıl arasında olanlar; %14,9'unu, yöneticilik kıdemi 11-15 yıl arasında olanlar; %26,8'ini, 16+yıl olanlar ise %49,6'sını oluşturmaktadır. Yine aynı tabloda araştırmaya katılan 223 müdür yardımcısından, yöneticilik kıdemi 1-5 yıl arasında olanlar; araştırmaya katılan müdür yardımcılarının %36,7'sini, yöneticilik kıdemi 6-10 yıl arasında olanlar; %25,2'sini, yöneticilik kıdemi 11-15 yıl arasında olanlar; %29,5'ini, 16+yıl olanlar ise %8,6'sını teşkil etmektedir.

#### **4.5. İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin**

##### **Bulgular ve Yorumları**

İlkokul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri belirlenirken araştırma



kapsamındaki okul yöneticilerine 15 maddeden oluşan etik liderlik ölçeği uygulanmış, yöneticilere uygulanan anketteki sorular kendilerine yönelik sorulmuştur. Bu anketler, Konya merkez ilçe ilkokullarında toplam 350 okul yöneticisi üzerinde uygulanmıştır. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin veriler, analiz edilerek yorumlanmıştır. Okul Yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgular tablolarda verilmiştir. Aşağıdaki tabloda ilkokul yöneticilerinin etik liderlik ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin bulgular ve yorumların aritmetik ortalama testi sonuçları verilmiştir.

No	Maddeler	$\bar{X}$	SS
1	Etik değerlere önem veririm.	4,694	,606
2	Öğretmenlerle etik ölçütler çerçevesinde iletişim kurmaya çalışırım.	4,634	,598
3	Kararlarımda etik ilkelere uymaya çalışırım.	4,629	,585
4	Dürüst davranırım ve doğruları söylemeye çalışırım.	4,649	,619
5	Eylemlerim ve değerlerim birbiriyle tutarlıdır.	4,563	,615
6	Öğretmenlere görev verirken adil ve tarafsız davranırım	4,600	,619
7	Verilen sözleri ve taahhütleri yerine getirme konusunda güvenilir bir insanım.	4,623	,633
8	Kritik durumlarda bile adil ve etik ilkelere uygun karar verme konusunda ısrarlıyım.	4,477	,667
9	Hataları kabul eder onları düzeltme konusunda sorumluluk almaya çalışırım.	4,537	,626
10	Dürüstlüğü ve doğruluğu önemli bireysel değerler olarak görürüm.	4,677	,630
11	Okul için bağlılık ve özverinin örneğini sunmaya çalışırım.	4,494	,676
12	Performansı artırmak için etik olmayan kuralların uygulanmasına karşıyım.	4,471	,799

13	Öğretmenlerin performansını değerlendirmede ve hizmetlerini ödüllendirmede adil ve tarafsız davranmaya çalışırım	4,583	,631
14	Öğretmenlerin ihtiyaçlarını kendi çıkarlarımın üstünde tutmaya çalışırım.	4,283	,874
15	Etik uygulamalardan sorumlu komisyona öğretmenleri görevlendiririm	4,369	,785
	<b>Genel Ortalama</b>	<b>4,552</b>	<b>,476</b>

**N:350**

İlkokul Yöneticileri, Etik Liderlik Ölçeğinde yer alan “*Etik değerlere önem veririm.*” maddesine  $\bar{x}=4,69$  olarak “*kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Etik ilkelere dayalı Pozitif bir okul iklimi, amaçlanan eğitim kalitesine ulaşmada önemli bir faktördür. Okul yöneticilerinin kurum içinde etik değerlere önem verdiklerini “*kesinlikle katılıyorum*” vurgusuyla ifade etmeleri okul paydaşları olan kurum çalışanlarının, öğrencilerin ve velilerin üzerinde etik bir okul iklimi algısını güçlendirecektir.

Okul yöneticilerinin “*Öğretmenlerle etik ölçütler çerçevesinde iletişim kurmaya çalışırım*” maddesine 4,63 aritmetik ortalama ve “*kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde görüş bildirmeleri; yöneticiler ile iş görenler arasında etik ölçütler dâhilinde çok sağlıklı bir etkileşim olduğunu göstermektedir. Bu durum yönetici ve iş görenler arasında etkilemeye ve etkilenmeye açık bir kanalın olmasını, iletişimin açık, sık, samimi ve saygılı olmasını sağlamaktadır. Etik ölçütler çerçevesinde iletişim kuran bir yönetici, iş görenlerine değer verir, onları dinler, fikirlerine yapıcı yaklaşır, değerlendirir ve mutlaka cevaplandırır.

Katılımcılar “*Kararlarımda etik ilkelere uymaya çalışırım.*” maddesine 4,62 aritmetik ortalama ile “*kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin etik ilkelere çok önem verdiğini göstermektedir. Kararlarında etik ilkelere uyan yöneticiler, etik ilkeleri; günlük işlerinde, kararlarında, tavır ve davranışlarında kendilerine yol gösterecek davranış standartları olarak görürler.

Yöneticilerin, “*Dürüst davranırım ve doğruları söylemeye çalışırım.*” maddesine  $\bar{x}=4,64$  olarak “*kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Bu durum ilkokul yöneticilerinin her zaman dürüst davrandıklarına ve doğruları söylediklerine inandıklarını göstermektedir. Bu bulgu, okul yöneticileri için doğruluk, dürüstlük ve saygı gibi değerlerin birer sözcük olmanın çok ötesinde olup yaptıkları her eylemde bu değerlerin izlerinin bulunduğunu ve

dolayısıyla rol modeller olarak kurumlarında çalışıp dürüstlük çerçevesinde liderlik yaptıklarını ortaya koymaktadır.

Okul yöneticilerinin “*Eylemlerim ve değerlerim birbiriyle tutarlıdır*” maddesine 4,563 aritmetik ortalama ve “*kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde görüş bildirmeleri; okul yöneticilerinin karar ve uygulamalarının etik ilkelere uygun olduğuna inandıklarını göstermektedir. Etik değerler, bir okul yöneticisinin yaşamının ve düşüncesinin bir parçasıdır. Bu bağlamda yaşamımıza anlam kazandıran idealler olup, tercihlerimiz, kararlarımız ve davranışlarımızın önceliğini yansıtır. Okul yöneticilerinin %97’sinin bu maddeye olumlu cevap vermesi, onların etik liderliğe olan inançlarını göstermektedir.

İlkokul Yöneticileri, Etik Liderlik Ölçeğinde yer alan “*Öğretmenlere görev verirken adil ve tarafsız davranırım*” maddesine  $\bar{x}=4,600$  olarak “*kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırma kapsamındaki 350 yöneticiden 339’unun yani hemen tamamına yakınının bu maddeyi olumlu cevaplandırması; okul yöneticilerinin yönetim görevlerini gerçekleştirirken etik değerlerin onların davranışlarına yön verdiği sonucunu ortaya koymaktadır. Okul yöneticileri, aldıkları kararların adil olup olmadığı sorusuyla her zaman karşılaşmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, öğretmenlere görev verirken adil ve tarafsız davranmak durumundadırlar. Bu bulguda da görüldüğü üzere yöneticiler adil ve tarafsız uygulamaları yönetim faaliyetlerinin ilk adımı olarak görmektedirler. Aksi takdirde yönetim faaliyetlerinde kayırmacı davranışlardan kaçınmak güçleşebilir.

Katılımcılar “*Verilen sözleri ve taahhütleri yerine getirme konusunda güvenilir bir insanım.*” maddesine 4,623 aritmetik ortalama ile “*kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin verilen sözleri ve taahhütleri yerine getirme konusunda çok duyarlı oldukları algısını vermektedir. Yöneticiye güven, yöneticinin sözüne sadık ve dürüst olacağına dair örgüt çalışanlarının besledikleri inancı ifade etmektedir. Katılımcıların %97’sinin bu maddeye olumlu cevap vermesi, etik liderlik özelliklerinin bir yansıması olarak görülebilir.

Yöneticilerin, “*Kritik durumlarda bile adil ve etik ilkelere uygun karar verme konusunda ısrarlıyım.*” maddesine  $\bar{x}=4,477$  olarak “*kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Bu durum ilkokul yöneticilerinin her ne şart altında olursa olsun adil ve etik ilkelere uygun karar verdiklerine inandıklarını göstermektedir. Okul yöneticileri, kritik durumlarda bile etik ilkelere uygun davranışlar sergileyip çalışanlar arasında adil bir yaklaşım gösterebildikleri düzeyde kendilerine duyulan güvenin sarsılmasını önleyebilecek ve etik lider özelliği sergileyebilecektir.

Okul yöneticilerinin “*Hataları kabul eder onları düzeltme konusunda sorumluluk almaya çalışırım.*” maddesine 4,537 aritmetik ortalama ve “*kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde görüş bildirmeleri; hataları kabul edip onları düzeltme konusunda sorumluluk almaya çalıştıklarına kuvvetli kanaatle inandıklarını ortaya koymaktadır. Okul yöneticileri il yapılan birebir görüşmelerde de bu

bulguyu teyid edercesine özeleştirir yapabildiklerini, kurum içi iş ve işlemleri ile ilgili yapılan hatalarda sorumluluktan kaçmadıklarını ve her zaman fedakârlık yapmaya hazır olduklarını ifade etmişlerdir.

İlkokul Yöneticileri, ölçekte yer alan *“Dürüstlüğü ve doğruluğu önemli bireysel değerler olarak görürüm.”* maddesine  $\bar{x}=4,677$  olarak *“kesinlikle katılıyorum”* düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırma kapsamındaki 350 yöneticinin 338’i dürüstlüğü ve doğruluğu önemli bireysel değerler olarak gördüklerini önemle vurgulamışlardır. Kurumumuzun ismi bizim için gurur kaynağı olmalıdır ve ilişkide olduğumuz herkeste güven duygusunu çağrıştırmalıdır. Yaptığımız işte, verdiğimiz sözde ve davranışlarımızda başkalarına ve kendimize karşı dürüst olmalıyız. Okul yöneticisi olarak yasal çerçeve ve etik ilkeler doğrultusunda yapacağımızı söylediğimiz şeyi yapmalıyız.

Katılımcılar *“Okul için bağlılık ve özverinin örneğini sunmaya çalışırım.”* maddesine 4,494 aritmetik ortalamayla *“kesinlikle katılıyorum”* düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin yüksek düzeyde okula bağlılık gösterdiklerine ve örgütsel vatandaşlık duygusuyla özverili çalıştıklarına inandıklarını göstermektedir. Örgütlerin amacına ulaşmasında, yöneticilik yaptığı örgüte bağlılık hissi duyan, amaçlarını, değerlerini benimseyen müdürlerin katkısı kuşkusuz önemlidir. Bu çerçevede müdürlerin göstermiş olduğu özveri diğer iş görenlerin de çalışma motivasyonunu olumlu etkileyecektir.

Yöneticilerin, *“Performansı artırmak için etik olmayan kuralların uygulanmasına karşıyım.”* maddesine  $\bar{x}=4,471$  olarak *“kesinlikle katılıyorum”* düzeyinde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Bu durum ilkökul yöneticilerinin hiçbir durumda etik olmayan yollara sıcak bakmadığını ortaya koymaktadır. Velilerin gerek eğitim düzeyinin düşük olması ve gerekse ekonomik yetersizlikten çocuklarının eğitime gereken önemi vermemesi, toplumda eğitimden beklentilerin erdemli insan yetiştirmekten daha öncelikli akademik başarı odaklı olması gibi olumsuz etkenler; okul yöneticilerinin etik birer lider olarak kendilerini gerçekleştirmelerini zorlaştırmaktadır. Tüm bu olumsuzluklara rağmen okul yöneticilerinin pozitif bir algıya sahip olması çok anlamlı görülmektedir.

Okul yöneticilerinin *“Öğretmenlerin performansını değerlendirmede ve hizmetlerini ödüllendirmede adil ve tarafsız davranmaya çalışırım.”* maddesine 4,583 aritmetik ortalama ve *“kesinlikle katılıyorum”* düzeyinde görüş bildirmeleri; okul yöneticilerinin, iş görenlerin performansını en doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye özen gösterdiklerini, iş görenlerin, iyi bir iş yaptıklarında veya aynı yada benzer bir işi yapanları hak ettikleri şekilde adil ve tarafsız davranarak ödüllendirdiklerine inandıklarını göstermektedir.

İlkokul yöneticileri, ölçekte yer alan *“Öğretmenlerin ihtiyaçlarını kendi çıkarlarımın üstünde tutmaya çalışırım.”* maddesine  $\bar{x}=4,283$  olarak *“kesinlikle katılıyorum”* düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Ankete katılan yöneticilerin 87’si olumlu görüş belirtmesine rağmen etik liderlik ölçeği maddeleri içinde en düşük değere sahip madde olarak dikkat çekmiştir. Bu madde ile ilgili olumsuz

yaklaşan bazı yöneticilerin “Öğretmenlerin ihtiyaçları” kavramını “kişisel ihtiyaçlar” şeklinde algılaması diğer maddelere göre değerler daha düşük çıkmasında etkisi olduğu söylenebilir.

Ankete katılan okul yöneticilerinin, “Etik uygulamalardan sorumlu komisyona öğretmenleri görevlendiririm.” maddesine  $\bar{x}=4,369$  olarak “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde yoğunlaşmaları, okullarımızın hemen tamamına yakınının da Etik Değerler komisyonunun oluşturulmuş olduğunu ortaya koymaktadır. Okullarımızda bu komisyonlar rehberliğinde, eğitim-öğretim yılı boyunca düzenli olarak etik değerler çeşitli etkinlikler ile işlenmektedir. Meslek etiğinin en önemli yanlarından biri, aynı meslekte çalışan bireylerin bu davranış kurallarına uygun davranmalarının gerekli olmasıdır. Etik uygulamalardan sorumlu komisyonların oluşturulması elbette önemlidir. Ancak bu komisyonlarda görevli öğretmenlerin etik uygulamaları ile öğrencilere rol model olması gerekir. Örneğin, zararlı alışkanlıklardan uzak durulması gerektiğini söyleyen bir öğretmenin sigara içmesi veya yere tükürülmemesini söyleyen bir öğretmenin yere tükürmesi, yere çöp atılmamasını söyleyen bir öğretmenin yere çöp atması, argo konuşmanın etik olmadığını söyleyen bir öğretmenin argo konuşması gibi etik olmayan uygulamalar yöneticilerin ve öğretmenlerin etik okul ortamı oluşturma çabalarını olumsuz etkileyebilmektedir.

İlkokul Yöneticileri, Etik Liderlik Ölçeğinde yer alan tüm maddeler için  $\bar{X}=4,552$  olarak “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu durum okul yöneticilerinin Etik Liderlik Ölçeğindeki maddelere yüksek düzeyde olumlu yaklaşıtlarını ve bu maddelerde belirtilen ilkelere inandıklarını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda bireye; içerisinde yaşadığı sosyal çevre ile birlikte iyi temellendirilmiş ahlaki kararları kendi başına verebilecek vicdani, ahlaki ve kültürel birikime sahip erdemli bir insan olmayı ve kendi başına var olabilmeyi öğretme misyonu olan eğitim kurumlarının yöneticilerinin kendilerini etik birer lider olarak algılamaları ve etik davranışlar sergilemeleri onların en önemli yaşamsal fonksiyonları olsa gerektir. Aksi durumda bir algıya sahip yöneticinin okul sisteminde varlık göstermesi bünyedeki ur gibi ya sistemi zehirleyecek ya da sistem onu dışarı atacaktır diye düşünüyorum.

Etik Liderlik ölçeğinde yer alan tüm maddelerin standart sapmasının 1’den küçük olması katılımcıların görüşleri arasında tutarlılığın ve benzerliğin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

#### **4.5.1. Görev Türü Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik**

##### **Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular ve Yorumları**

Tablo 15’te Görev Türü Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 15. Görev Türü Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik****Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular ve Yorumları**

M. No	Görev Türü				t ve P Değerleri		Levene Testi	
	Müdür (f=127)		M. Yrd. (f=223)		t	P	F	P
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS				
1	4,771	,491	4,650	,660	1,807	,072	10,600	,001*
2	4,700	,508	4,596	,642	1,571	,117	6,022	,015*
3	4,748	,435	4,560	,647	2,910	,004	22,134	,000*
4	4,748	,470	4,591	,684	2,282	,023	14,549	,000*
5	4,637	,498	4,520	,670	1,724	,086	7,085	,008*
6	4,692	,479	4,547	,681	2,128	,034	12,332	,001*
7	4,708	,505	4,574	,692	1,919	,056	8,924	,003*
8	4,582	,596	4,417	,698	2,246	,025*	2,967	,086
9	4,566	,585	4,520	,649	,671	,503	,947	,331
10	4,779	,486	4,618	,692	2,309	,022	13,749	,000*
11	4,582	,569	4,443	,726	1,852	,065	4,702	,031*
12	4,598	,715	4,399	,836	2,255	,025	4,279	,039*
13	4,685	,514	4,524	,683	2,299	,022	11,274	,001*
14	4,370	,852	4,233	,885	1,410	,159	,030	,863
15	4,496	,733	4,296	,806	2,305	,022*	,154	,695
<b>Genel</b>	<b>4,644</b>	<b>,348</b>	<b>4,499</b>	<b>,529</b>	<b>2,766</b>	<b>,006</b>	<b>4,956</b>	<b>,027*</b>

\*p<. 05

Tablo 15 incelendiğinde, görev türü değişkenine göre ilkökul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışlarına ilişkin 8. ve 15. maddelerde yapılan t testi sonucuna göre müdür ve müdür

yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı fark görülmektedir ( $t=2,246$ ;  $p<,05$ ). “*Kritik durumlarda bile adil ve etik ilkelere uygun karar verme konusunda ısrarlıyım.*” maddesine (madde 8), okul müdürleri “*kesinlikle katılıyorum*” ( $\bar{X}=4,58$ ) düzeyinde, müdür yardımcıları da “*kesinlikle katılıyorum*” ( $\bar{X}=4,417$ ) düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Elde edilen bulgu ilgili madde için, okul müdürlerinin; müdür yardımcılarında daha yüksek düzeyde bir görüş ortaya koyduklarını göstermektedir. Bu bulgu, okul müdürlerinin kritik durumlarda adil ve etik ilkelere uygun karar verme konusunda daha ısrarlı davrandıklarına işaret etmektedir. Bu bulgunun elde edilmesinde okul müdürlerinin genel olarak yöneticilikteki kıdem ve tecrübelerinin daha fazla olması, okulun en yetkili amiri olarak görev mesuliyetinin verdiği sorumluluk bilinci gibi faktörler etki etmiş olabilir.

“*Etik uygulamalardan sorumlu komisyona öğretmenleri görevlendiririm.*” maddesine (madde 15) okul müdürleri 4,496 düzeyinde, müdür yardımcıları ise 4,296 aritmetik ortalama ile “*kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde görüş ortaya koymuşlardır. Yapılan t testi sonucuna göre, okul yöneticisi iki grubun görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmektedir ( $t=2,305$ ;  $p<,05$ ). Bu durum ilgili madde için; okul müdürlerinin, müdür yardımcılarında daha yüksek düzeyde bir görüş ortaya koyduklarını göstermektedir. Bu bulgu, okul müdürlerinin kurumun en yetkili yöneticisi olarak yetki devri yapmadığı sürece komisyonlara görevlendirme yetkisi kendilerinde olması hasebiyle daha yüksek olumlu görüş belirtmiş olabilir. Bu bağlamda etik uygulamalardan sorumlu komisyona öğretmenleri görevlendirme işi müdür yardımcılarının yetki ve sorumlulukları kapsamında olmadığından daha az düzeyde olumlu görüş ortaya koydukları düşünülmektedir.

Tablo 16. Görev Türü Değişkenine Göre Homojen Dağılım Göstermeyen

Maddeler İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları

M. No	Görev Türü		Anlamlılık Düzeyi	M.W.U.
	Müdür (f=127)	M. Yrd. (f=223)		
	Sıra Ortalaması	Sıra Ortalaması		
1	184,21	170,54	,107	1,305E4
2	183,85	170,74	,153	1,310E4
3	191,29	166,51	,007*	1,216E4
4	187,17	168,85	,041*	1,268E4
5	183,56	170,91	,187	1,314E4
6	185,81	169,63	,084	1,285E4
7	185,47	169,82	,088	1,289E4
10	188,68	168,00	,017*	1,249E4
11	185,28	169,93	,118	1,292E4
12	190,98	166,69	,013*	1,220E4
13	188,00	168,38	,038*	1,257E4
<b>Genel</b>	<b>195,17</b>	<b>164,30</b>	<b>,006*</b>	<b>1,166E4</b>

Görev türü değişkenine göre homojen dağılım göstermeyen maddeler için Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre; “*Kararlarım da etik ilkelere uymaya çalışırım.*” maddesine okul müdürleri (Sıra Ort.=191.29), müdür yardımcıları (Sıra Ort.=166.51); “*Dürüst davranırım ve doğruları söylemeye çalışırım.*” maddesine okul müdürleri (Sıra Ort.=187,17), müdür yardımcıları (Sıra Ort.=168,85); “*Dürüstlüğü ve doğruluğu önemli bireysel değerler olarak görürüm.*” maddesine okul müdürleri (Sıra Ort.=188,68), müdür yardımcıları (Sıra Ort.=168,00); “*Öğretmenlerin performansını değerlendirmede ve hizmetlerini ödüllendirmede adil ve tarafsız davranmaya çalışırım.*” maddesine okul müdürleri (Sıra Ort.=190,98), müdür yardımcıları (Sıra Ort.=166,69); “*Performansı artırmak için etik olmayan*



*kuralların uygulanmasına karşıyım.”* maddesine okul müdürleri (Sıra Ort.=188,00), müdür yardımcıları (Sıra Ort.=168,38) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Görev türü değişkenine göre homojen dağılım göstermeyen maddeler için Mann Whitney U Testi genel sonuçlarına göre ise; okul müdürleri (Sıra Ort.= 195,17), müdür yardımcıları (Sıra Ort.=164,30) olarak görüş bildirmiş; bu maddeleri okul müdürlerinin daha çok benimsedikleri ve bu maddelerde yer alan görüşlere okul müdürlerinin daha yüksek düzeyde görüş bildirdikleri görülmüştür. Kurumun en üst amiri olması ve kurumdaki her türlü iş ve işlemlerinde, okulun başarı veya başarısızlık durumundan birinci dereceden sorumlu kişi olması nedeniyle ilk taltif veya azil edilecek yönetici okul müdürüdür. Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı okul müdürlerinin ilgili maddelerde daha yüksek düzeyde bir görüş ortaya koydukları söylenebilir. Sonuç olarak, görev türü değişkenine göre ilkökul yöneticilerinden okul müdürlerinin sergiledikleri etik liderlik davranışlarının müdür yardımcılarının davranışlarına göre daha üst düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.5.2. Branş Türü Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik**

##### **Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular ve Yorumları**

Tablo 17’de branş türü değişkenine göre ilkökul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 17. Branş Türü Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik****Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular**

M. No	Branş Türü				t ve P Değerleri		Levene Testi	
	Sınıf (f=205)		Diğer (f=145)		t	P	F	P
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS				
1	4,673	,582	4,724	,639	,311	,577	-,774	,439
2	4,629	,568	4,641	,642	,001	,981	-,186	,852
3	4,619	,534	4,641	,652	,150	,699	-,344	,731
4	4,643	,573	4,655	,680	,102	,749	-,168	,867
5	4,541	,597	4,593	,640	,093	,760	-,773	,440
6	4,604	,564	4,593	,692	2,085	,150	,175	,861
7	4,595	,615	4,662	,658	,612	,434	-,973	,331
8	4,419	,678	4,558	,644	1,643	,201	-1,929	,055
9	4,517	,607	4,565	,654	,000	,998	-,712	,477
10	4,673	,564	4,682	,713	,616	,433	-,140	,889
11	4,453	,652	4,551	,706	,015	,903	-1,338	,182
12	4,482	,744	4,455	,873	1,823	,178	,319	,750
13	4,546	,629	4,634	,632	,913	,340	-1,288	,199
14	4,204	,958	4,393	,729	4,088	,044*	-1,992	,051
15	4,336	,759	4,413	,821	,453	,501	-,905	,366
Genel	4,529	,455	4,584	,504	,706	,401	-1,063	,288

Tablo 17 incelendiğinde, branş türü değişkenine göre ilkökul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışlarına ilişkin sınıf öğretmenliği ve Diğer Branşlardan yapılan t testi sonucuna göre; 14. maddede yer alan “*Öğretmenlerin ihtiyaçlarını kendi çıkarlarımin üstünde tutmaya çalışırım.*” görüş için iki grubun katılım düzeyleri (diğer branşlar:  $\bar{x}$  = 4.393 > sınıf:  $\bar{x}$  = 4.204) arasında anlamlı bir fark

görülmektedir( $t=2,305$ ;  $p<,05$ ). Branş öğretmenleri “*kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde, sınıf öğretmenleri ise “*katılıyorum*” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Elde edilen bu bulgu ilgili madde için, diğer branşlardan yöneticilerin, sınıf öğretmenliği branşından olan yöneticilere göre daha yüksek düzeyde bir görüş ortaya koyduklarını göstermektedir. Bu bulgunun elde edilmesinde, diğer branşlardan yöneticilerin, derse girme zorunluluklarının olması, öğrencilerin sınıf içi davranışlarını bire bir gözlemleyebilmeleri nedeniyle değişik sorunların yaşandığı çok farklı sınıflarda derse giren öğretmenlerin yaşadıkları sıkıntıları ve onların ihtiyaçlarını daha iyi algılamalarına etki etmiş olabilir.

#### **4.5.3. Kıdem Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik**

##### **Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular ve Yorumları**

Bu başlık altında, kıdem değişkenine göre, ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular ve yorumları yer verilmiştir.

**Tablo 18. Kıdem Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik****Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular**

M. No	1 – 5 Yıl (f =94) (1)		6 – 10 Yıl (f = 74) (2)		11-15 Yıl (f = 100) (3)		16 Yıl ve Üzeri f = 82 ) (4)		Homojenlik Testi		Anova		Fark Olan Gruplar
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	Levene	P	F	p	
1	4,69	,529	4,66	,745	4,67	,620	4,75	,534	1,596	,190	,405	,749	-
2	4,57	,647	4,64	,628	4,69	,486	4,62	,640	1,571	,196	,625	,599	-
3	4,58	,629	4,62	,612	4,64	,502	4,67	,609	,726	,537	,328	,805	-
4	4,62	,621	4,56	,703	4,70	,522	4,68	,645	2,095	,101	,771	,511	-
5	4,55	,579	4,40	,792	4,66	,496	4,59	,584	3,517	,015*	2,575	,054	-
6	4,54	,598	4,50	,744	4,73	,468	4,59	,664	5,419	,001*	2,408	,067	-
7	4,64	,599	4,43	,741	4,73	,509	4,63	,676	4,555	,004*	3,305	,020	-
8	4,42	,558	4,35	,766	4,54	,673	4,57	,667	2,044	,107	1,942	,122	-
9	4,63	,583	4,40	,594	4,57	,590	4,50	,724	2,242	,083	2,115	,098	-
10	4,64	,651	4,54	,705	4,74	,524	4,75	,639	3,135	,026*	2,001	,114	-
11	4,48	,600	4,41	,721	4,57	,685	4,47	,706	,632	,595	,746	,525	-
12	4,45	,682	4,24	1,07	4,61	,709	4,52	,706	3,609	,014*	3,198	,024	-
13	4,58	,556	4,28	,802	4,75	,519	4,64	,574	7,453	,000*	8,687	,000	-
14	4,05	1,101	4,08	,806	4,49	,688	4,47	,740	1,696	,167	7,015	,000*	1-3,4 2-3,4
15	4,27	,753	4,28	,819	4,41	,753	4,50	,820	,025	,995	1,582	,193	-
Gen.	4,51	,447	4,42	,534	4,63	,401	4,60	,517	,621	,602	3,081	,028*	

Tablo 18 incelendiğinde, kıdem değişkeni açısından ilkökul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışlarına ilişkin; 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan yöneticilerinin hem 11-15 yıl arası kıdeme sahip olan, hem de 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan ilkökul yöneticileri “Öğretmenlerin

*ihtiyaçlarını kendi çıkarılarının üstünde tutmaya çalışırım.” (madde 14:  $\bar{x} = 4.49 > \bar{x} = 4.47 > \bar{x} = 4.05$  ) etik liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Yöneticilik deneyimi artıça bu maddeye katılımın daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında, düşük kıdeme sahip olan yöneticilerin, yöneticilik deneyimlerinin az olması nedeniyle daha bireysel yaklaşmış olabileceği faktörü etki etmiş olabilir.*

Tablo 18’de yapılan homojenlik testinde, 5-6-7 ile 10-12 ve 13. maddelerin homojen olmayan bir dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

Genel olarak kıdem değişkeni açısından ilkökul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışları birbirine benzerlik göstermektedir.

**Tablo 19. Kıdem Değişkenine Göre Homojen Dağılım Göstermeyen Maddelere**

**İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

M. No	Sıra Ortalaması				Kruskal-Wallis Testi			Fark Olan Gruplar
	1 – 5 Yıl (f =94) (1)	6 – 10 Yıl (f = 74) (2)	11-15 Yıl (f = 100) (3)	16 Yıl ve Üzeri f = 82 ) (4)	Kay Kare	df	P	
5	172,30	157,78	187,56	180,45	5,470	3	,140	-
6	164,73	164,92	192,34	176,87	6,708	3	,082	-
7	177,41	149,84	192,34	176,87	10,161	3	,017	2-1,3,4
10	170,60	155,58	182,20	190,91	9,178	3	,027	2-3,4
12	167,96	157,99	193,06	178,54	7,751	3	,051	-
13	171,47	138,36	200,18	183,54	23,553	3	,000	2-1,3,4

Tablo 19’da kıdem değişkenine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarından homojen dağılım göstermeyen 5-6-7 ile 10-12 ve 13. maddelere ilişkin Kuruskal Wallis Testi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, 5-6 ve 12. maddede anlamlı farklılık bulunmazken, 7-10 ve 13. maddelerde farklı kıdem gruplarındaki yöneticilerin görüşlerinin farklılaştığı görülmektedir. “Verilen sözleri ve taahhütleri yerine getirme konusunda güvenilir bir insanım.” görüşüne (madde 7) ilişkin olarak yapılan Kruskal Wallis Testinde, grupların görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir (K.W.H.=10,161). Yapılan LSD testinde, bu farklılığın 6 - 10 yıl mesleki kıdeme sahip

yöneticiler ile 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yöneticiler arasında olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerinin “*Verilen sözleri ve taahhütleri yerine getirme konusunda güvenilir bir insanım.*” görüşüne (madde 7) ilişkin 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler (Sıra Ort.=177,41), 6 - 10 yıl mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler (Sıra Ort.=149,84), 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler (Sıra Ort.= 182,20), 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler (Sıra Ort.=176,87) düzeyinde görüş benimsemişlerdir. Bu sonuca göre, verilen sözleri ve taahhütleri yerine getirme konusunda 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerin katılımının daha yüksek olduğu görülmektedir.

“*Dürüstlüğü ve doğruluğu önemli bireysel değerler olarak görürüm.*” görüşüne (madde 10) ilişkin olarak yapılan Kruskal Wallis Testinde, grupların görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir (K.W.H.=9,178). Yapılan LSD testinde, bu farklılığın 6 - 10 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticiler ile 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yöneticiler arasında olduğu görülmüştür.

Çalışmaya katılan yöneticilerden,“*Dürüstlüğü ve doğruluğu önemli bireysel değerler olarak görürüm.*” görüşüne (madde 10) ilişkin 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler (Sıra Ort.= 170,60), 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler (Sıra Ort.= 155,58), 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler (Sıra Ort.= 182,20), 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler (Sıra Ort.= 190,91) düzeyinde görüş benimsemişlerdir. Bu sonuca göre, dürüstlüğü ve doğruluğu önemli bireysel değerler olarak görme konusunda 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerin katılımının daha yüksek olduğu görülmektedir.

“*Öğretmenlerin performansını değerlendirmede ve hizmetlerini ödüllendirmede adil ve tarafsız davranmaya çalışırım.*” görüşüne (madde 13) ilişkin olarak yapılan Kruskal Wallis Testinde, grupların görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir (K.W.H.=23,553). Yapılan LSD testinde, bu farklılığın 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticiler ile 0-5 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yöneticiler arasında olduğu görülmüştür.

Çalışmaya katılan yöneticilerden,“*Öğretmenlerin performansını değerlendirmede ve hizmetlerini ödüllendirmede adil ve tarafsız davranmaya çalışırım.*” görüşüne (madde 13) ilişkin 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler (Sıra Ort.= 171,47), 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler (Sıra Ort.= 138,36), 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler (Sıra Ort.= 200,18), 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler (Sıra Ort.= 183,54) düzeyinde görüş benimsemişlerdir. Bu sonuca göre, Öğretmenlerin performansını değerlendirmede ve hizmetlerini ödüllendirmede adil ve tarafsız davranmaya çalışma konusunda 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerin katılımının daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.5.4. İlkokul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Bulgular ve

##### Yorumlar

İlkokul yöneticilerinin örgütsel adalet algı düzeyi ve alt boyutları belirlenirken araştırma kapsamındaki okul yöneticilerine 25 maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeği uygulanmış, yöneticilere uygulanan ölçekteki sorular kendilerine yönelik sorulmuştur. Bu anketler, Konya merkez ilçe ilkokullarında toplam 350 okul yöneticisi üzerinde uygulanmıştır. Okul yöneticilerinin örgütsel adalet algı düzeyine ilişkin veriler, analiz edilerek yorumlanmıştır.

Okul Yöneticilerinin örgütsel adalet algı düzeyine ilişkin bulgular tablolarda verilmiştir. Aşağıdaki tabloda ilkokul yöneticilerinin örgütsel adalet ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin bulgular ve yorumların aritmetik ortalama testi sonuçları verilmiştir.

No	Maddeler(1-25)	$\bar{X}$	SS
1	Kurumumuzdaki karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.	4,222	,742
2	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.	4,082	,784
3	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.	4,222	,798
4	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.	4,082	,874
5	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınması sağlar.	4,140	,866
6	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sorunların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.	4,177	,837
7	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.	4,194	,798

	<b>Prosedür Adalet (1-7 Maddeler)</b>	<b>4,160</b>	<b>,683</b>
<b>8</b>	Okul yöneticisi olarak çalışanlarımın düşüncelerini dikkate alırım.	4,514	,636
<b>9</b>	Okul yöneticisi olarak taraf tutmam.	4,577	,641
<b>10</b>	Okul yöneticisi olarak çalışanlarıma karşı nazik ve anlayışlıyım.	4,491	,636
<b>11</b>	Okul yöneticisi olarak çalışanların haklarına önem veririm.	4,600	,637
<b>12</b>	Okul yöneticisi olarak çalışanların işini ne derecede iyi yaptığına ilişkin geribildirim veririm.	4,368	,717
<b>13</b>	Okul yöneticisi olarak adil olmak için gerçek bir çaba gösteririm.	4,571	,609
<b>14</b>	Okul yöneticisi olarak çalışanlarımın karşılaştıkları zorlukları aşmaları için destek veririm.	4,542	,583
<b>15</b>	Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin çalışanlarım; görüşlerini rahatlıkla bana aktarabilir.	4,362	,754
<b>16</b>	Çalışanlarım işleriyle ilgili hedef ve planlarını benimle paylaşabilirler.	4,377	,742
<b>17</b>	Okul yöneticisi olarak çalışanlarımın performansını en doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye özen gösteririm.	4,471	,671
	<b>Etkileşim Adaleti (8-17 Maddeleri)</b>	<b>4,487</b>	<b>,509</b>
<b>18</b>	Çalışanlarımın üstlendikleri sorumluluklar ile aldıkları ödüller arasında adil bir denge vardır.	4,222	,899
<b>19</b>	Okul yöneticisi olarak sahip olduğum deneyimim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.	3,831	,995



20	Okul yöneticisi olarak çalışanlarımın gösterdikleri çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirildiklerine inanmaktayım.	4,014	,997
21	Okul yöneticisi olarak çalışanlarımı, iyi bir iş yaptıklarında hak ettikleri şekilde ödüllendirmekteyim.	4,200	,815
22	Çalışanlarımı, işindeki stres ve gerginliğe göre hak ettiği şekilde ödüllendirmekteyim.	4,077	,847
23	Çalışanlarımdan, benzer yetenek ve eğitime sahip olanları dikkate aldığımda hepsini adil bir şekilde ödüllendirdiğimi düşünüyorum.	4,220	,783
24	Bu kurumda bir çalışanımla aynı işi yapan diğer çalışanlarımı dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirdiğimi düşünüyorum.	4,242	,780
25	Diğer kurumlarda aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığımda çalışanlarımı adil bir şekilde ödüllendirdiğimi düşünüyorum.	4,214	,837
	<b>Dağıtım Adaleti (18-25 Maddeleri)</b>	<b>4,127</b>	<b>,712</b>
	<b>Genel Ortalama</b>	<b>4,280</b>	<b>,539</b>

**N: 350**

İlkokul yöneticileri, Örgütsel Adalet Ölçeğinde yer alan “Kurumumuzdaki karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.” Maddesine  $\bar{X} = 4,222$  olarak “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Etik bir okul ortamı kendiliğinden, rastgele ve hiçbir çaba harcanmadan ortaya çıkan bir durum değildir. Söz konusu okul ortamı, özellikle bilinçli olarak yapılan etkinliklerin bir sonucudur ve mimarı da hiç kuşkusuz okul müdürüdür. Okul yöneticileri, doğru bilgilerin sağlandığı karar alma sistemlerinin ancak demokratik ve kurumsallaşmış bir okul ortamında gerçekleşebileceğinin bilincindedir. Bu nedenle okul tipi örgütlerde karar alma sistemi kararlar alırken örgütte çalışanların görüşlerinin alınmasını zorunlu kılmaktadır. Araştırmaya katılan 350 yöneticiden 301’inin bu maddeyi olumlu cevaplandırması yukarıdaki görüşü doğrular niteliktedir.

Katılımcılar *“Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.”* maddesine 4,082 aritmetik ortalama ile *“katılıyorum”* düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgu; okul yöneticilerinin, genel anlamda kararların çalışanlarca sorgulanmasından rahatsız olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bir düşünürün *“Fikirlerin aykırılığından hakikatler ortaya çıkar.”* sözünü doğrularcasına okul müdürümüz, her önemli kararın arifesinde öğretmenler odasına girer, almak istediği karar ile ilgili ortaya bir fikir atar ve geriye çekilir. Üç-beş gün kazan kaynar, herkes konuşur ve müdürün kararını sorgular. Sonuçta çok güzel fikirler ortaya çıkar ve okul müdürü bu fikir havuzundan en makul olanların kararını duyuruya çıkartıp uygular. Bu ve benzeri yönetsel uygulamalar, okul çalışanlarının kararları sağlıklı sorgulamalarına olumlu bir zemin sağladığı gibi örgütsel adalet algılarının da pozitif yönde gelişmesini sağlayacaktır.

Yöneticilerin, *“Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.”* maddesine  $\bar{X} = 4,222$  olarak *“kesinlikle katılıyorum”* düzeyinde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Bu durum ilkökul yöneticilerinin, yönettikleri kurumlarda yürürlükte olan karar alma sisteminin; bazı eksikliklere rağmen karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağladığına inandıklarını göstermektedir. Yönetici örgütte karar alan rolünü üstlenen kişidir. Organizasyon yapısının gözden geçirilmesi yeni projelerin uygulanması vs. gibi konularda karar alma yöneticilerin görevidir. Ancak verilecek karardan etkilenecek her çalışanın kişisel ihtiyaçlarını da mevzuat ve şartların el verdiği imkânlar ölçüsünde dikkate almak etkin bir okul yöneticisinin etik liderlik rolünün bir gereğidir. Bu bakış açısı çalışanların örgütsel adalet algılarını ve neticede çalışma motivasyonlarını olumlu etkileyecektir. Okul yöneticilerinin bu maddeye yüksek düzeyde olumlu kanaat bildirmelerinde yukarıda belirtilen yaklaşımın etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Çalışmaya katılan yöneticiler, *“Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.”* maddesine  $\bar{X} = 4.082$  olarak *“katılıyorum”* görüşünü ileri sürmüşlerdir. Bu bakımdan yöneticiler, kurumlarındaki mevcut karar alma sisteminin kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gerekli standartlara sahip olduğuna inanmaktadırlar.

Okul yöneticilerinin, *“Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınması sağlar.”* maddesine 4,082 aritmetik ortalama ve *“katılıyorum”* düzeyinde görüş bildirmeleri; okul yöneticilerinin yönettikleri kurumlardaki karar alma sisteminin karardan etkilenecek tüm tarafların görüşlerinin dikkate alındığı algısına sahip olduklarını göstermektedir. Okulla ilgili karar almada okul ve okul dışı birimler arasında takım çalışması ve etkili iletişim kurularak öğretmenlerin, ailelerin ve öğrencilerin alınacak kararlarda aktif ve anlamlı katılımının sağlanması, okullarımızın etik ilkeler ışığında kurumsal gelişme göstermelerini sağlayacaktır.

Katılımcılar, *“Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sorunların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.”* maddesine 4,177 aritmetik

ortalamayla “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgu; okul yöneticilerinin, genel anlamda karara ve kararın uygulanışına ilişkin sorunların düzenli olarak çalışanlara iletilmesinin sağlandığına inandıkları şeklinde yorumlanabilir.

“Yöneticilerin, “Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.” maddesine  $\bar{X} = 4,194$  olarak “katılıyorum” düzeyinde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Bu durum ilkökul yöneticilerinin, alınan kararlar ile ilgili olarak okul çalışanlarının sorgulayıcı davrandıklarını, alınan kararlar hakkında ilave bilgi ve açıklama isteyebildiklerini ve mevcut karar alma sisteminin buna imkân verdiği düşüncesinde olduklarını ortaya koymaktadır.

İlkokul yöneticileri, Örgütsel Adalet Ölçeğindeki “Prosedür Adalet” alt boyutunda yer alan ilk 7 maddeye  $\bar{X} = 4,160$  olarak “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Prosedür (İşlemsel) adalet bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder. İş görenlerin, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğru olduğuna yönelik algılamalarıdır. Okuldaki karar alma süreçlerinde etik ilkeler doğrultusunda hareket eden okul yöneticisi, toplumun genel ahlaki değerleri ile örtüşen veya en azından bu değerlerle çatışmayan bir etik okul kültürü oluşturmaya çalışmalı. Bu bağlamda kolektif akla inanmalı ve önem vermeli, öğretmenler kurulu, şube öğretmenler kurulu ve zümre öğretmenler kurulu vs. toplantılarını kolektif aklın ortaya çıkması için bir platform olarak görmeli ve kullanmalıdır. Bu bağlamda; okul yöneticileri, çalışanların örgütsel adalet algısını güçlendirmeyi ve örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmeyi düşünmelidir.

Çalışmaya katılan yöneticiler “Okul yöneticisi olarak çalışanlarımın düşüncelerini dikkate alırım.” maddesine  $\bar{X} = 4.514$  olarak “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş ileri sürmüşlerdir. Bu maddeye katılımcıların % 95 gibi yüksek bir oranla olumlu görüş bildirmeleri; okulların karar alma sistemlerinin etik değerlerle çatışmayan demokratik bir kültüre sahip olduğunu göstermektedir. Kişinin kendini bir eleştiriyle doğruya yönlendiren insanlar nezaketle ve anlayışla karşılaması, olgunluğunun belirtisidir. Bizim kolay elde edemeyeceğimiz bir bilgi veya hiç düşünmediğimiz bir husus eleştiriler vasıtasıyla ortaya çıkabilir.

Yöneticilerin, “Okul yöneticisi olarak taraf tutmam.” maddesine  $\bar{X} = 4,577$  olarak “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin kurumlarında tarafsız davrandıklarına ilişkin kuvvetli bir inanç ve algıya sahip olduklarını göstermektedir. Yöneticiler, uygulamalarında her şart altında eşitlik ilkesine uygun ve tarafsız davranmalı; yine yönetim uygulamalarında tehdidi değil teşviki, cezayı değil ödülü ön planda tutmalıdır. Aksi durumda okul çalışanları arasındaki örgütsel adalet algısı zayıflar, çalışanlar arasında husumet; çalışma ortamında huzursuzluk meydana gelir.

Katılımcılar, “Okul yöneticisi olarak çalışanlarıma karşı nazik ve anlayışlıyım.” maddesine 4,491 aritmetik ortalama ve “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerde herkese saygı duyduklarını, insanlar arasındaki farklılıklara değer verdiklerini ve kendilerine üstlerinin nasıl davranılmasını istiyorsa kurumlarındaki çalışanlara da öyle davrandıklarını, kendilerini başkalarının yerine koyarak duygudaşlık kurduklarını ve böylece çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu etkilediklerine inandıklarını dile getirmişlerdir.

Okul yöneticilerinin “Okul yöneticisi olarak çalışanların haklarına önem veririm.” maddesine 4,600 aritmetik ortalama ve “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmeleri; okul yöneticilerinin kurumlarındaki her çalışanın haklarına büyük bir hassasiyetle önem verdiklerine inandıklarını göstermektedir. Yöneticilerin iş görenlerin maddi ve manevi haklarına önem vermesi, personelin işine karşı daha olumlu bir tutum sergilemesi ve örgüt amaçlarını kendi amaçları ile uyumlaştırması açısından önem taşımaktadır. Personel güçlendirmenin, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırarak örgütsel başarı ve etkinliği artıracığı, rekabet avantajı sağlayacağı ve hizmet kalitesini artıracığı düşünülmektedir.

Çalışmaya katılan yöneticiler “Okul yöneticisi olarak çalışanların işini ne derecede iyi yaptığına ilişkin geribildirim veririm.” maddesine  $\bar{X} = 4.368$  olarak “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş ileri sürmüşlerdir. Bu maddeye katılımcıların yüksek düzeyde bildirimde bulunması çalışma ortamındaki örgütsel adalet algısının daha da güçlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aslında demokratik okul ortamında tüm çalışanlar birbirine geri bildirim verebilmelidir. 360 ° performans yönetim sistemi bunu gerçekleştirmektedir. Çalışanın gelişime açık alanlarının belirlenmesi açısından oldukça sık kullanılan bu yöntemde çalışanın ikna olması daha kolaydır. Geri bildirim görüşmesinde eleştiri, çalışanın tutum, davranış ve performansına yönelik olmalıdır. Geri bildirimde en çok dikkat edilmesi gereken noktalar eleştirinin kişiliğe yönelik olmaması ve yıkıcı değil yapıcı olmasıdır.

Beklentilerin net ve anlaşılır şekilde olması ve gelişim planının ve sorunların çözümünde uzlaşılması gerekir. “Sen” dili yerine “biz” dili kullanılmalı, ortak bir platformda kurumun çıkarlarının gözetildiği bir anlayış hâkim olmalıdır. Dolayısıyla çalışan yöneticisi tarafından nasıl algılandığını fark eder ve yöneticinin takdiri ile motive olur. Çalışanın öncelikle yönetici için sayı yapması ve yöneticinin hedef kartını sahiplenmesi karşılıklı güven ile pekiştirilmelidir. Uzlaşmacı yaklaşım için yönetici ve çalışanın ortak hedefe koşmaya çalışması kaçırılmaması gereken bir husus olduğu düşünülmektedir.

Yöneticilerin, “Okul yöneticisi olarak adil olmak için gerçek bir çaba gösteririm.” maddesine  $\bar{X} = 4,571$  olarak “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin kurumlarında adil davrandıklarına ilişkin kuvvetli bir inanç ve algıya sahip olduklarını göstermektedir. Okul yöneticilerinin adil davrandıklarına ilişkin; çalışanların olumlu bir algıya sahip

olmaları, iş görenlerin çalışma motivasyonlarını pozitif yönde etkileyerek kurumsal verimliliği artıracığı düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin, *“Okul yöneticisi olarak çalışanlarımın karşılaştıkları zorlukları aşmaları için destek veririm.”* maddesine 4,542 aritmetik ortalama ve *“kesinlikle katılıyorum”* düzeyinde görüş bildirmeleri; okul yöneticilerinin, kurumlarındaki iş görenlerin karşılaştıkları zorlukları aşmaları için her zaman destek olduklarına inandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcılar, *“Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin çalışanlarım; görüşlerini rahatlıkla bana aktarabilir.”* maddesine 4,362 aritmetik ortalamayla *“kesinlikle katılıyorum”* düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgu; genel anlamda okul yöneticilerinin, uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin okuldaki iş görenlerin görüşlerini rahatlıkla kendilerine aktarabildikleri algısına sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmaya katılan yöneticiler, *“Çalışanlarım işleriyle ilgili hedef ve planlarını benimle paylaşabilirler.”* maddesine  $\bar{x} = 4.377$  olarak *“kesinlikle katılıyorum”* düzeyinde görüş ileri sürmüşlerdir. Bir kurumda iş görenler, işleriyle ilgili hedef ve planlarını yöneticilerle paylaşıyor ise o iş ortamında çalışma huzuru ve barışı olduğunu göstermektedir. Çalışanların böyle bir algıya sahip olması, çalışma ortamında örgütsel adalet algısının güçlü olmasını sağlayacaktır. Yöneticilerin bu maddeyle ilgili yüksek düzeyde görüş bildirmeleri örgütsel adalet algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin, *“Okul yöneticisi olarak çalışanlarımın performansını en doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye özen gösteririm.”* maddesine  $\bar{x} = 4.471$  olarak *“kesinlikle katılıyorum”* düzeyinde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin kurumlarında iş görenlerin performansını en doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye özen gösterdiklerine ilişkin kuvvetli bir inanç ve algıya sahip olduklarını göstermektedir. Tek bir yöneticinin iş görenin iş başındaki başarısını, görevindeki davranışlarını değil aynı zamanda ihtiyaç olmadığı halde kurum dışındaki yaşantısını ve kişiliğini de değerlendiren geleneksel performans değerlendirme yöntemi, iş görenlerin geleceği ile ilgili sistematik işlem ve önerilerden yoksun olması nedeniyle günümüz çalışma ortamlarında iş görenlere kendi katkısını tam olarak değerlendirememesi gibi nedenlerden dolayı sağlıklı geribildirim yönteminin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Birçok kaynaktan toplanan verilerin etkisi, tek bir kaynaktan toplanan verilere göre daha etkili olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin kişisel ön yargılarının olmadığı performans değerlendirme sistemlerinin uygulanması, kurum çalışanlarının örgütsel adalet algılarını güçlendirecektir.

İlkokul yöneticileri, Örgütsel adaletin diğer bir boyutu olan *“Etkileşim Adaleti”* alt boyutunda yer alan 8-17 arası maddelere  $\bar{x} = 4,487$  olarak *“kesinlikle katılıyorum”* düzeyinde görüş

belirtmişlerdir. *Etkileşim Adaleti*; iş görenlerin, örgütsel işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi beklentileri kapsadığından, işlemler yerine getirilirken çalışanlar çoğu zaman örgütlerinde alınan kararlar ile yönetimin kendilerine davranışlarını yakından takip ederler. Dolayısıyla karar alıcıların söz konusu kararlardan etkilenenler olarak çalışanlarına duyarlılık göstermeleri, saygılı davranmaları ve alınan kararlarla ilgili olarak mantıklı açıklamalarda bulunmaları halinde etkileşim adaleti algılamalarının artacağı düşünülmektedir.

Katılımcılar, *“Çalışanlarımın üstlendikleri sorumluluklar ile aldıkları ödüller arasında adil bir denge vardır.”* maddesine 4,222 aritmetik ortalamayla *“kesinlikle katılıyorum”* düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgu; oransal olarak *“katılıyorum”* görüşü ile yakınlık göstermekle birlikte okul yöneticilerinin, kuvvetli kanaatle iş görenlerin üstlendikleri sorumluluklar ile aldıkları ödüller arasında adil bir denge olduğuna inandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Okul yöneticileri, *“Okul yöneticisi olarak sahip olduğum deneyimim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.”* Maddesine 3,831 aritmetik ortalama ve *“katılıyorum”* düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu bulgu; Örgütsel Adalet Ölçeği içerisinde okul yöneticilerinin en düşük düzeyde görüş belirttikleri madde olması bakımından anlamlıdır. Bu bağlamda okul yöneticileri, sahip oldukları mesleki ve yönetsel deneyimleri ile oranlı ödüllendirildiklerine yeterince inanmadıkları söylenebilir.

Çalışmaya katılan yöneticiler *“Okul yöneticisi olarak çalışanlarımın gösterdikleri çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirildiklerine inanmaktayım.”* maddesine  $\bar{X} = 4.014$  olarak *“katılıyorum”* düzeyinde görüş ileri sürmüşlerdir. Okul yöneticileri, üstün çaba gösteren öğretmenleri ödül yönetmeliği kapsamında ilçe veya il milli eğitim müdürlüğüne her yıl teklif etmektedir. Ancak ilçe ve il milli eğitim müdürlüklerinde oluşturulan ödül değerlendirme komisyonlarında tarafsız ve adil bir yaklaşım çoğu zaman görülmemektedir. Bu durum okul yöneticilerinde kısmen de olsa adil bir şekilde ödüllendirilmeme algısına neden olmaktadır. Ancak yine de okul yöneticileri, okul ortamında örgütsel vatandaşlık rolünü yerine getiren çalışanları sınav görevleri, ders dağılımı, projelere katma, öğretmenler kurulunda takdir edip plaket sunma v.b. yöntemlerle takdir ederek motivasyonunu artırmalıdır.

Yöneticilerin, *“Okul yöneticisi olarak çalışanlarımı, iyi bir iş yaptıklarında hak ettikleri şekilde ödüllendirmekteyim.”* maddesine  $\bar{X} = 4.200$  olarak *“katılıyorum”* düzeyinde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin kurumlarındaki çalışanları iyi bir iş yaptıklarında yöneticilerin imkan ve yetkileri dâhilinde hak ettikleri şekilde ödüllendirdiklerine inandıklarını göstermektedir.

Katılımcılar *“Çalışanlarımı, işindeki stres ve gerginliğe göre hak ettiği şekilde ödüllendirmekteyim.”* maddesine 4,077 aritmetik ortalamayla *“katılıyorum”* düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgu; oransal olarak *“kesinlikle katılıyorum”* görüşü ile yakınlık göstermekle

birlikte özellikle ikili eğitim yapan ve öğrenci sayısı çok fazla olan okullarda veya şehir kültürüne uyum sağlamamış sosyolojik yapıların bulunduğu mahallelerdeki okullarda çalışanların iş ortamındaki stres ve gerginlikleri daha fazla olmaktadır. Bu olgu, böyle ortamlarda çalışanların motivasyonlarını diri tutma adına gerek okul yöneticilerinin ve gerekse üst kurumların dikkate alarak ödüllendirmede pozitif ayrımcılık yapmalarını gerektirmektedir.

Okul yöneticileri, *“Çalışanlarımdan, benzer yetenek ve eğitime sahip olanları dikkate aldığımda hepsini adil bir şekilde ödüllendirdiğimi düşünüyorum.”* maddesine 4,220 aritmetik ortalama ve *“kesinlikle katılıyorum”* düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu bulgu; okul yöneticilerinin kurumlarında iş görenlerden benzer yetenek ve eğitime sahip olanları kendi aralarında değerlendirdiklerini ve yapılan değerlendirmelerde adil bir şekilde ödüllendirdiklerine inandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmaya katılan yöneticiler *“Bu kurumda bir çalışanımla aynı işi yapan diğer çalışanlarımı dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirdiğimi düşünüyorum.”* maddesine  $\bar{X} = 4.242$  olarak *“kesinlikle katılıyorum”* düzeyinde görüş ileri sürmüşlerdir. Bu durum, okul yöneticilerinin etik birer lider olarak çalışanların performansını ölçme ve ödüllendirmede aynı işi yapan bir çalışan ile diğer çalışanlar arasında ayırım yapmadıklarına ve kurumdaki örgütsel adalet algısının zedelenmemesi için adil bir şekilde ödüllendirmede hassasiyet gösterdiklerine olan inançlarını ortaya koymaktadır.

Yöneticilerin, *“Diğer kurumlarda aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığımda çalışanlarımı adil bir şekilde ödüllendirdiğimi düşünüyorum.”* maddesine  $\bar{X} = 4.214$  olarak *“kesinlikle katılıyorum”* düzeyinde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin hemen tamamına yakınının diğer kurumlarda aynı işi yapan çalışanlarla kendi çalışanlarının performanslarını karşılaştırdıklarını ve bu karşılaştırma sonucunda kurumlarındaki çalışanları adil bir şekilde ödüllendirdikleri inancına sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcılar, Örgütsel Adalet’in üçüncü bir boyutu olan *“Dağıtım Adaleti”* alt boyutunda yer alan 18-25 arası maddelere  $\bar{X} = 4,127$  olarak *“katılıyorum”* düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Dağıtım Adaleti kısaca; çalışanların belirli davranışları göstermeleri şartıyla iş görenlerin ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adilliği ile ilgili olduğundan; katılımcıların olumlu düzeyde görüş bildirmeleri iş görenlerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesini ve dağıtımın adaletini algılayan örgüt üyelerinin performanslarını ve yaptıkları işin kalitesini artıracığı varsayılmaktadır.

İlkokul Yöneticileri, Örgütsel Adalet Ölçeğinde yer alan tüm maddeler için  $\bar{X} = 4,280$  olarak *“kesinlikle katılıyorum”* düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu durum okul yöneticilerinin Örgütsel Adalet Ölçeğindeki maddelere yüksek düzeyde olumlu yaklaştıklarını ve bu maddelerde belirtilen

ilkelere inandıklarını ortaya koymaktadır. Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı, farklı derecelerde olmak üzere, çalışanların örgüt ve yönetime karşı geliştirdikleri inanç ve tutumda önemli bir yere sahip olduğundan, yöneticilerin bu yüksek düzeydeki olumlu yaklaşımlarının çalışanların örgütsel adalet algılarına yansımaları çalışma barışına büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütsel Adalet Ölçeğinde yer alan tüm maddelerin standart sapmasının 1'den küçük olması katılımcıların görüşleri arasında tutarlılığın ve benzerliğin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

#### **4.2.1. Görev Türü Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri**

##### **Örgütsel Adalet Algı Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Bu başlık altında, görev türü değişkenine göre, ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri örgütsel adalet algı düzeyine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.



**Tablo 21. Görev Türü Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri  
Örgütsel Adalet Algı Düzeyine İlişkin Bulgular**

M. No	Görev Türü				t ve P Değerleri		Levene Testi	
	1. Müdür (f=127)		2. M. Yrd. (f=223)		t	P	F	P
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS				
1	4,346	,682	4,152	,767	,549	,019*	,360	,549
2	4,189	,663	4,022	,840	,339	,056	,918	,339
3	4,385	,777	4,130	,797	,820	,004*	,052	,820
4	4,252	,854	3,986	,872	,630	,006*	,232	,630
5	4,330	,766	4,031	,902	,637	,002*	,223	,637
6	4,401	,779	4,049	,844	,879	,000	,023	,879
7	4,393	,736	4,080	,812	,877	,000	,024	,877
P.A.	4,328	,628	4,064	,695	,301	,000	1,071	,301
8	4,598	,580	4,466	,662	,069	,062	3,319	,069
9	4,661	,507	4,529	,702	,003	,063	9,039	,003*
10	4,503	,628	4,484	,642	,956	,782	,003	,956
11	4,629	,546	4,583	,685	,122	,509	2,401	,122
12	4,401	,758	4,349	,693	,682	,517	,168	,682
13	4,669	,504	4,515	,656	,001	,023	11,442	,001*
14	4,677	,502	4,466	,613	,000	,001	15,495	,000*
15	4,401	,715	4,340	,777	,157	,470	2,015	,157
16	4,480	,652	4,318	,783	,174	,050	1,856	,174
17	4,574	,611	4,412	,697	,081	,029	3,061	,081
E.A.	4,559	,451	4,446	,535	,282	,045	1,163	,282
18	4,307	,791	4,174	,954	,336	,187	,928	,336

Tablo 21'in devamı								
19	3,826	1,247	3,834	1,16	,345	,956	,895	,345
20	4,165	,915	3,928	1,03	,206	,032	1,605	,206
21	4,307	,761	4,139	,840	,942	,064	,005	,942
22	4,204	,748	4,004	,892	,673	,033	,178	,673
23	4,252	,786	4,201	,782	,941	,565	,006	,941
24	4,315	,709	4,201	,816	,455	,192	,559	,455
25	4,307	,707	4,161	,900	,102	,118	2,693	,102
D.A.	4,210	,680	4,080	,726	,616	,101	,252	,616
Genel	4,383	,506	4,222	,550	,721	,007	,128	,721

Tablo 21 incelendiğinde, görev türü değişkenine göre ilkökul yöneticilerinin sergiledikleri örgütsel adalet algı düzeyine ilişkin 1., 3., 4., ve 5. maddelerde müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı fark görülmektedir. “Kurumumuzdaki karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.” maddesine (madde 1), okul müdürleri “kesinlikle katılıyorum” ( $\bar{X} = 4,34$ ) düzeyinde, müdür yardımcıları da “katılıyorum” ( $\bar{X} = 4,15$ ) düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Yapılan t testi sonucuna göre, iki grubun görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmektedir ( $t = 5,49$ ;  $p < ,05$ ). Elde edilen bulgu ilgili madde için, okul müdürlerinin, müdür yardımcılarında daha yüksek düzeyde bir görüş ortaya koyduklarını göstermektedir. Bu bulgu, okul müdürlerinin çalıştıkları kurumlardaki karar alma sisteminin karar alabilmek için doğru bilgileri sağladığına daha fazla inandıklarına işaret etmektedir. Bu bulgunun elde edilmesinde okul müdürlerinin kurumun en yetkili yöneticileri olarak karar alma sistemini sağlıklı bir şekilde işleterek doğru bilgiler sağlama sorumluluklarının olması, okul müdürlerinin daha yüksek düzeyde görüş ortaya koymalarına etki etmiş olabilir.

“Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar” maddesine (madde 3) okul müdürleri 4,385 düzeyinde, müdür yardımcıları ise 4,130 aritmetik ortalama ile “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş ortaya koymuşlardır. Yapılan t testi sonucuna göre, iki grubun görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmektedir ( $t = 8,20$ ;  $p < ,05$ ). Bu durum ilgili madde için; okul müdürlerinin, müdür yardımcılarında daha yüksek düzeyde bir görüş ortaya koyduklarını göstermektedir. Bu bulguya göre; okul müdürleri, kurumun en yetkili yöneticisi olarak çalıştıkları kurumlardaki karar alma sisteminin karardan etkilenecek olan tüm çalışanların

dikkate alınmasını sağlayacak şekilde işletmekle birinci dereceden sorumlu yönetici olması nedeniyle müdür yardımcılara oranla daha yüksek katılım göstermiş olabilir.

*“Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.”* maddesine (madde 4), okul müdürleri *“kesinlikle katılıyorum”* ( $\bar{X} = 4,25$ ) düzeyinde, müdür yardımcıları da *“katılıyorum”* ( $\bar{X} = 3,98$ ) düzeyinde görüş ifade etmişlerdir. Yapılan t testi sonucuna göre, iki grubun görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmektedir ( $t = 6,30$ ;  $p < 0,05$ ). Elde edilen bulgu ilgili madde için, okul müdürlerinin, müdür yardımcılarında daha yüksek düzeyde bir görüş ortaya koyduklarını göstermektedir. Bu bulgu, okul müdürlerinin çalıştıkları kurumlardaki karar alma sisteminin başındaki kişi olarak kurum içerisinde kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartları sağlamakla sorumlu ve yetkili yönetici olduğundan bu maddenin önem ve işlevine daha fazla inandıklarını ortaya koymaktadır.

*“Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınması sağlar.”* maddesine (madde 5) okul müdürleri 4,330 düzeyinde, müdür yardımcıları ise 4,031 aritmetik ortalama ile *“kesinlikle katılıyorum”* düzeyinde görüş ortaya koymuşlardır. Yapılan t testi sonucuna göre, iki grubun görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmektedir ( $t = 6,37$ ;  $p < 0,05$ ). Bu durum ilgili madde için; okul müdürlerinin, müdür yardımcılarında daha yüksek düzeyde bir görüş ortaya koyduklarını göstermektedir. Bu bulguya göre; okul müdürleri, kurumun en yetkili yöneticisi olarak çalıştıkları kurumlardaki karar alma sisteminin karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınması sağlayacak şekilde örgütsel adalet algısının güçlü olduğu demokratik okul ortamından birinci dereceden sorumlu yönetici olması nedeniyle müdür yardımcılara oranla daha yüksek katılım göstermiş olabilir.

Görev türü değişkenine göre ilkökul yöneticilerinin sergiledikleri örgütsel adalet algı düzeyine ilişkin homojen dağılım göstermeyen maddeler için Mann Whitney U Testi yapılmış olup sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 22. Görev Türü Değişkenine Göre Homojen Dağılım Göstermeyen**

**Maddeler İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

M. No	Görev Türü		Anlamlılık Düzeyi	M.W.U.
	1. Müdür (f=127)	2. M. Yrd. (f=223)		
	Sıra Ortalaması	Sıra Ortalaması		
9	184,13	170,58	,153	1,306E4
13	187,91	168,43	,042*	1,258E4
14	195,47	164,13	,001*	1,162E4

Görev türü değişkenine göre homojen dağılım göstermeyen maddeler için Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre; *“Okul yöneticisi olarak adil olmak için gerçek bir çaba gösteririm.”* maddesine okul müdürleri (Sıra Ort.= 187,91), müdür yardımcıları (Sıra Ort.= 168,43); *“Okul yöneticisi olarak çalışanlarımın karşılaştıkları zorlukları aşmaları için destek veririm.”* maddesine okul müdürleri (Sıra Ort.= 195,47), müdür yardımcıları (Sıra Ort.= 164,13) olarak görüş bildirmiş ve bu maddeleri okul müdürlerinin daha çok benimsedikleri görülmüştür. Kurumun en üst yöneticisi olarak sorumluluk mevkiinde olması nedeniyle çalışanların olumlu bir algıya sahip olmalarını ve onların motivasyonlarını pozitif yönde etkileyerek etik bir okul iklimin oluşması sağlayacak yönetici okul müdürüdür. Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı okul müdürlerinin ilgili maddelerde daha yüksek düzeyde bir görüş ortaya koydukları söylenebilir. Sonuç olarak, görev türü değişkenine göre ilkökul yöneticilerinden okul müdürlerinin sergiledikleri örgütsel adalet algı düzeylerinin müdür yardımcılarının algı düzeylerine göre daha üst düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**4.2.2. Branş Türü Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri**

**Örgütsel Adalet Algı Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Bu başlık altında branş türü değişkenine göre ilkökul yöneticilerinin sergiledikleri örgütsel adalet algı düzeyine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 23. Branş Türü Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri  
Örgütsel Adalet Algı Düzeyine İlişkin Bulgular**

M. No	Branş				t ve P Değerleri		Levene Testi	
	Sınıf (f=205)		Diğer (f=145)		t	P	F	P
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS				
1	4,200	,702	4,255	,797	-,684	,495	3,214	,074
2	4,053	,742	4,124	,840	-,828	,408	,782	,377
3	4,195	,767	4,262	,841	-,772	,441	1,300	,255
4	4,053	,847	4,124	,911	-,743	,458	2,039	,154
5	4,082	,833	4,220	,908	-1,467	,143	3,859	,050
6	4,141	,794	4,227	,895	-,947	,344	2,185	,140
7	4,141	,825	4,269	,756	-1,473	,142	,164	,686
P.A.	4,124	,652	4,211	,723	-1,185	,237	1,830	,177
8	4,536	,622	4,482	,657	,779	,437	,208	,649
9	4,604	,581	4,537	,717	,962	,337	2,934	,088
10	4,492	,607	4,489	,678	,044	,965	,513	,474
11	4,604	,589	4,593	,702	,170	,865	1,307	,254
12	4,390	,702	4,337	,738	,672	,502	,581	,446
13	4,541	,621	4,613	,591	-1,094	,275	,845	,359
14	4,551	,580	4,531	,589	,318	,750	,077	,782
15	4,361	,725	4,365	,797	-,055	,956	2,138	,145
16	4,390	,674	4,358	,830	,392	,695	3,753	,054
17	4,448	,651	4,503	,698	-,750	,454	,034	,855

<b>E.A.</b>	4,492	,495	4,481	,530	,196	,845	,002	,963
<b>18</b>	4,200	,882	4,255	,926	-,564	,573	1,690	,194
<b>19</b>	3,741	1,174	3,958	1,218	-1,678	,094	,724	,395
<b>20</b>	4,029	,912	3,993	1,108	,334	,739	4,435	,036*
<b>21</b>	4,175	,803	4,234	,833	-,665	,507	1,527	,217
<b>22</b>	4,078	,775	4,075	,943	,024	,981	7,639	,006*
<b>23</b>	4,209	,740	4,234	,841	-,291	,772	3,188	,075
<b>24</b>	4,219	,757	4,275	,812	-,665	,506	1,005	,317
<b>25</b>	4,170	,825	4,275	,853	-1,157	,248	,958	,328
<b>D.A.</b>	4,103	,690	4,162	,742	-,775	,439	,653	,420
<b>Genel</b>	4,264	,520	4,304	,567	-,672	,502	,460	,498

Tablo 23 incelendiğinde, branş türü değişkenine göre ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri Örgütsel Adalet Algı Düzeyine ilişkin Sınıf Öğretmenliği ve Diğer Branşlardan yapılan t testi sonucuna göre; hiçbir madde de iki grubun görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmemektedir ( $p>.05$ ). Genel olarak branş değişkeni açısından ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri birbirine yakınlık göstermektedir. Bu durum branşları farklı olsa da okul yöneticilerinin aynı okul ikliminde birbirine yakın etik liderlik davranışları göstermeleri sonucunda algılarının da benzer olmasını etkilemiş olabilir.

Branş türü değişkenine göre ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri örgütsel adalet algı düzeyine ilişkin yukarıdaki tabloda homojen dağılım göstermeyen 20 ve 22. Maddeler için aşağıda Mann-Whitney U Testi yapılmıştır.

**Tablo 24. Branş Türü Değişkenine Göre Homojen Dağılım Göstermeyen Maddeler**

**İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

M. No	Branş		Anlamlılık Düzeyi	M.W.U.
	Sınıf (f=205)	Diğer (f=145)		
	Sıra Ortalaması	Sıra Ortalaması		
20	173,60	178,19	,657	1,447E4
22	173,14	178,84	,575	1,438E4

Tablo 24'te branş değişkenine göre, okul yöneticilerinin sergiledikleri Örgütsel Adalet Algı Düzeyine ilişkin homojen dağılım göstermeyen 20 ve 22. Maddeler için Mann Whitney U Testi sonuçlarına yer verilmiştir. Yukarıdaki tablo incelendiğinde, 20 ve 22. Madde de anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir ( $p>,05$ ). Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerinin farklı branşlara sahip olmaları, okul yöneticilerinin örgütsel adalet algı düzeyine ilişkin görüşlerini etkilememektedir. Yöneticilerin iş görenler arasında görev, sorumluluk, karar süreçlerine katma ve ödüllendirme davranışlarında etik ilkelere uygun bir yönetim anlayışı göstermeleri durumunda farklı branşlarda olmalarının, onların örgütsel adalet algı düzeylerini etkileyemeyeceği düşünülmektedir.

**4.2.3. Kıdem Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Örgütsel**

**Adalet Algı Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Bu başlık altında, kıdem değişkenine göre, ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri örgütsel adalet algı düzeyine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 25. Kıdem Değişkenine Göre İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri**

**Örgütsel Adalet Algı Düzeyine İlişkin Bulgular**

M. No	1 – 5 Yıl (f =94) (1)		6 – 10 Yıl (f = 74) (2)		11-15 Yıl (f = 100) (3)		16 Yıl ve Üzeri f = 82 ) (4)		Homojenlik Testi		Anova		Fark Olan Gruplar
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	Levene	P	F	p	
<b>1</b>	4,12 7	,691	4,12 1	,775	4,290	,769	4,341	,723	2,388	,069	1,957	,120	-
<b>2</b>	4,07 4	,819	4,06 7	,727	4,060	,749	4,134	,842	,246	,865	,157	,925	-
<b>3</b>	4,14 8	,854	4,16 2	,759	4,250	,770	4,329	,802	,315	,814	,934	,424	-
<b>4</b>	3,97 8	,961	4,17 5	,709	4,040	,952	4,170	,798	,882	,451	1,080	,357	-
<b>5</b>	4,03 1	,955	4,08 1	,735	4,220	,811	4,219	,929	1,661	,175	1,117	,342	-
<b>6</b>	4,05 3	,931	4,17 5	,782	4,200	,791	4,292	,823	,218	,884	1,233	,298	-
<b>7</b>	4,03 1	,873	4,18 9	,734	4,250	,770	4,317	,783	,365	,778	2,123	,097	-
<b>P.A</b>	4,06 3	,755	4,13 9	,573	4,187	,675	4,257	,692	1,244	,294	1,261	,288	-
<b>8</b>	4,55 3	,579	4,37 8	,734	4,590	,587	4,500	,652	2,051	,106	1,738	,159	-
<b>9</b>	4,59 5	,592	4,40 5	,757	4,660	,572	4,609	,643	2,123	,097	2,455	,063	-
<b>10</b>	4,52 1	,599	4,51 3	,706	4,490	,594	4,439	,668	,518	,670	,282	,838	-
<b>11</b>	4,61 7	,606	4,50 0	,744	4,680	,566	4,573	,648	1,980	,117	1,203	,308	-
<b>12</b>	4,35 1	,825	4,41 8	,596	4,320	,723	4,402	,682	,705	,549	,352	,788	-
<b>13</b>	4,55 3	,541	4,55 4	,724	4,560	,591	4,622	,601	,908	,437	,246	,864	-



<b>14</b>	4,50 0	,543	4,50 0	,646	4,560	,574	4,609	,582	,951	,416	,688	,560	-
<b>15</b>	4,35 1	,799	4,33 7	,707	4,410	,697	4,341	,819	,379	,768	,185	,906	-
<b>16</b>	4,43 6	,631	4,36 4	,750	4,360	,718	4,341	,877	1,772	,152	,284	,837	-
<b>17</b>	4,44 6	,649	4,36 4	,786	4,510	,627	4,548	,631	1,123	,340	1,138	,333	-

**Tablo 25'in devamı**

<b>E.A</b>	4,49 2	,475	4,43 3	,549	4,514	,480	4,498	,546	,380	,767	,379	,768	-
<b>18</b>	4,12 7	1,049	4,25 6	,759	4,320	,827	4,182	,917	,881	,451	,827	,480	-
<b>19</b>	3,80 8	1,147	3,64 8	1,175	3,980	1,230	3,841	1,221	,190	,903	1,105	,347	-
<b>20</b>	3,93 6	,992	3,94 5	1,018	4,200	,942	3,939	1,034	,052	,985	1,629	,182	-
<b>21</b>	4,17 0	,863	4,06 7	,799	4,300	,858	4,231	,707	1,257	,289	1,238	,296	-
<b>22</b>	4,15 9	,793	3,95 9	,801	4,110	,908	4,048	,873	1,261	,288	,851	,467	-
<b>23</b>	4,24 4	,757	4,16 2	,759	4,310	,837	4,134	,765	1,495	,216	,934	,424	-
<b>24</b>	4,19 1	,820	4,13 5	,708	4,370	,824	4,243	,729	1,656	,176	1,498	,215	-
<b>25</b>	4,20 2	,783	4,10 8	,853	4,290	,890	4,231	,821	,467	,705	,685	,562	-
<b>D.A</b>	4,10 5	,723	4,03 5	,631	4,235	,764	4,106	,696	,824	,481	1,229	,299	-
<b>GENEL</b>	<b>4,24 8</b>	<b>,533</b>	<b>4,22 3</b>	<b>,493</b>	<b>4,333</b>	<b>,564</b>	<b>4,305</b>	<b>,557</b>	<b>,831</b>	<b>,478</b>	<b>,759</b>	<b>,518</b>	-

Tablo 25 incelendiğinde, kıdem değişkenine daha uzun süre çalışan bir okuldaki yöneticinin örgütsel adalet algısının daha yüksek olması beklense de, bu araştırma sonucuna göre ilkökul yöneticilerinin sergiledikleri örgütsel adalet algı düzeyine ilişkin hiçbir madde de anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerinin farklı mesleki kıdeme sahip olmaları, okul yöneticilerinin örgütsel adalet algı düzeyine ilişkin görüşlerini etkilememektedir.

Yöneticilerin kıdem değişkeninde etkileşimsel adalet alt boyunda aritmetik ortalamaların prosedür adalet ve dağıtımsal adalet'e oranla daha yüksek çıkması okullarda kişilerarası ilişkilerin ön planda tutulduğu ve okul yöneticilerinin çalışanlar ile olan ilişkilerine önem verdiklerini göstermektedir.

Okul yöneticileri etik liderlik davranışlarını ne kadar yüksek düzeyde gerçekleştirirse, örgütsel adalet sorunlarının ortaya çıkma olasılığının da o düzeyde düşmesi beklenir. Bu bağlamda katılımcıların görüşlerine göre etik liderlik davranış düzeylerinin yüksek ve birbirine yakın olması örgütsel adalet algı düzeyine ilişkin görüşlerinin de benzer şekilde olmasını etkilemiş olabilir.

#### 4.1. İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışları İle Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında, ilkökul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algısı ve alt boyutları arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 26. İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışları İle Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

Korelasyon Matrisi		Etik Liderlik	Örgütsel Adalet	Örgütsel Adalet Boyutları			
				PRA	EA	DA	
Etik Liderlik	r	1	-	-	-	-	
	p	-	-	-	-	-	
Örgütsel Adalet	r	,630**	1	-	-	-	
	p	,000**	-	-	-	-	
Örgütsel Adalet Boyutları	PRA	r	,451**	,879**	1	-	-
		p	,000**	,000**	-	-	-
	EA	r	,718**	,852**	,658**	1	-

	p	,000**	,000**	,000**	-	-
	r	,472**	,870**	,654**	,573**	1
DA	p	,000**	,000**	,000**	,000**	-

p<.05\* p<.01\*\* r: Korelasyon düzeyi p: Anlamlık düzeyi

İlkokul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algısı faktörleri arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $r=,630$   $p<,001$ ). Bu bulguya benzer bir şekilde etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algısı alt boyutlarından prosedür adalet faktörleri arasında da pozitif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır ( $r=,451$ ;  $p<,001$ ). Etik liderlik davranışları ile dağıtımsal adalet alt boyutu faktörleri arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r=,472$ ;  $p<,001$ ). Hiç kuşkusuz etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algısı alt boyutlarından etkileşim adaleti faktörleri arasında pozitif yönde en yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin gerçekleşmiş olması manidardır ( $r=,718$ ;  $p<,01$ ). Bu bulgunun ortaya çıkmasında, okul yöneticilerinin büyük oranda karar verme sürecinin yapısı yerine, örgüt içindeki kişiler arası ilişkilerinin düzey ve kalitesini artırmak suretiyle iş görenlerin algılarında kendilerine adil davranılmakta olduğu biçiminde bir inanç oluşturmuş olabilir. Ayrıca karar alıcıların söz konusu kararlardan etkilenenler olarak çalışanlarına duyarlılık göstermeleri, saygılı davranmaları ve alınan kararlarla ilgili olarak mantıklı açıklamalarda bulunmaları halinde etkileşim adaleti algılamalarının artacağı düşünülmektedir.

Genel olarak ilkökul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algısı ve alt boyutları arasında \*\*  $p<0.01$  şeklinde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkması; etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet algısının önemli bir açıklayıcısı olarak; örgütsel adalet ve alt boyutlarını etkilemektedir. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının niteliği, okul ortamındaki örgütsel adalet algısının güçlenmesine yardımcı olur.

#### 4.2. İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algısını Açıklamaya İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İlkokul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinin açıklamasına ilişkin basit regresyon analizi yapılarak sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 27. İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarının**

#### **Örgütsel Adalet Algısını Açıklamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi**

	Regresyon Katsayıları	Model Summary	Anova
--	-----------------------	---------------	-------

	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p	(İlişki Miktarı)		F	p
	B	S.H.	$\beta$			R	R <sup>2</sup>		
<b>Etik Liderlik</b>	1,033	,216	,630	4,784	,000	,630	,396	228,461	,000

Bağımlı değişken: Örgütsel adalet

Bağımsız değişken: Etik liderlik

Tablo 27'ye göre analize giren bağımsız değişkenlerden etik liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bağlamda örgütsel adaletle ilişkin toplam varyansın % 39'unun ( $R^2= ,396$ ) etik liderlik davranışı ile açıklanabilirliğini ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle örgütsel adaletteki değişimin %39'u etik liderlik davranışlarına bağlıdır. Elde edilen bu bulgu, etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ( $R= ,630$ ) ortaya koymakta olup; etik liderliğin örgütsel adaleti orta düzeyde ve anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir ( $R=,630$ ;  $R^2= ,396$ ;  $P=,000$ ).

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ-TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde alt amaçlar doğrultusunda ulaşılan bulgulara dayalı sonuçlar ortaya konulmuş, bu sonuçlar benzer çalışmalardan elde edilen sonuçlarla tartışılmış ve araştırma sonuçları eksenli öneri sunulmuştur.

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, ilkökul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısı ve alt boyutları üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle liderlik, etik, etik liderlik ve örgütsel adalet kavramları açıklanmıştır. Daha sonra bu konu ve kavramlar çerçevesinde Konya ili

merkez Selçuklu, Karatay ve Meram İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki ilkokullarda görev yapan yöneticilere yönelik bir anket çalışması düzenlenmiştir. Bu anketteki veriler SPSS 16.0 Windows İstatistik Paket Programı yardımıyla analiz edilerek okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur.

Araştırmanın bulgularından da anlaşılacağı üzere; katılımcıların sergiledikleri etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılama düzeyini ölçmek için kullandığımız anket soruları bir bütünlük arz etmekte katılımcılar bu alanda yapılan diğer araştırma sonuçlarını doğrularcasına değişkenlere beklenildiği gibi yüklenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler genel olarak yöneticilerin etik liderlik davranışlarını ve örgütsel adalet düzeyini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Konya ili merkez üç ilçede toplam 350 okul yöneticisi üzerinde, anket tekniği ile yapılan bu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

#### **5.1.1. İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme**

##### **Düzelelerine İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Okul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışlarının görev türü değişkenine göre; 3., 4., 8., 10., 12., 13., 15. Maddeler ile genelde müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı fark görülmüştür( $p < ,05$ ). İlgili maddeler için ilkokul yöneticilerinden okul müdürlerinin sergiledikleri etik liderlik davranışlarının müdür yardımcılarının davranışlarına göre daha üst düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Diğer maddelerde görev türü değişkenine göre anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p > ,05$ ). Katılımcılar birbirlerine benzer görüş ortaya koymuştur.

Branş türü değişkenine göre ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışlarına ilişkin sınıf öğretmenliği ve diğer branşlardan yapılan t testi sonucuna göre; 14. maddede yer alan “*Öğretmenlerin ihtiyaçlarını kendi çıkarlarının üstünde tutmaya çalışırım.*” görüş için iki grubun katılım düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Elde edilen bu bulgu ilgili madde için, diğer branşlardan yöneticilerin, sınıf öğretmenliği branşından olan yöneticilere göre daha yüksek düzeyde bir görüş ortaya koyduklarını göstermiştir. Branş türü değişkenine göre diğer maddelerde anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p > ,05$ ). Katılımcılar birbirlerine yakın görüş bildirmişlerdir.

Kıdem değişkenine göre ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışlarına ilişkin 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan yöneticilerinin hem 11-15 yıl arası kıdeme sahip olan, hem de 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan ilkokul yöneticileri “*Öğretmenlerin ihtiyaçlarını kendi çıkarlarının üstünde tutmaya çalışırım.*” (madde 14) etik liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark görülmüştür( $p < ,05$ ).

Yöneticilik deneyimi artıkça bu maddeye katılımın daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca homojen dağılım göstermeyen 7-10 ve 13. maddelere ilişkin Kruskal-Wallis Testi sonuçlarına göre farklı kıdem gruplarındaki yöneticilerin görüşlerinin farklılaştığı görülmüştür. Yapılan LSD testinde, 7. Madde için bu farklılığın 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticiler ile 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yöneticiler arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.. Verilen sözleri ve taahhütleri yerine getirme konusunda(madde 7); 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerin katılımının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Madde 10'daki "Dürüstlüğü ve doğruluğu önemli bireysel değerler olarak görürüm." Görüşüne ilişkin olarak yapılan Kruskal Wallis Testinde, grupların görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür ( $p < ,05$ ). Yapılan LSD testinde, bu farklılığın 6 - 10 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticiler ile 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yöneticiler arasında olduğu sonucu bulunmuştur. "Öğretmenlerin performansını değerlendirmede ve hizmetlerini ödüllendirmede adil ve tarafsız davranmaya çalışırım." görüşüne (madde 13) ilişkin olarak grupların görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu ( $p < ,05$ ), ve bu farklılığı tespit etmek amacıyla yapılan LSD testinde, bu farklılığın 6 - 10 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticiler ile 0-5 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yöneticiler arasında olduğu görülmüştür. Kıdem değişkenine göre diğer maddelerde anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p > ,05$ ). Katılımcılar birbirlerine yakın görüş ortaya koymuştur.

Ergüç (2002) tarafından yapılan "*Müdürlerinin Mesleki Etik İlkelere İlişkin Davranışları*" adlı çalışma, Aydın'ın (2003) "*Resmî Genel Liselerin Müdürlerinin, Hoşgörü, Adalet, Dürüstlük, Sorumluluk, Demokrasi, Saygı Boyutlarındaki Etik İlkelere İlişkin Davranışlarının, Bakanlık Müfettişleri, Lise Müdürleri ve Öğretmenler Tarafından Nasıl Algılandığı*" araştırması, Yılmaz'ın (2005), ve (2006), "*Okullarda Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*" çalışması, Karaköse'nin (2007), "*Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranış Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*" araştırması, Turhan (2007) tarafından "*Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*" isimli çalışma, Küçükkaraduman'ın (2006), "*Öğretmenlerin, Yöneticilerin Etik İlkelere İlişkin Algıları*" araştırması, Kentsu'nun (2007), "*Okul Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerinin Örgütsel Etik Üzerine Etkisi*" adlı araştırması ve Khuntia ve Suar (2004) tarafından gerçekleştirilen "*Özel ve Kamu Sektörü Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları*" gibi çok sayıda çalışmada öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik davranışları "orta ve yüksek" düzeyde çıkarken; yöneticilerin algılarına göre ise tamamen "yüksek" düzeyde görüş bildirilmiştir.

### **5.1.2. İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Örgütsel Adalet Algı Düzeyine İlişkin**

#### **Sonuç ve Tartışma**

Görev türü değişkenine göre ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri örgütsel adalet algı düzeyine ilişkin 1., 3., 5., 13., ve 14. maddelerde müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı fark görülmüştür ( $p < .05$ ). Anlamlı fark görülen maddelerde ilkokul yöneticilerinden okul müdürlerinin sergiledikleri örgütsel adalet algı düzeylerinin müdür yardımcılarının algı düzeylerine göre daha üst düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, okul müdürlerinin çalıştıkları kurumlardaki karar alma sisteminin başındaki kişi olarak çalışma ortamındaki demokratik standartları sağlamakla sorumlu ve yetkili yönetici olduğundan bu maddenin önem ve işlevine daha fazla inandıkları düşünülmektedir. Diğer maddelere ilişkin, yöneticiler birbirlerine yakın görüş bildirmişlerdir. Anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p > .05$ ).

Okul yöneticilerinin farklı branşlara sahip olmaları, onların örgütsel adalet algı düzeyine ilişkin görüşlerini etkilememiştir ( $p > .05$ ). Ankete katılan yöneticiler bu bağlamda birbirlerine benzer görüşler ifade etmiştir.

Kıdem değişkenine göre ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Yöneticilerin kıdem değişkeninde etkileşimsel adalet alt boyunda aritmetik ortalamaların prosedür adalet ve dağıtımsal adalet'e oranla daha yüksek çıkması okullarda kişilerarası ilişkilerin ön planda tutulduğu ve okul yöneticilerinin çalışanlar ile olan ilişkilerine önem verdiklerini göstermektedir.

Örgütsel adalet algısı, Demircan'ın (2003) yüksek öğretimde yaptığı araştırmada "orta düzeyde" algılanırken, Atalay (2005) ve Ünal'ın (2003) ilköğretim okullarında yaptıkları araştırmalarda "yüksek düzeyde" algılanmıştır. Polat(2007) tarafından ortaöğretim okullarında yapılan araştırmada "yüksek düzeyde" ve Yıldırım'ın (2010) ilköğretim ve orta öğretimdeki öğretmenler üzerinde yöneticilere yönelik yaptığı çalışmada "yüksek düzeyde" algılanmıştır. İlkokul yöneticilerine yönelik tarafımızdan yapılan bu araştırmada da katılımcılar "yüksek düzeyde" görüş belirtmişlerdir. İlköğretim ve ortaöğretim yöneticilerinin dağıtımı daha adil yaptıkları ya da dağıtım adaleti ile ilgili çok fazla sorun yaşanmadığı söylenebilir. Eğitim kademeleri içerisinde; hoşgörüsüzlüğün, hazımsızlığın, fiktisel tükenmişliğin şiddete dönüştürüldüğü v.b. birçok sorunun yaşandığı yükseköğretim kurumları, kanaatimce bu alanda bilimsel çalışma yapma zaruryeti olan ve dağıtımsal adalet konusunda en çok sıkıntı yaşanan eğitim kurumlarıdır.

Prosedür adalet ile etkileşimsel adalet algı düzeyleri, Türkiye'de eğitim ve eğitim dışı alanlarda yapılan araştırmalardaki algılama düzeyi ile tutarlılık göstermektedir. Gerek bu araştırmada gerekse Türkiye'de yapılan diğer araştırmalarda, örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algı "yüksek" düzeyde çıkmıştır.

### **5.1.3. İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışları İle Örgütsel**

#### **Adalet Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuç ve Tartışma**

İlkokul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algısı faktörleri arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Benzer bir şekilde etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algısı alt boyutlarından prosedür adalet faktörleri arasında da pozitif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Etik liderlik davranışları ile dağıtımsal adalet alt boyutu faktörleri arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Etik liderlik davranışları ile pozitif ve en yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin gerçekleştiği örgütsel adalet alt boyutu etkileşim adaleti olarak görülmüştür.

Genel olarak ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algısı ve alt boyutları arasında  $p < 0.01$  şeklinde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkması; etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet algısının önemli bir açıklayıcısı olarak; örgütsel adalet ve alt boyutlarını etkilediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Yönetici etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda; etik liderliğin, örgütsel adaletin önemli bir açıklayıcısı olduğu görülmüştür. Güçlü etiksel liderler örgütsel adaletin inşasında görev alırlar. Bu nedenle etik değerler yönetimde önemli bir görev üstlenirler. Mele (2007)'e göre, örgütsel adalet, moral değerlerden ve adaletten uzak düşünülemez.

Küçükkaraduman (2006) tarafından yapılan araştırmada da, adaletle ilişkin 18 ilkenin değerlendirilmesi sonucunda "katılıyorum" düzeyinde değer bulunmuştur. Bu durum öğretmenlerin, okul yöneticilerinin adaletle ilişkin davranışlarını olumlu algıladıklarını göstermektedir. Hwang (2001)'a göre, etik, insan hakkı olarak kabul edilir. Okullardaki etik ile sıradan insanların karşı karşıya kalacakları etik değerler birbirinden ayrıdır. Adalet ilkeleri çerçevesinde tüm insanlara aynı davranılması gerekmektedir. Ancak okul içerisinde öğrencilerin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde etik tutum ve davranışlar değişir.

Turhan (2007)'in yapmış olduğu araştırmada, genel olarak etik liderlik boyutları etik ilkelere uyma, etik ikilemleri çözme ve etik karar verme, etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma, sosyal sorumluluk, hizmete yönelik liderlik, güvene dayalı liderlik, ilke merkezli liderlik boyutlarının ifade edilen ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin okullarında sosyal adaletin algılanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Uğurlu (2009) tarafından yapılan "*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*" adlı çalışmada genel olarak etik liderlik davranışı algısının yüksek olduğu, bununla birlikte farklı örgütsel adalet boyutları altında yer alan ve örgütsel adaletle ilişkin yargılar içeren anket maddelerinin yüksek ortalamalarla algılandığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin okullarında örgütsel adaletin algılanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında yüksek



düzye bir ilişki bulunmuştur. Yöneticiler etik liderlik davranışlarını ne kadar iyi gösterirlerse, öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları o derece yükselmektedir. Yönetici etik liderlik alt boyutlarının örgütsel adalet boyutlarına ilişkin etkisine bakıldığında iklimsel etik boyutunun dağıtimsal adaleti açıklamada yetersiz kaldığı görülmüştür. Ayrıca davranışsal etik boyutu da etkileşimsel adalet boyutunu açıklamada yetersiz kalmıştır. Bu boyutlar dışında kalan tüm boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel adaleti açıkladığı görülmüştür.

Yönetici etik liderliği, okul iklim ve kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak adalet teorisi temelinde iş görür. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının niteliği okul örgütsel adalet ağının güçlenmesine ve iş görenlerin maksimum düzeyde verimli olmalarında önemli katkısı olur.

#### ***5.1.4. İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algısını Açıklamaya İlişkin Sonuç ve Tartışma***

Etik liderliğin bağımsız değişken ve örgütsel adaletin bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizleri sonucunda örgütsel adalete ilişkin toplam varyansın % 39'unun etik liderlik davranışı ile açıklanabilirliğini göstermiştir. Diğer bir değişle örgütsel adaletteki değişimin %39'u etik liderlik davranışlarına bağlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Etik liderliğin örgütsel adaleti orta düzeyde ve anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu, bu alanda yapılan benzer çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile paralellik göstermektedir.

### **5.2. Öneriler**

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular ve sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler, uygulamaya ve yapılacak araştırmalara yönelik olmak üzere iki başlık altında verilmiştir.

#### **5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler**

1. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birlikte etik davranış programlarını takip etmelerinin sağlanarak, özellikle yöneticilerin etik liderlik davranışları daha da güçlendirilmelidir. Bu amaçla okulda sosyal organizasyonlara ağırlık verilmeli, okul aile işbirliği çalışmalarının güçlendirilmeli, öğretmenler arası dayanışma günleri ve toplantılarının yapılmalıdır.

2. Okul yönetiminde tarafsızlık ve eşitlik konularına önem verilmelidir. Topluma tarafsızlık, eşitlik, hakkaniyet gibi değerlerin kazandırılmasında okullar ve okulların yönetimi büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticileri, gerek toplumsal ve gerekse evrensel etik ilkeleri içselleştirmiş kişilerden seçilmeli ve yetiştirilmelidir.

3. Etik liderlik davranışları ile etkileşimsel adalet arasındaki ilişkinin çok güçlü olması, yönetici davranışlarının öğretmenler arasındaki iletişimin daha güçlü olmasını

sağlayacaktır. Bu bağlamda okul yöneticileri, iş görenler arasındaki sosyal bağları kuvvetlendirecek etkinliklere öncülük etmelidir.

4. Etik liderlik davranışı ile dağıtımsal adalet algısı arasında yüksek düzeyde ilişkili bir sonuca ulaşıldığından; okul yöneticileri, çalışanların okulları ile olan psikolojik bağlılıklarını artıracak, aralarındaki ilişkileri güçlendirecek sosyal düzenlemelere, motivasyonlarını artıracak aktivitelere daha fazla yer vermelidir.

5. Okul ve toplum bütünleşmesinin sağlanması için okulların ahlaki imajının çevre tarafından olumlu karşılanmasına ilişkin etkinlikler düzenlenmelidir. Okullarda yapılacak ve çevrenin de dâhil edildiği sosyal etkinlikler bu konuda önemli katkılar sağlayabilir.

6. Okullarımızda, dağıtımsal adaletin sağlanmasında ödül ve cezaların adil şekilde dağıtılması gerekir. Okul yöneticileri, yetkilerini ödül ve ceza adaletini sağlayacak şekilde kullanmalıdırlar. Ders ve iş yükünün öğretmenler ve okul çalışanları arasında adil dağıtılması örgütsel adaletin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Öğretmenler ve diğer okul çalışanları arasında etik ikilemlerin ve çatışmaların önüne geçebilmek için okul yöneticileri ders ve iş yükünü adil bir şekilde dağıtmalıdırlar.

7. Öğretmen ve yöneticiler herhangi bir nedenle dezavantajlı olan öğrencilerin sorunları karşısında duyarlı olmalıdırlar. Dezavantajlı öğrencilerin eğitimsel ve gelişimsel problemleri öğretmen ve yöneticiler tarafından iyi gözlenmeli ve gerekirse bu tür öğrenciler özel eğitim kurumlarına yönlendirilmelidir.

8. Okul yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik davranışları ile okullarda örgütsel adaletin sağlanması birbiriyle çok yakından ilişkilidir. Bu yüzden, okul yönetiminde etik liderlik kurumsallaştırılmalıdır. Özellikle okul yöneticilerinin eğitimi için yenilikçi eğitim programları hazırlanmalıdır.

### **5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

1. Bu araştırma ilköğretim yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Ortaöğretim kurumlarında yapılan benzer çalışmalar olsa da çalışılmamış boyutlar eklenerek bu alanın daha da zenginleştirilmesine katkı sunulabilir.

2. Eğitim kademeleri içerisinde birçok sorunun yaşandığı yükseköğretim kurumları, kanaatimce bu alanda bilimsel çalışma yapma zarureti olan kurumların başında gelmektedir. Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet çalışmalarının bu kurumlardaki öğretim elemanları ve öğrenciler üzerinde çok daha anlamlı sonuçlar vereceği kanaatindeyim.

3. Sosyal Hizmetler Kurumuna bağlı yurtlarda çalışan öğretmenler ile bu yurtlarda kalan öğrenciler üzerinde benzer bir çalışma yapılabilir.

4. Okullardaki örgütsel adalet algısı ve yaşanan şiddet olayları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.

5. Etik Liderlik ve Kültürel adalet ilişkisini ortaya koyacak, okul sistemini oluşturan ögeleri (yönetici, gretmen, grenci ve veli)kapsayacak bir çalışma yapılabilir.

6. Okul yöneticilerinin, etik liderlik özelliklerini geliştirmeye yönelik grenci ve gretmen görüşlerine dayalı nitel çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- 5176** Sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, (2004), T. C. Resmi Gazete, 25486
- Acar, G.**, (2011) "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi", Doktora Tezi- Ankara.
- Adair, John.** Etkili Stratejik Liderlik. Çeviren: S. Fatih Güneş. İstanbul: Babıali Kültür Yayınları, 2005.
- Akarsu, Bedia.** (1998) Felsefe Terimleri Sözlüğü. 7. Baskı. İnkilap Yayınevi. İst.
- Akdemir, A.**, (2008), "Vizyon Yönetimi", Ekin Yayınevi.
- Akşit, Hüseyin** (2008), *Yönetim ve Yöneticilik*, Kum Saati Yayınları, 1. Baskı İstanbul
- Aktan, C.C.**(1997), Yeni Türkiye Dergisi, Yıl 3, Sayı 13, Ocak-Şubat 1997. S. 1389-1393.
- Akgeyik, G.**, (2014), Anadolu Liselerinde Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları, Yüksek Lisans Tezi-Diyarbakır
- Akyüz, B.**, (2012), Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi- Gebze.
- Altıntaş, Füsün Çınar**, (2006), "Bireysel Değerlerin, Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz", İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, S. 19-40
- Altıntaş, Nilsen.** Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi.
- 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*, 111-128
- Aşıkoğlu, M.** (1986) İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Avolio, B. J.**, & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development:

Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

**Aydın, İ.**(2012) Eğitim ve Öğretimde Etik 3.Baskı Pagem Yay.

**Aydın, İ.**(2012) Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik. Ankara:Pegem Yayıncılık.

**Aydın T.** ( 2010). İlk Öğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle İlgili

Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

**Aytaç, Tufan.** (2003). "PostModern Eğitim Yöneticisi", 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002) Bildiriler, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın No: 191, Mayıs.

**Babacan, M. E., Haşlak, İ., & Hira, İ.** (2011). Sosyal Medya ve Arap Baharı.

Akademik İncelemeler Dergisi, 6(2), 63-92.

**Bagnall, R. G.**(2002) The Contingent University: An Ethical Critique. *Educational Philosophy And Theory*, (34) 1.

**Bağcı, Z.** (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları

Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.

**Balcı, A.** (2002) Etkili Okul, Okul Geliştirme, Kuram Uygulama Araştırma. Pegem Yayınları, Ankara.

**Barın, Aysun.**(1999), “ Yeni Liderlik Anlayışı”, 2(27), Exucutive Excellence Dergisi

**Baştuğ , İ.**, (2009), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin

Öğretmen Görüşleri (Konya İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi - Konya

**Bayram, S.** (2005) İşletme Etiği Ve Çalışanların Şirketlerinde Mevcut Olan Etik

Uygulamalara İlişkin Algılarının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniv., Bursa.

**Bayraklı, B.**, Farabi’de Devlet Felsefesi, Doğu Yayınevi, İstanbul, 1993.

**Beugre Constant D.** (2002). Understanding Organizational Justice And Its Impact On

Managing Employees: An African Perspective. *Journal Of Human Resource Management*,13: 7, 1091-1104.

- Beugre, Constant D. And Robert A. Baron;** (2001), “Perceptions Of Systemic Justice: The Effects Of Distributive, Procedural And Interactional Justice, Journal Of Applied Social Psychology, Volume.31, Issue.2, Ss.324-339.
- Beugré, Constant D.;** (1998), *Managing Fairness In Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.
- Berkman,Ü.**(2009). Değişen Etik Anlayışı ve Yolsuzlukla Mücadele - 27 Ocak 2009 Arasında Yapılan Etik Liderlik Seminerlerinde Prof. Dr. Ümit Berkman Tarafından Yapılan "Değişen Etik Anlayışı ve Yolsuzlukla Mücadele" Konulu Sunum Metnidir.
- Bolat, T. Ve Seymen, O. A.** (2003). “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme”, *Yönetim Dergisi*, C.13, S.45. A,
- Bolat, T.,&Seymen, O. A.** (2003). Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi ilişkisi: Normatif Etik Boyutlarıyla Bir Değerlendirme. *İşletme İktisadî Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Sayı.14,Cilt.45, 3- 19.
- Bolat, Tamer ve Oya Aytemiz Seymen,** (2003), “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:9, S. 59-85
- Bolat, Tamer, Oya Aytemiz Seymen, Oya İnci Bolat, Barış Erdem,** (2008), “Yönetim ve Organizasyon”, Detay Yayıncılık, Ankara
- Bolman, L.G. And Deal, T.E.** (1995). *Leading With Soul: An Uncommon Journey Of Spirit*. Jossey - Bass Publisher, San Fransisco.
- Brown, M.E.** (2007) *Misconceptions Of Ethical Leadership: How To Avoid Potential Pitfall*, *Organizational Dynamics*, 36(2)140-155.
- Brown, M.E. Ve Treviño, L.K.** ( 2006). “The Leadership Quarterly Ethical Leadership” :A Review And Future Directions 17 , 595–616
- Bursalioğlu, Z.** (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar*. Pegem Yayınları, Ankara
- Bursalioğlu, Z.** (2012) *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Pegem Yayıncılık,

Ankara.

**Caldwell, C., Bischoff, S. J., & Karri, R. (2002).** The Four Umpires: A

Paradigm For Ethical Leadership. *Journal Of Business Ethics*, 36(1-2), 153-163.

**Cropanzano, R., Ambrose, M. L.; (2001),** “Procedural And Distributive Justice Are

More Similar Than You Think: A Monistic Perspective And A Research

Agenda”.

**Cemaloğlu, N. (2007c).** Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma

Arasındaki İlişki.*Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77–87.

**Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012).** Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle

Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi*

*Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 132-156.

**Cerne, M., Jaklic, M., & Skerlavaj, M. (2013).** Authentic Leadership,

Creativity, And İnnovation: A Multilevel Perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.

**Cerit, Y. (2008).** İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik

Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim*

*Yönetimi Dergisi*, 14(4), 547-570.

**Cevizci, Ahmet, (2012),** “Etiğe Giriş”, Paradigma Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul.

**Cihangiroğlu, N., Şahin, B., & Naktiyok, A. (2012).** Hekimlerin Örgütsel

Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 6(12),

67-82.

**Clamens&F.Mayer(1999)** Klasiklerden Liderlik Dersleri -Mediacat Yay.

**Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001).** The Role Of Justice İn Organizations: A

Meta-Analysis. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 86, 278-

321.

**Colquitt, J. A. (2001).** On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct

Validation Of A Measure. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

**Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H.**

Porter And K. Yee Ng.; (2001), "Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research", Journal Of Applied Psychology, Vol.86, No.3, Ss. 425-445

**Çakar**, Nigar Demircan Ve Sibel Yıldız, (2009), "Örgütsel Adaletin İş Tatmini

Üzerindeki Etkisi: 'Algılanan Örgütsel Destek', Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:28, S. 68-90

**Çakır Ö.** (2006), Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu-İş Kamu

İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.

**Çaldıranlı**, S.. (1998). 21.Yüzyıl Anlayışında Yeni Bir Model: Hizmetkâr Liderlik,

Sızıntı Dergisi, 20(239),

**Çelik**, Cemile ve Önder Sunbül, (2008), "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve

Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması", SDÜ İİBF Dergisi, Cilt: 13, Sayı:3, S. 49-66.

**Çelik**, V. (2012) Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Yayınları. 6. Baskı

**Çelik**, V.(2009) Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık. 4.Baskı

**Çetin**, M., & Özcan, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Etik Davranışlarının

Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 20(20), 21-38.

**Çolak**, Mustafa ve Erdost Hayat Ebru,(2004), "Organizational Justice: A Review Of

The Literature And Some Suggestions For Future Research", Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:22, Sayı:2, S. 51-84.

**De Hoogh**, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical And

Despoticleadership, Relationships With Leader's Social Responsibility, Top Management Teameffectiveness And Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study. The Leadership Quarterly, Vol. 19, 297- 311.

**Deery**, M.,(2002). Labour Turnover In International Hospitality And Tourism, In,

D'annunzio-Green, N., Maxwell, G.A, & Watson, S. (Eds.) Human Resource Management: International Perspectives In Hospitality And Tourism. (P.51-64).London: Thomson



- Doğan**, Selen (2007), “Vizyona Dayalı Liderlik”, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İst.
- Duncan**, A. H., & Harlacher, E. L. (1991). The Twenty-First Century Executive Leader. Community College Review, 18(4), 39-47.
- Durukan**, H. Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü , Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (Kefad) Cilt 7, Sayı 2, (2006), 277-286.
- Duffield**, J. F., & Mccuen, R. H. (2000). Ethical Maturity And Successful Leadership. Journal Of Professional Issues İn Engineering Education And Practice, 126(2), 79-82.
- Eddy**, John P. (1997). 21st Century Leadership Practises Needed For Higher Education.
- Eker**, F. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Ensari**, Hoşcan, (1999) 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Eraslan**, L.,(2004), Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, Milli Eğitim Dergisi, 162.
- Erçetin**, Ş. Ş.(1998). Lider Sarmalında Vizyon, Önder Matbaacılık, Ankara,
- Erçetin**, Ş.Ş.(2000) Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yay.
- Erdinç**, S. B.(2009). Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü
- Erdoğan**, Ç. İlköğretim Okul Müdürlerinin Davranışlarının Etik İlkelere Uygunluğu Mayıs 2012 Cilt:20 No:2 Kastamonu Eğitim Dergisi 503-518
- Erdoğan**, İlhan (1997). İşletmelerde Davranış, Dönence Basın ve Yayın, İstanbul.
- Erdoğan**, İ.(1998), “Araştırma Dizaynı Ve İstatistikî Yöntemler” Emel Matbaası, Ankara.
- Erdoğan**, İ.(2004).Eğitimde Değişim Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

- Eren, E.**(2004) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları,
- Ergüden,A.**(2003) “Uygulamalı Etik Ne Tür Bilgi İçerir? Etik Kongresi Kitabı.  
ODTÜ, Felsefe Bölümüm, 12-13 Kasım 2001.
- Argüden,Y.**(2014). Dr. Yılmaz Argüden [Yarguden@Arge.Com](mailto:Yarguden@Arge.Com) 18/02/2014
- Erken, Veysel,** (2008), “Nasıl Bir Yönetim”, Özdağa Ofset, İkinci Baskı, Ankara.
- Farh, Jiing-Lih, Philip M. Podsakoff ve Dennis W. Organ** (1990), “Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction”, Journal of Management, Vol. 16, No. 4, ss. 705-721.
- Feldman, Fred,**(2013), Etik Nedir? Boğaziçi Üniversitesi Yay. İstanbul
- Fındıkçı, İlhami,** (2009), “Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik’, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fidan, N Ve Erden, M.** (1991). Eğitime Giriş. Feryal Matbaacılık Yay. Ankara.
- Fieser, J.** (2000) . Etik. Internet Encyclopedia Of Philosophy.
- Freeman, R. Ve Stewart L.** ( 2008).[www.utm.edu/research/lep](http://www.utm.edu/research/lep)
- Foglemen, R.R.**(1997). Değişen Dünyada Liderlik. “Executive Excellence”.
- Folger, R., & Konovsky, M. A.** (1989). Effect Of Procedural And Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions. Academy Of Management Journal, 32(1), 15–30.
- Ford, J., & Harding, N.** (2011). The İmpossibility Of The ‘True Self of Authentic Leadership. 7(4), 463-479
- Freeman, R. Edward And Lisa Stewart,** (2006), “Developing Ethical Leadership”, Business Roundtable Institute For Corporate Ethics, S. 2-15
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F.** (2005). “Can You See The Real Me?” A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development. The Leadership Quarterly, 16(3), 343-372.
- Giap, B. Ve Hackermeier, I.** (2005), “Organizational Citizenship Behavior And Perception Of Organizational Justice İn Student Jobs”, Psychoplogy Of Excellence Instructional Design, Job Analysis & Job Design, 2-14.

- Girard**, Dianne, (1999) 'Etik Nerede İşin İçine Giriyor?', Executive Excellence,
- Goffe R. End Jones G.**(1998). The Character Of A Corporation Kapital Medya Yay.  
2002 Ankara
- Gürsel,M.**(2012). Eğitimde Yönetim Ve Sisteme İlişkin Çeşitlemeler  
Fakülte&Akademi Yay. Konya
- Greenberg, J., Bies, R.J.** (1992) Establishing The Role of Empirical Studies of  
Organizational Justice İn Philosophical Inquiries Into Business Ethics,  
Journal of Business Ethia, (11) 433-444.
- Greenberg, Jerald.** (1987), A Taxonomy Of Organizational Justice Theories.  
Academy of Management Review, Vol.12, No.1, Ss. 9-22
- Greenberg, Jerald.** (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today And  
Tomorrow. Journal Of Management, 16:2, 399-432.
- Greenberg, Russel Cropanzano;** Advances İn Organizational Justice, Stanford  
University Press, California.
- Greenleaf, R. K.** (1973). The Servant As Leader. Center For Applied Studies.
- Gülcan, M. G., Kılınç, A. Ç., & Çepni, O.** (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin  
Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler  
Açısından İncelenmesi. Journal Of Turkish Educational Sciences, 10(1).
- Gümüşeli, A. İ.** "Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları". Kuram ve  
Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:28 (Güz-2001), Ss.531-548.
- Gürgen, Haluk, Çiğdem Kirel, Ferruh Uztuğ Ve Nezih Orhon;** (2003), Halkla  
İlişkiler Ve İletişim, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1482,  
Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 792, 1. Baskı, Eskişehir.
- Gürpınar, G.** (2006). An Empirical Study of Relationships Among Organizational  
Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, And  
Turnover Intention. Master Dissertation, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Harsham, C.L., Harsham, E.F.** (2008) The Gordian Knot of Ethics: Understanding

Leadership Effectiveness And Ethical Behavior, Journal of Business Ethics,  
170-190.

**Hasanoğlu**, Mürteza, (2004), “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”,  
Sayıştay Dergisi, Sayı:52, S. 43-60

**Hitt**.N.D.(1990)Ethics And Leadership Memorial İnstitute,America

**Hitt**, M.A, Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. Strategic Management. 3. Baskı. South  
Western: 1999.

**Hoxha**, S., (2010), Algılanan Örgütsel Adaletin Performansa Etkisi: Ruhsal Sağlığın Rolü,  
Yüksek Lisans Tezi-Kayseri

**Hussein**, M. (2007) . Ethical Leadership Makes The Right Decisions. Journal of  
Technology And Business, October 2007, 57-65.

**Irak**, Doruk Uysal, (2004), “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve  
Bugünkü Durumu”, Türkiye Psikologlar Derneği, Türk Psikoloji Yazıları, Cilt:7,  
Sayı:13, S. 25-43.

**İbni Kesir**,(2011) İbni Kesir Tefsiri 1.Cilt, Çeviren Prof. Dr. Bekir Karlığa Çağrı  
Yay. İst.

**İçerli**, L., (2009), “Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler” Doktora Tezi-İzmir

**İçerli**, L., (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, Girişimcilik ve Kalkınma  
Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, S. 67-92

**İnce**, Mehmet Ve Hasan Gül; (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel  
Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Konya

**İşbaşı**, J.Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Örgütsel Adalete  
İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Oluşumundaki Rolü:  
Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi,  
Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Antalya.

**İşbaşı**, Janset Özen; (2001), “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve  
Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının  
Oluşumundaki Rolü', Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt: 1, Sayı:1, Ss. 51-73.

- İşcan, Ö.F. Naktiyok, A. (2004)** Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59(1)181-201.
- İşcan, Ömer Faruk, (2005),** “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler Ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi’ Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt.60, Sayı.1, Ss.149-171.
- İyigün, N. Ö. (2012).** Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012/1 s.49-64
- Kang, D. (2004).** The Impact of Organizational Justice And Leader-Member Exchange Quality On Motivation to Participate İn Training: Centered on The Mediating Effect of Employees’ Perceived Benefits of Training. Doctoral Dissertation, University of Minnesota,
- Karaeminoğulları, A. (2006).** Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü,
- Karaköse, T. (2008).** Okul Müdürlerini İtibarlı Kılan Değerlerin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma. *Journal of Values Education*, 6(16).
- Katz, D., Kahn, R.L. (1998)** Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (H. Can, Y. Bayar, Çev.), Ankara: Todai Yayınları.
- Kaya, Y.K. (1993)** Eğitim Yönetimi Kuram Ve Türkiye’deki Uygulama, Ankara, Set Ofset Matbaacılık.
- Keçecioglu, Tamer, (1998),** Liderlik Ve Liderler, Kalder Yay. No:24 İstanbul
- Kılınç, İ. (2000)** "İş Etiği Kapsamında Otel Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Etik Sorumluluklarının İzmir’de Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Öğrenimi Gören Öğrencilerin Bakış Açılan İle Değerlendirilmesi", D.E.Ü. Sos. Bil. Enst. Dergisi, C.2, S.3, 94-120.
- King, Melvinia Turner, (2008),** “Framing An Interdisciplinary Ethical Leadership Model Built On Character, Civility And Community”, The Leadership Center At Morehouse College, P. P. S. 1-33.

- Kılınç**, Tanıl, “Durumsallık Ötesi Liderlik (II), Karizmatik Liderlik. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 2, 1997.
- Kirel**, Çiğdem,(2000), Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1211, Eskişehir.
- Kim**, H. S. (2005), Organizational Structure And Internal Communication As Antecedents of Employeeorganization Relationships İn The Context of Organizational Justice: A Multilevel Analysis, University of Maryland: PH.D. Thesis.
- Koçel**, Tamer, (2001), “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınevi, İstanbul
- Konak**, M., (2014), Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Çatışma Yönetme Stilleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)- Yüksek Lisans Tezi.
- Korkut**, Hüseyin, (1992), “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, S. 93-111
- Kur’an-I Kerim**, Nisa Suresi 4/58
- Kwak**, A. (2006). The Relationships Of Organizational Injustice With Employee Burnout And Counterproductive Work Behaviors: Equity Sensitivity As A Moderator, Ph. D. Thesis, Central Michigan University.
- Laio**, W.C., Tai, W.T. (2006) Organizational Justice, Motivation To Learn, And Training Outcomes, Social Behavior And Personality, 34 (5) 545-556.
- Langlois**, L. (2011). The Anatomy Of Ethical Leadership, Edminton: Au Press.
- Lamberton**, Lowell H. Leslie Minor. (1995). Human Relations: Strategies For Succes Chicago: Irwin Mirror Pres
- Law**, W.W. Ve Ho, W.C.(2004) Values Education İn Hong Kong School Music Education. A Sociological Critique. British Journal Of Educational Studies, 52 (1) 65-82.
- Lefkowitz**, J. (2003). Ethics And Values İn Industrial And Organizational Psychology. Lawrence Erlbaum Associate Publishers: London. S.387-392.
- Machiavelli**, N.,(2003) Prens, Çev. İştan Gündüz, Morpa Kültür Yayınları,

İstanbul,

**Mahmutoglu**, Abdulkadir, (2009), “Etik Ve Ahlak, Benzerlikler, Farklılıklar Ve İlişkiler”, Türk İdare Dergisi, Yıl 81, Sayı 463-464, S. 225-249

**Marşap**, A. (2006). “E-Eğitim Yönetişim Sisteminde Küresel Etik İlkeler”,

Iv.Akademik Bilişim 2006 Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Kitabı, Pamukkale Üniversitesi, Denizli

**Mason**, Richard, (2004), “Lessons İn Organizational Ethics From The Columbia

Disaster: Can A Culture Be Lethal?”, *Organizational Dynamics*, Vol:33,

No:2, Pp.130-140

**Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul Ve Esasları Hakkında**

Yönetmelik - Resmi Gazete Tarihi: 13/04/2005, No: 2578

**May**, D.R, Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing The Moral

Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247- 260.

**Mert**,Muhit,(2013). İslamda Adalet İlkesi, Yeniumit.Com.Tr

**Michie**, S., & Gooty, J. (2005). Values, Emotions, And Authenticity: Will The Real

Leader Please Stand Up?. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441-457.

**Muttaki El Hindi**,(1567), Kenzül Umal 6/12 Çeviri:Fazilet Yay. 2009 İst.

**Niehoff**, R.T., Moorman, R.H. (1993). Justice As A Mediator Of The Relationship

Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academy Of Management Journal*, 36, 527-556.

**Norton** Ve David P. Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek. Çeviren:

Serra Egelı, İstanbul: Sistem Yayınları, 1999.

**Özdamar**, K., (1999), “*Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*”, Kaan Kitabevi,

2.Baskı, Eskişehir

**Özdevecioğlu**, M., (2003-B), “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık

Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül

Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:18, S. 113-130

**Özdevecioğlu**, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan

Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(Temmuz-Aralık), 77-96.

**Özen,** Janset. (2002). Örgütsel Adalet Türleri, HFSA, Haziran, Sayı:5, 107-117.

**Özer,** P. S. Ve G. E. Urtekin, (2007), Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, EÜ İİBF Dergisi, Sayı:28, S. 107-125

**Özgen,** E. (2003) İletişim ve Liderlik. İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, 18, 99-119.

**Özmen,** F., & Güngör, A. (2008). Eğitim Denetiminde Etik. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(15), 137-155.

**Özmen,** Ömür N. T., Yasemin Arbak ve Pınar Süral Özer, (2007), “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, S. 17-33

**Özmen,** Ömür Timurcanday, Yasemin Arbak ve Pınar Süral Özer; (2005), “Değerler Ve Adalet”, 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul, Ss.161-166.

**Parker,** R. J., Ve Kohlmeyer, J. M., (2005) “Organizational Justice And Turnover In Public Accounting Firms. A Research Note.”, *Accounting, Organizations And Society*

**Parlatır,** İ. (1998). Türkçe Sözlük. TDK Yay. Ankara.

**Paterson,** J. M., Gren, A., & Cary, J. (2002). The Measurement Of Organizational Justice In Organizational Change Programmes: A Reliability, Validity And Context-Sensitivity Assessment. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 75, 393-408.

**Pieper,** Annemarie, (1999), “Etiğe Giriş”, Ayrıntı Yayınları, İstanbul

**Pillai,** R.; Teri, A. S.; Ethlyn, A.W. (1999) Leadership And Organizational Justice, Similarities And Differences Across Cultures. *Journal Of International Business Studies*, 30 (4) 763-779.

**Polat,** S.(2007)Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.



- Polat, S., & Celep, C. (2008).** Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulama*
- Poole, Wendy L., (2007),** “Organizational Justice As A Framework For Understanding Union Management Relations İn Education”, *Canadian Journal of Education*, Vol:30, No:3, Pp. 725-748 *amada Eğitim Yönetimi Dergisi, 14(2), 307-331.*
- Poussard, Jale Minibaş Ve Turhan Erkmen, (2008),** “Yönetim İletişim Kültür”, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Rajnandini P., Chester, A. Schriesheim ve Eric S. Williams,** “Fairness Perceptions and Trust As Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, *Journal of Management*, Vol.25, No.6, 1999, ss. 897-933.
- Resmi Gazete,** 25 Mayıs 2004, 5176 Sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun.
- Ricoeur, Paul (2010),** Başkası Olarak Kendisi, (Çev.), Hakkı Ünler, Doğubatı.
- Robinson, S.L. (1996).** Trust And Breach Of The Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41 : 574-599.
- Russel , B. (1993).** Bilim Ve Din, Cem Yayınevi, İstanbul.
- Sağnak, M. (2010).** Dönüşümcü Okul Liderliği İle Etik İklim Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri/Educational Science: Theory & Practice*, 10(2), 1113-1152.
- Sancak, Y., (2014),** “Etik Liderlik Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi- İstanbul.
- Saylı, Halil Ve Kızıldağ Duygu, (2007),** “Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları ve Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, *Akü Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, S. 231-251
- Scu (2014).** A Framework For Thinking Ethically, 05.03.2014  
<http://www.Scu.Edu/Ethics/Practicing/Decision/Framework.Html>
- Schein, E. H. (1978).** *Örgüt Psikolojisi*, Çev: Mustafa Tosun, Todaie Yayınları No: 173, Ankara.

**Sergiovanni, T.J.** (1992). *Moral Leadership: Getting To The Heart Of Scholl*

*Improvement*. Jossey - Bass Inc., California.

**Sezgül, İbrahim,**(2010) *Liderlik Ve Etik: Geleneksel, Modern Ve Postmodern Liderlik*

*Tanımları-Toplum Bilimleri Dergisi*• Haziran 2010 • 4 (7) : 239-251

**Smith, H.J. Ve Tyler T.R. ,(1997).** *Choosing The Right Pond: The Impact Of Group*

*Membership On Self-Esteem And Group-Oriented Behavior*. *Journal Of Experimental*

*Social Psychology*, Vol. 33, No. 2,146–170.

**Starratt, R.J.** (2003). *Grounding Moral Educational Leadership İn The Intrinsically*

*Moral Enterprise Of Learning*. *Educational Leadership: A Problem - Based Approach*

(Edited By William G. Cunningham And Paula A. Cordeiro). Pearson Education Inc.

Boston.

**Şahin, Ali Ve Handan Temizel,** (2007), “*Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetmel*

*Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir*

*Anket Çalışması*, *S. Ü. Maliye Dergisi*, Sayı:153, S. 179-194

**Şahin,Faruk,** (2012), “*C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 13, Sayı 1, S.160*

**Şişman, M.** (2012). *Öğretim Liderliği*, (4. Baskı) Ankara: Pegem A.

**Taşkıran, E.,** (2010), “*Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel*

*Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: Marmara

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Tengilimoğlu, Dilaver,** (2005), “*Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik*

*Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*”, *Elektronik*

*Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı 14, S. 1-16

**TDK.** “*Güncel Türkçe Sözlük*”. 12 Ocak 2012 <http://www.tdk.gov.tr>.

**Thompson, Arthur A., Ve A.J. Strickland III.** *Strategic Management: Concepts And Cases.*

12. Baskı, Boston: Mcgraw-Hill Irwin, 2001.

**Tınaz, P.** (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları.

**Titrek, Osman,** (2009), “*Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi*”,

*Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, S. 551-573

- Tikici**, Mehmet, Erkan T. Demirel Ve Neslihan Derin, (2005), "Bilgi Toplumu'nda Toplam Kalite Liderliği: Elazığ Bankacılık ve Finans Sektörü Uygulaması", *Fü Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, S. 229-245
- Tokmak**, Cüneyt ve Ercan Yavuz, (2009), "İş Görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl:1, Cilt:1, Sayı:2, S. 18-19
- Tuna**, M., & Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İş Görenler Tarafından Algılanması
- Turhan**, Muhammed, (2007), "Genel Ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi", Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Elazığ
- Uğurlu**, Celal Tayyar, (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
- Unpan** (2004) (United Nations Online Network In Public Administration And Finance)- Unpan Documents, "Administrative Ethics: Sociological Aspects", October-, Pp.1-23,
- Usta** Aydın,(2010),Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlak, İnönü Üniversitesi, Türk İdare Dergisi • Sayı: 468 • Eylül 2010.
- Uzun**, V., (2013), Etik, Ahlak Ve Liderlik Kavramları ve Etik Liderlik, Yüksek Lisans Tezi- Kocaeli.
- Victor**, B. & Cullen, A. (1988). The Organizational Bases Of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Walumbwa**, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J.(2008).Authentic Leadership Development And Validation Of A Theory-Based Measure.Journal Of Management, Vol. 34, No.1, 89- 126.
- Willower**, D.J., Ve Forsyth, P.B.(1999) A Brief History Of Scholarship On Educational Administration. Handbook Of Research On Educat. Administration. (Eds: Murphy, J. Ve Louis K.S.), Ss.1-24.

- Yaylacı, A. F.** (2001). İlköğretim Okulları İçin Etik Program Önerisi.
- Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, I. G.** (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi:  
Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1, 3-16.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., & Seçkin, Z.** (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal  
Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu  
Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 83-99.
- Yeşiltaş, M., Çeken, H., Sormaz, Ü.** (2012), Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma  
Davranışları Üzerindeki Etkisi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Dergisi Bahar 2012 Sayı 28.
- Yeşiltaş M.**, (2012), Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik  
ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, Doktora Tezi- Ankara.
- Yıldırım, A.**, (2010), Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama.  
Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü- Karaman.
- Yılmaz, G.**, (2004), İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının  
Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi- İstanbul.
- Yılmaz, E.** (2006) Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik  
Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayımlanmamış  
Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yılmaz, E.**, (2005), "Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması",  
Pamukkale Üniversitesi, Xlv. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı, Denizli, S.  
808-814.
- Yukl, G.** (2002). *Leadership In Organizations* (Fifth Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G.** (2010). *Leadership In Organizations* (7th Ed.). Upper Saddle River, Nj:  
Prentice Hall
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E.** (2013). An Improved Measure Of  
Ethical Leadership. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 20, 38-48.
- Zel, Uğur,** (2006), "*Kişilik Ve Liderlik*", Nobel Yayın Dağıtım, İkinci Baskı, Ankara

## **EKLER**

### **Ek 1. Etik Liderlik Ölçeği**

## Etik Liderlik Ölçeği

### Savın Okul Yöneticileri

Bu ölçek, bilimsel bir araştırma yapmak amacıyla hazırlanmıştır. Toplanacak veriler yalnız bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Özel olarak herhangi bir kişi yada kuruma verilmeyecektir. Bu nedenle isim yazmanız gerekmemektedir.

Ölçekte yer alan ifadelere ilişkin görüşleriniz için "Kesinlikle katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", ve "Kesinlikle katılıyorum" seçeneklerinden oluşan beşli derecelendirmeli ölçek üzerinde size en uygun olan ifadeyi işaretleyiniz. Araştırmanın amacına ulaşması için ölçeği içtenlikle doldurmanız önem taşımaktadır.

Katılıklarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Danışman: Prof.Dr. Vehbi ÇELİK  
Mevlana Üniv. Eğitim Fak. Dekanı

Tahsin KAYA  
23 Nisan İmam Hatip Ortaokulu  
Müdür Yardımcısı

### Kişisel Bilgiler

Eğitim Düzeyiniz:	Ön Lisans ( )	Lisans ( )	Yüksek Lisans ( )	Doktora ( )
Branşınız :	.....		Cinsiyetiniz: kadın( )	erkek( )
Yöneticilik Kıdeminiz:	1-5 Yıl ( )	6-10 yıl ( )	11-15 yıl ( )	16 yıl + ( )
Göreviniz:	İlkokul Müdürü ( )	İlkokul Müdür Başyardımcısı ( )	İlkokul Müdür Yardımcısı ( )	

No	Madde	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Etik değerlere önem veririm	( )	( )	( )	( )	( )
2	Öğretmenlerle etik ölçütler çerçevesinde iletişim kurmaya çalışırım	( )	( )	( )	( )	( )
3	Kararımda etik ilkelere uymaya çalışırım	( )	( )	( )	( )	( )
4	Dürüst davranırım ve doğruları söylemeye çalışırım	( )	( )	( )	( )	( )
5	Eylemlerim ve değerlerim birbirini tutarlıdır	( )	( )	( )	( )	( )
6	Öğretmenlere görev verirken adli ve tarafsız davranırım	( )	( )	( )	( )	( )
7	Verilen sözleri ve taahhütleri yerine getirme konusunda güvenilir bir insanım	( )	( )	( )	( )	( )
8	Kritik durumlarda bile adli ve etik ilkelere uygun karar verme konusunda ısrarlıyım	( )	( )	( )	( )	( )
9	Hataları kabul eder onları düzeltme konusunda sorumluluk almaya çalışırım	( )	( )	( )	( )	( )
10	Dürüstlüğü ve doğruluğu önemli bireysel değerler olarak görürüm	( )	( )	( )	( )	( )
11	Okul için bağlılık ve özverinin örneğini sunmaya çalışırım	( )	( )	( )	( )	( )
12	Performansı artırmak için etik olmayan kuralın uygulanmasına karşıyım	( )	( )	( )	( )	( )
13	Öğretmenlerin performansını değerlendirmede ve hizmetlerini ödüllendirmede adli ve tarafsız davranmaya çalışırım	( )	( )	( )	( )	( )
14	Öğretmenlerin ihtiyaçlarını kendi çıkarılarının üstünde tutmaya çalışırım	( )	( )	( )	( )	( )
15	Etik uygulamalardan sorumlu komisyona öğretmenleri görevlendiririm	( )	( )	( )	( )	( )

Açıklama: Bu ölçekte yer alan maddelere ne sıklıkta katıldığınızı maddelerin karşısındaki parantez içerisine çarpıcı işaret koyarak belirtiniz.

[https://docs.google.com/forms/d/1ruwHIG4ePCHV\\_CWRZjz4msGFpQmIPGUWZP21K6HvU8/newform](https://docs.google.com/forms/d/1ruwHIG4ePCHV_CWRZjz4msGFpQmIPGUWZP21K6HvU8/newform)



## Ek 2. Örgütsel Adalet Ölçeği

## Ölçme ve Değerlendirme Ölçeği

Sayın Okul Yöneticileri

Bu anket, bilimsel bir araştırma yapmak amacıyla hazırlanmıştır. Toplanacak veriler yalnız bilimsel amaçlar için kullanılacak, özel olarak herhangi bir kişi yada kuruma verilmeyecektir. Bu nedenle isim yazmanız gerekmemektedir.

Ölçekte yer alan ifadelere ilişkin görüşleriniz için "Kesinlikle katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", ve "Kesinlikle katılıyorum" seçeneklerinden oluşan beşli derecelendirmeli ölçek üzerinde size en uygun olan ifadeyi işaretleyiniz. Araştırmanın amacına ulaşması için ölçeği içtenlikle doldurmanız önem taşımaktadır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Danışman: Prof.Dr. Vehbi ÇELİK  
Mevlana Üniv. Eğitim Fak. Dekanı

Tahsin KAYA  
23 Nisan İmam Hatip Ortaokulu  
Müdür Yardımcısı

### Kişisel Bilgiler

Eğitim Düzeyiniz:	Ön Lisans ( )	Lisans ( )	Yüksek Lisans ( )	Doktora ( )
Branşınız :	.....		Cinsiyetiniz:	kadın ( ) erkek ( )
Yöneticilik Kıdeminiz:	1-5 Yıl ( )	6-10 yıl ( )	11-15 yıl ( )	16 yıl + ( )
Göreviniz:	İlkokul Müdürü ( )	İlkokul Müdür Başyardımcısı ( )	İlkokul Müdür Yardımcısı ( )	

No	Madde	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Prosedür Adaleti	1 Kurumumuzdaki karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
	2 Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.	( )	( )	( )	( )	( )
	3 Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenenler olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
	4 Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
	5 Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenenler olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
	6 Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sorunların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
	7 Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.	( )	( )	( )	( )	( )
Etkileşim Adaleti	8 Okul yöneticisi olarak çalışanların düşüncelerini dikkate alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
	9 Okul yöneticisi olarak taraf tutmam.	( )	( )	( )	( )	( )
	10 Okul yöneticisi olarak çalışanlarım karşı nazik ve anlayışlıyım.	( )	( )	( )	( )	( )
	11 Okul yöneticisi olarak çalışanların haklarına önem veririm.	( )	( )	( )	( )	( )
	12 Okul yöneticisi olarak çalışanların işini ne derecede iyi yaptığına ilişkin geribildirim veririm.	( )	( )	( )	( )	( )
	13 Okul yöneticisi olarak adil olmak için gerçek bir çaba gösteririm.	( )	( )	( )	( )	( )
	14 Okul yöneticisi olarak çalışanlarımın karşılaştıkları zorlukları aşmaları için destek veririm.	( )	( )	( )	( )	( )
	15 Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin çalışanlarım; görüşlerini rahatlıkla bana aktarabilir.	( )	( )	( )	( )	( )
	16 Çalışanlarım işleriyle ilgili hedef ve planlarını benimle paylaşabilirler.	( )	( )	( )	( )	( )
	17 Okul yöneticisi olarak çalışanlarımın performansını en doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye özen gösteririm.	( )	( )	( )	( )	( )

Dağıtım Adaleti	18	Çalışanlarımın üstlendikleri sorumluluklar ile aldıkları ödüller arasında adil bir denge vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
	19	Okul yöneticisi olarak sahip olduğum deneyimim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.	( )	( )	( )	( )	( )
	20	Okul yöneticisi olarak çalışanlarımın gösterdikleri çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirildiklerine inanmaktayım..	( )	( )	( )	( )	( )
	21	Okul yöneticisi olarak çalışanlarımı, iyi bir iş yaptıklarında hak ettikleri şekilde ödüllendirmekteyim.	( )	( )	( )	( )	( )
	22	Çalışanlarımı, işindeki stres ve gerginliğe göre hak ettiği şekilde ödüllendirmekteyim.	( )	( )	( )	( )	( )
	23	Çalışanlarımdan, benzer yetenek ve eğitime sahip olanları dikkate aldığımda hepsini adil bir şekilde ödüllendirdiğimi düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
	24	Bu kurumda bir çalışanımla aynı işi yapan diğer çalışanlarımı dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirdiğimi düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
	25	Diğer kurumlarda aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığımda çalışanlarımı adil bir şekilde ödüllendirdiğimi düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )

**Açıklama:** Bu ölçekte yar alan maddelere ne sıklıkta katıldığınızı maddelerin karşısındaki parantez içerisine çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

<https://docs.google.com/forms/d/1ZSeNUKygA3z95V6qy3hnUcyLvpvnswNQIKWUvoaWUqU/viewform>



### Ek 3. Akademik Çalışma Amaçlı Örgütsel Adalet Ölçeği Kullanım İzni

#### AKADEMİK ÇALIŞMA AMAÇLI ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

#### KULLANIM İZİNİ

2007 Yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programında “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı doktora tezimde Türkçeye uyarlayarak hazırlamış ve kullanmış olduğum Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” ni Mevlana Üniversitesi SBE Eğitim Bilimleri Bölümü yüksek lisans öğrencisi TAHSİN KAYA'nın yüksek lisans tezi için veri toplama aracı olarak kullanmasına aşağıdaki kaynaklara atıfta bulunması şartıyla izin veriyorum.

05.11.2013



Doç. Dr. SONER POLAT

#### Atıf kaynakları

Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ([The Relationship between Organizational Justice Perceptions, Level of School and Administrator Trust, and Organizational Citizenship Behaviors of Secondary School Teachers in Turkey](#) ERİC:ED507710)

Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54 bahar, 307-33

### Ek 2: Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni



T.C.  
KONYA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 83688308/605.99/404245  
Konu: Araştırma İzni

28/01/2014

MEVLANA ÜNİVERSİTESİNE  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi : 21/01/2014 tarihli ve 80769840/12 sayılı yazı

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi yüksek lisans programı öğrencisi Tahsin KAYA'nın "Okul Yönetiminde Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi" konulu araştırmasını uygulama talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen ve onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen araştırmanın, merkez ilçelerde bulunan ilkökul yöneticilerine uygulanmasında sakınca görülmemektedir.

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen nüshalar kullanılacak olup sonucun CD ortamında iki nüsha olarak gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve adı geçene tebliğini arz ederim.

Mustafa ACAR  
İl Millî Eğitim Müdür V.

EK:

Anket Formu (2 Sayfa)

*(Handwritten signature)*  
Mustafa ACAR  
İl Millî Eğitim Müdür V.

29 OCAK 2014

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden ddf6-26f9-3b4c-bf93-d2ef kodu ile yapılabilir.

Abdülaziz Mah. Atatürk Cad. 42040 Meram/KONYA  
Tel : 0332 353 30 50 Faks : 0332 351 59 40  
Web : <http://konya.meb.gov.tr>  
E-Posta : [konyamem@meb.gov.tr](mailto:konyamem@meb.gov.tr)

Strateji Geliştirme:  
Bilgi:F.GÖRES  
Tel : 0332 353 30 50 /1319  
[istatistik42@meb.gov.tr](mailto:istatistik42@meb.gov.tr)

## ÖZ GEÇMİŞ

Genel Bilgi

Adres: Çaybaşı Mah. Karaman Cad. Mesnevi Konutları 90/28 MERAM -KONYA

**Tel:** 553 514 94 07

**E-mail:** tahsinkaya1976@gmail.com

#### Eğitim ile İlgili Bilgiler

Y. Lisans : 2012-2014 Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim

Yönetimi, Teftişı, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı

Lisans : 1995-1999 Dicle Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Coğrafya Öğretmenliği  
Bölümü

Lise : 1991-1995 İmam Hatip Lisesi, Diyarbakır

#### İş Deneyimi

1994 – 1999 İhlas Pazarlama Departmanı Satış Birimi Yöneticiliği, Diyarbakır

1999-2002 Müdür Yetkili Öğretmen- Ergani/Diyarbakır

2002- 2008 Sınıf Öğretmenliği, Konya

2008-..... Okul Yöneticiliği, Konya

Sunumlar, Katılan Konferanslar/Seminerler:

Eyfor V. Eğitim Yönetimi Forumu (11-13 Eylül 2014)

Üye Olunan Bilimsel Kuruluşlar

Eğitim Yöneticileri ve Uzmanları Derneği(EYUDER)

Konuşulan Diller

Türkçe, Kırmancı, İngilizce, Arapça

Bilişim Teknolojilerine Dair Beceriler

**Word, Excel, Powerpoint, Outlook, SPSS Veri Analizi, [Dreamweaver](#), Photoshop**

İlgi Alanları

Satranç, Dağcılık, Yüzme, Edebiyat